السنة ثالثة ليسانس

علم الاجتماع – تنظيم وعمل -

إعداد : د. بوجمعة كوسة

]دروس في تنمية الموارد البشرية[

مقدمة

تعتبر التنمية أساس تقدم الأمم وازدهارها، وعلى هـ<ا الأساس تقوم الدول بتنمية مواردها البشرية في مختلف مؤسساتها الاجتماعية بدءا بالتعليم ال ذي يعتبر ركيزة التنمية البشرية لأي مجتمع ولأي دولة، وهذا لا يعني أن التنمية البشرية تتوقف عند مستوى التعليم في مختلف أطواره، بل إن التنمية البشرية تستمر استمرار حياة الإنسان طالما يكون قادرا على العطاء

ومن هذا المنطلق جاءت هذه المادة العلمية كمجموعة دروس خاصة بطلاب السنة الثالثة ليسانس في تخصص تنمية الموارد البشرية، أين تلقي الضوء على كيفية التعامل مع المورد البشري داخل المنظمات وتسييره وتنميته، بما يضمن كفاءات تعطي الإضافة المنوطه بالتنمية الإدارية والفعالية التنظيمية، محاولين بذلك استهداف أغلب المحاور المسطرة من قبل الجهات الوصية . مستهدفين كل المنظمات باختلاف أنواعها والقطاعات التي تنتمي إليها، طالما أن الغاية هي سبل النهوض بالعنصر البشري داخل المنظمات وتنميته بالشكل الذي يكون فيه قادرا على تحمل مسؤولياته التنظيمية والاجتماعية.

وتتناول هذه المطبوعة الجامعية عدة محاور أبرزها المحور المفاهيمي الخاص بالموارد عموما والموارد البشرية خصوصا ومحلها من التنمية البشرية .

أما المحور الثاني فيتناول فنون استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها داخل المنظمة بالطرق العلمية الحديثة، من مرحلة التخطيط إلى غاية مرحلة التعيين ونشأة علاقة العمل.

أما المحور الثالث والأخير فيتناول كيفية تنمية الكفاءات من خلال تدريبها وتقييم أدائها، وتحديد رواتبها، ورسم مسارها الوظيفي بالطرق التي تحافظ على استقرار العمالة ورضاها الوظيفي وشعورها بالانتماء ومن ثمة الطرق الحمائية والوقائية للمحافظة على صحة تلك الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
مقدمة	04
المحاضرة الأولى: تموقع وتطور إدارة الموارد البشرية	05
1- ضبط المفاهيم والكلمات المفتاحية	05
2- الموارد البشرية كمورد اقتصادي	05
3-التنمية الاقتصادية والموارد البشرية	07
4-الموارد البشرية والمنظمة	08
5-تطور الفكر الإداري للموارد البشرية	09
المحاضرة الثانية: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وتطورها	13
1-ضبط المفاهيم والكلمات المفتاحية	13
2-نشأة إدارة الأفراد	14
3- إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	15
4-مفهوم تنمية الموارد البشرية	15
5-أهمية إدارة الموارد البشرية	17
6-عوامل تطور إدارة الموارد البشرية	18
7-أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها	18
المحاضرة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	22
1-ضبط المفاهيم والكلمات المفتاحية	22
2-الأهداف البيداغوجية	22
3- مفهوم تخطيط الموارد البشرية	22
4-ماهية تخطيط الموارد البشرية	22
5- مستلزمات تخطيط الموارد البشرية	25
6- خطوات تخطيط الموارد البشرية	27
7-أهمية تخطيط الموارد البشرية	27
8-مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	28
المحاضرة الرابعة: تحليل وتوصيف الوظائف	29
1-ضبط المفاهيم	29
2-المداخل النظرية لتحليل وتوصيف الوظائف	30
3-تحليل الوظائف	31
4-استخدامات التحليل الوظيفي	32
5-طرق التحليل الوظيفي	32

7-توصيف الوظائف	33
8-أهمية نظام تحليل وتوصيف الوظائف	34
المحاضرة الخامسة: استقطاب الموارد البشرية	36
1-ضبط المفاهيم	36
2-مفهوم الاستقطاب	36
3-أهداف وأهمية الاستقطاب	36
4-مصادر الاستقطاب	37
5-أساليب الاستقطاب	42
6-العوامل المؤثرة في استقطاب الموارد البشرية	42
المحاضرة السادسة: اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمات	44
1-تعريف عملية الاختيار والتعيين	44
2-شروط الاختيار والتعيين	44
3-معايير الاختيار	45
4-أهمية الاختيار والتعيين	46
5- مسؤولية الاختيار والتعيين	46
6-مراحل عملية الاختيار	46
7-خطوات عملية التعيين	49
8-توجيه الموظف الجديد	50
9- التكيف الاجتماعي للموظف الجديد	51
10التنوع الثقافي للموظفين	52
المحاضرة السابعة: سياسة تنمية الكفاءات(التدريب)	53
1-ضبط المفاهيم	53
2-مفهوم التدريب	53
3-التطور التاريخي للتدريب	53
4-التدريب والاستراتيجيات التنظيمية	57
5-إعداد خطة التدريب الاستراتيجي	57
6-فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات	57
7- أنواع التدريب	58
8- الأنشطة التدريبية	59
9-مراحل عملية التدريب	59
10-أساليب التدريب	60
11-تقييم عملية التدريب	61
المحاضرة الثامنة: تقييم أداء الموارد البشرية	62
1-مفهوم الأداء	62

2-محددات الأداء	63
3-تقييم الأداء	65
4-قياس أداء العامل	65
5-أنواع معلومات الأداء	66
6-أغراض تقييم الأداء	67
المحاضرة التاسعة: التعويضات والمكافئات (الأجور)	68
1- ضبط المفاهيم	68
2-تعريف الأجر	68
3-النظريات المفسرة للأجور	69
4-الراتب والأجر الأساسي والأجر الرئيسي	70
5-فلسفة التعويض	72
6-أبعاد التعويضات المالية	73
7-تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور	75
8-الأسس التي تقوم عليها الأجور	80
9-شروط دفع الأجور	80
10-طرق دفع الأجور	81
المحاضرة العاشرة: المسارات الوظيفية للموارد البشرية	85
1-ضبط المفاهيم	85
2-تعريف المسار الوظيفي	85
3-خصائص المسار الوظيفي	85
4-أهمية المسار الوظيفي	86
5-أهم جوانب المسار الوظيفي	87
6-مراحل المسار الوظيفي	88
7-أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية	90
المحاضرة الحادية عشر: السلامة والأمن المهني وطب العمل	97
1-إحصائيات عن الأمراض المهنية وحوادث العمل	97
أولا – السلامة والأمن المهنيين	98
ثانيا- الأمراض المهنية	100
1-الأمراض العضوية	100
2-الأمراض النفسية	101
ثالثا- طب العمل	102
قائمة المراجع	105

المحاضرة الأولى: تموقع وتطور إدارة الموارد البشرية

1-ضبط المفاهيم والكلمات المفتاحية :

الموارد الاقتصادية

المورد الطبيعي

المورد البشري

المورد المصنع

المصادر

الطبيعة كمصدر للموارد الطبيعية

الإنسان كمصدر للمورد البشري

المشكلة الاقتصادية

الحاجات الإنسانية

إشباع الحاجات الإنسانية

الموارد البشرية والقوى العاملة

الكلمات المفتاحية: الثورة الصناعية ،التنظيمات الصناعية،الموارد الاقتصادية ،الموارد البشرية

2-الموارد البشرية كمورد اقتصادي:

إن دراسة الموارد الاقتصادية بأنواعها المختلفة الطبيعية والبشرية والمصنعة تعتبر أساسية بالنسبة لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة، ذلك لأن أصل التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي يرتبط بمدى وفرتها وتنوعها. ولقد اكتسبت دراستها أهمية كبيرة نظرا لندرتها من ناحية ولتزايد وتعدد حاجات الإنسان –وهو ما يترتب عليه ضرورة الاختيار فيما بين استخداماتها البديلة– من ناحية أخرى.

فعند التطرق إلى دراسة الموارد كمصطلح، فإننا نكون بذلك بصدد تبني وجهة النظر الاقتصادية. وعلى ذلك يمكن أن نميز بين نوعين من المصادر استطاع الإنسان حتى الآن أن يتعرف عليهما، وهما المصادر الطبيعية والإنسان نفسه.

فالطبيعة هي معين لثروة هائلة، استطاع الإنسان أن يكتشف قيمة وأهمية الكثير من عناصرها عند تطويرها للاستغلال في إشباع رغباته وحاجاته، وبالتالي كانت هذه العناصر تدخل تباعا في عداد ما نسميه "الموارد الطبيعية". وكذلك فالإنسان نفسه يعد معينا لثروة هائلة يمكن أن تحقق المعجزات لكل ما أودعه الخالق من إمكانات جسمانية وذهنية، وعندما تعرف الإنسان على قيمة هذه الإمكانات، وأدرك كيفية استغلالها لتحقيق نفعه، ينطلق المارد من حالة السكون التي يكون عليها ك "مصدر" ليصبح " موردا بشريا" واعدا بالكثير.

ولعل انجازات هذا المارد البشري، إنما يتمثل في استحداث معين جديد من الثروة كنتاج لتفاعله المستمر مع قوى وعناصر الطبيعة، الأمر الذي يشكل نوعا ثالثا من الموارد هو ما نسميه "الموارد المصنعة" والتي تتمثل أساسا في رأس المال العيني.

وإذا كانت الموارد بالمعنى السابق تشير إلى كل ما يمكن أن يعد للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، فإن عوامل الإنتاج إنما تمثل ذلك الجزء من الموارد الاقتصادية الذي تم إعداده فعلا للمساهمة في عملية الإنتاج. **(محمود يوسف محمد 1985،ص15)**

ومما سبق نخرج بنتيجة مفادها أن هناك مصدران أساسيان لكل أنواع الموارد التي نعرفها ، هما الطبيعة والإنسان، فالطبيعة وحدها مصدر الموارد الطبيعية، في حين أن الإنسان هو مصدر الموارد البشرية، ناهيك بالطبع عن النوع الثالث من الموارد وهو الموارد المصنعة والذي هو نتاج تفاعل الإنسان مع الطبيعة.

فالموارد البشرية إنما تشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين، فالإنسان بهذا المفهوم يعد موردا اقتصاديا، أما ذلك الجزء المعد فعلا للمساهمة في عملية الإنتاج فهو الذي يعد من قبيل عوامل الإنتاج. وبالطبع فإن الجزء الذي يساهم فعلا في العملية الإنتاجية هو الذي يعتبر بمثابة مدخلات. وعلى ذلك فالأطفال الذين تقل أعمارهم عن سن معينة، والطلبة الذين لم يتموا مراحل تعليمهم المختلفة ليسوا أعضاء في القوى العاملة ولكنهم يشكلون جزءا من الموارد البشرية، ولا يمكن اعتبارهم من عوامل الإنتاج. أما ذلك الجزء من هذه الموارد الذي يشترك فعلا في الإنتاج فهو الذي يعد من قبيل المدخلات .**(محمود يوسف محمد وآخرون 1985،ص245)**

وعادة ما يستخدم اصطلاح "السكان" لتشير إلى الإنسان كمورد اقتصادي ،بينما يستخدم اصطلاح القوى البشرية لنشير إلى الإنسان كعنصر إنتاجي ،كما يستخدم اصطلاح القوى العاملة ليشير إلى الإنسان كمدخل إنتاجي.**(محمود يوسف محمد وآخرون 1985،ص246)**

3- التنمية الاقتصادية والموارد البشرية:

بعد نشوء النظام الرأسمالي كنظام فكري واقتصادي واجتماعي، نتج عنه ظهور طبقات اجتماعية جديدة كانت إفرازا طبيعيا لمخلفات النظام الإقطاعي في القرون الوسطى، الذي كرس طبقة الأقنان لمدة طويلة، بحيث يعملون في الأراضي الشاسعة للإقطاعيين مقابل الحماية لا غير ويكونون جنود لحماية السيد وممتلكاته في حالة أي صراع مهما كان نوعه، وظل هذا الوضع قائما لفترة طويلة من الزمن، خاصة وأن الكنيسة كانت تبارك هذا النظام خدمة لمصالحها. إلى أن تسارعت ظاهرة هجرة الأقنان إلى المدن هربا من الأوضاع التي كانوا يعيشونها، وبحثا عن هامش من الحرية يتنفسون فيه. وبعد تشكل المدن الكبيرة نوعا ما عمل هؤلاء الأقنان في شتى أنواع الحرف اليدوية التي كانت حكرا على فئة معينة، وتتم غالبا في بادئ الأمر داخل المنازل، لتنتشر وتتوسع في شكل ورشات.

منتجات هذه الصناعات اليدوية كانت توزع محليا بحسب حاجات سكان المدينة والمدن المجاورة وهنا دخلت فئة التجار لتوزيع هذه المنتجات، وزاد ربح هذه الفئة بشكل مذهل، خاصة وأنها بدأت توزع هذه المنتجات لمناطق خارج القارة الأوربية، وبذلك تشكلت طبقة جديدة في المجتمع الأوربي وهي الطبقة البرجوازية .

4-التجار يدعمون الاختراع ويصنعون الثورة:

وبينما زادت الحاجة إلى إنتاج أكبر، الأمر الذي لم يستطع توفيره الحرفيين بأعمال يدوية بسيطة داخل ورشاتهم. وهنا دخل عنصر المال والاختراع، خاصة وأن هذه المرحلة تزامنت مع بداية الثورة الفكرية التي عاشتها أروبا في القرن السابع عشر والثامن عشر، فقام التجار بتوفير المال للمخترعين لمد يد المساعدة للحرفيين بآلات تكفيهم لرفع الإنتاج بوتيرة سريعة وبكمية وفيرة وهنا كان مهد الثورة الصناعية وذلك باقتران الاختراع بالمال، لأن الأموال كانت موجودة منذ الأزل وكذلك الاختراعات كانت موجودة وعند كافة الأجناس، لكن لم تكن مدعمة وموجهة لأهداف مسطرة ومن فئة بعينها، صنعت التغيير لها وللأجيال المقبلة.

وبتسارع الأحداث وتسارع وتيرة الإنتاج بدخول الآلة لأول مرة، دخل المفكرون الاقتصاديون للإدلاء بأفكارهم خدمة للمجتمع وللاقتصاد وللساسة والبلد بصفة عامة، وبحثوا في كيفية اغتناء الأمم وازدهارها وكان ل "أدم سميث" مؤلف في ثروة الأمم، كما بحثوا في القيمة والعمل وفي عناصر الإنتاج ....

وبتطور الفكر الاقتصادي، أصبح رهان المفكرين منصبا حول كيفية التنمية بصفة عامة، التي عوضت فكرة الثروة، واهتدى الفكر الاقتصادي والاجتماعي الحديث إلى توحيد الجهود في البحث في عناصر الإنتاج التي أضافوا لها عنصرا رابعا وهو عنصر التنظيم لزيادة فعالية التنظيمات التي تغير شكلها وحجمها، كما دخل فكر آخر وهو الفكر الاشتراكي داعما التنظيمات النقابية التي أثرت في توجهات التنظيمات، ودعت إلى عدالة اجتماعية أكبر، وهنا بدأ توجه جديد يهتم بدراسة التنظيمات، جدواها وفعاليتها في ظل متغيرات صنعتها ظروف القرن العشرين. هذا التخصص الجديد هو امتداد لفكرة شاملة وهدف أسمى هو البحث عن الفعالية التنموية عن طريق فعالية التنظيمات، بحيث انصبت الدراسات والاهتمام حول كيفية رفع كفاءة العنصر البشري بتبني مداخل عديدة أهمها مدخل إدارة الموارد البشرية.

5- الموارد البشرية والمنظمة: يمكن القول أن الهدف الأساسي من تكوين المنظمات هو تعظيم رفاهية الإنسان، فالإنسان بمفرده لا يستطيع بناء منزل، غير أن جماعة من الأفراد يستطيعون بناء الكثير من المنازل، بمعنى أن المنظمات تستطيع أن تحقق ما لا يستطيع الإنسان بمفرده أن يحققه. إن تعدد وتنوع الحاجات الإنسانية يتطلب بالضرورة أن تتخصص كل منظمة في إشباع حاجة إنسانية معينة، حتى يمكن إشباع حاجات الإنسان اللانهائية. ونقول اللانهائية، لأننا بذكر الحاجات، يجب ذكر الموارد، سواء كانت طبيعية أو مصنعة، وهنا نكون أمام ما يسمى بالمشكلة الاقتصادية التي تتلخص في كثرة الحاجات الإنسانية وقلة الموارد الطبيعية والغير طبيعية أو ندرتها أو عدم وجودها أو وجودها في مناطق دون أخرى . وبغية تحقيق هذه الإشباعات لا بد من العمل لتحقيق هذه الموارد المختلفة سواء عن طريق الإنتاج أو الشراء أو التجارة أو المبادة، وذلك بحسب الصور العديدة المتاحة أمام قدرات الإنسان.

وفي ظل التنافس الشديد الذي تعيشه المنظمات في العصر الحديث، فإن دور إدارة الموارد البشرية هو زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، ويشير مفهوم القدرة التنافسية إلى قدرة المنظمة إلى تحقيق حصة سوقية والحفاظ عليها، وذلك بتناسق جميع أفراد المنظمة، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تنمية هؤلاء الأفراد وجعلهم يعملون لصالح المنظمة، بل وتدعيم شعورهم بالانتماء إليها، والتخفيف من كل ما من شأنه عرقلة هذه الأهداف

التنظيمية والاجتماعية، كون ظاهرة الإدارة ظاهرة اجتماعية بالأساس، يتفاعل فيها أعضاء التنظيم إيجابيا وسلبيا، وذلك ما من شأنه التأثير على وجود واستمرارية التنظيم.

وترتبط القدرة التنافسية أيضا للمنظمة بفعالية المنظمة، والفعالية هي مدى قدرة المنظمة على إشباع رغبات أصحاب المصالح أو الجماعات التي تتأثر بنشاط المنظمة والمجتمع ككل.**(عادل محمد زايد 2003 ،ص12)**

6- تطور الفكر الإداري للموارد البشرية:

لاشك أن الإنسان كمصدر للموارد البشرية قد عرف عملية التنظيم منذ القدم ،كما دأبت كل الشعوب على السعي لتأسيس حضارات راقية، أخذت معناها وتجسدت على أرض الواقع بفعل عملية التنظيم وما يصاحبه من عمل لإداري متميز يحاكي طموح الأهداف المسطرة. وهكذا سارت العملية التنظيمية لكن دون أن تكون علما قائما بذاته، بل كان عبارة عن عملية تستخلص من خبرة الرجال ودهائهم وفطنتهم في طريقة تسييرهم وتعاملاتهم مع الآخرين (ليس بمقدور الفرد أن يكون قائدا ناجحا حتى ولو سعى لذلك ما لم تكن له ملكات فطرية خاصة، لأن العملية تحتاج إلى مهارات ذاتية لا تكتسب في غالب الأحيان) ولو كان الأمر غير ذلك لما احتاج إلى الجهد الجماعي ولما تكونت حضارات حققت رفاهية الفرد والمجتمع.

غير أنه وبدخول الإنسان مرحلة فاصلة في حياته، وانتقاله إلى العمل الصناعي والعملية الإنتاجية القائمة على الآلة وغزارة الإنتاج، احتاج الإنسان إلى تنظيم أكثر ليس من أجل تنظيم الربح فحسب (أمر مشروع في النظام الرأسمالي) بل أيضا لتوفير الطلب اللازم وزيادة الكفاءة الإنتاجية. ومن هنا وعلى إثر عدة تجارب زادت حاجة الإنسان إلى تنظيم العملية الإدارية وتفردها بالدراسة العلمية لتحقيق الأهداف المشار إليها سالفا، لأن الأمر عرف عدة مشاكل وأزمات تمحورت أساسا حول ضعف الإنتاجية ومردودية الطاقة البشرية ،لذلك وموازاة مع ازدهار الفكر الإداري عكفت عدة مدارس على محاولة حلول لهذه الطاقات البشرية داخل التنظيمات لجعلها أكثر فعالية وجودة في الأداء وبالتالي تحقيق أهداف الرأسمالي ، حسب ظروف تطور كل منظمة وأهدافها. هذه المدارس تمثل المداخل الإدارية الحديثة والتي تعكس وجهات نظر مختلفة للموارد البشرية ودورها المتوقع داخل المنظمة، هذه المداخل الثلاث هي:

- المخل الكلاسيكي للإدارة.
- مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة.
- المداخل الحديثة للإدارة.

أ – المدخل الكلاسيكي للإدارة: الافتراض العام الذي تبنته مدارس هذا المدخل هو "أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي" وتقترب هذه الرؤية من رؤية النظرة الكلاسيكية في التحليل الاقتصادي عند آدم سميث ودافيد ريكاردو إلى حد بعيد .

–مدخل الإدارة العلمية : اقترح " فريدريك تايلور "مدخل الإدارة العلمية في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها، مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات .

وقد دفع تايلور من خلال دراسته إلى تحويل " المصالح المتعارضة" بين العاملين وأصحاب العمل إلى " مصالح مشتركة" وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل. وقد دعا تايلور إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ .

ومن هذا المنطلق حدد تايلور المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت، وقد لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الهالك والتالف في الإنتاج، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين والمنظمة.

وفي ضوء ما سبق افترض تايلور انه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين (المديرين) على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، مع تأكيده على أهمية تحسين ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، درجات الرطوبة) التي يعمل بها العاملين لضمان زيادة إنتاجيتهم.**(عادل محمد زايد2003، ص17)**

- **التركيز على : تقسيم العمل والتخصص ⟵ زيادة الكفاءة من خلال تفتيت الوظيفة .**
- **اعتمد على مفهوم "دراسة الحركة والوقت" ⟵ يمثل هذل المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف.**

وبصفة عامة حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية هي :

- دراسة الحركة والزمن بشكل علمي للتوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال وتسمى هذه الطريقة بطريقة " الأداء المثلى".
- اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

– تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

– تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة .

وما يمكن ملاحظته بالنسبة لتايلور أن دراسته استهدفت المنظمات الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية ،التي كانت تعيش فترة نمو اقتصادي كبيرة، بحيث ليس من الصعوبة بمكان تطبيق المبادئ التي جاء بها وحصد نتائجها في فترات زمنية يمكن تحديدها وقياسها والتحكم فيها، إلا أن المنطلقات المادية التي انطلق منها والتي تعود جذورها إلى المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية في كون الإنسان كسول بطبعه ،وتحركه الحوافز المادية، جعلت تطبيق مبادئ تايلور لوحدها ليست كافية في الاستجابة لمطامح العمال الشخصية والتنظيمية.

–مدخل مبادئ الإدارة: في نفس الوقت الذي اقترح فيه تايلور مدخل الإدارة العلمية، اقترح العالم الفرنسي " هنري فايول" مدخل " مبادئ الإدارة " الذي يهتم بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة بالنسبة للمديرين خاصة في مجال التنظيمات الحكومية، وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشتمل على وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وإلى جانب وظائف المدير حدد فايول مجموعة من المبادئ التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل منها: تقسيم العمل ،السلطة والمسؤولية، التأديب، وحدة الأمر، وحدة الهدف، المصلحة العامة، الأجر المناسب، المركزية، تسلسل السلطة، الترتيب ، المساواة، المبادرة وروح الفريق.

ما يمكن ملاحظته على المبادئ التي جاء بها فايول أنها تشترك مع المبادئ التي جاء بها تايلور، ويكفي تطبيقها حتى نصل إلى النجاعة التنظيمية وكفاءة الأفراد ،بل تطرق إلى الرضا الوظيفي من خلال تكريس مبدأ المساواة والعدالة في دفع الحوافز والترقية وما إلى ذلك من أمور تدفع بالعاملين إلى زيادة إنتاجيتهم. لكن يبقى الشيء الذي المستعصي على خبراء الفكر الإداري هو كيفية التحكم وقياس الأداء في الإدارات الحكومية التي لا تزال تعرف الكثير من التميز عن المنظمات الإنتاجية .

–مدخل التنظيم البيروقراطي : عانت المنظمات الحكومية الألمانية مشاكل عديدة منها مفهوم السلطة، فسلطة الموظف لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة. ولهذا السبب اقترح " ماكس فيبر" مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل. وينبني مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية مايلي:– تقسيم العمل– قوانين العمل الرسمية – الموضوعية بدلا من الشخصية – تسلسل السلطة – الترقية على أساس الجدارة وليس على أساس الأقدمية.

ب- مدخل العلاقات الإنسانية للإدارة : في بداية القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات ، وقد وجد هذا الاتجاه صدا كبيرا لدى الباحثين وممارسي الإدارة ،وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة ،فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو : "الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل ". وعلى إثر التجارب العديدة التي قام بها " إلتون مايو" والتي بحثت في أثر ظروف العمل على إنتاجية العاملين، تم التوصل إلى أشياء ومعطيات جديدة ليس لها علاقة بظروف العمل، هذه العوامل هي عوامل اجتماعية نفسية تمثلت في متغيرين أساسيين :- العمل الجماعي: حيث تفاعل العاملين نتيجة نمو علاقة اجتماعية جيدة بينهم ساهمت في رفع إنتاجيتهم –نمط الإشراف التعاوني :بحيث أدى تواجد العاملين في غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة من اهتمام بهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل .

ونتيجة تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أظهرت أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من المفاهيم والمفردات الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة منها : العمل الجماعي، فرق العمل ،القيادة الديمقراطية، اتجاهات ودوافع العاملين، الروح المعنوية للعاملين تنظيمات العمل الغير رسمية والرضا الوظيفي.

ج- المدخل الحديث للإدارة : رأينا في المدخلين السابقين كيف اختلفت النظرة إلى الموارد البشرية ،فمن نظرة المدخل الكلاسيكي للإدارة في كون الإنسان "آلة اقتصادية " ،تطور الفكر الإداري إلى مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرته للإنسان باعتباره "كائن اجتماعي" غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين ،وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار" الإنسان رأس مال فكري". ولقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر المورد البشري باعتباره " ميزة تنافسية كبرى" فلم تعد النظرة إلى المورد البشري أنه مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تأكيد أهمية المورد البشري منها: مفهوم إدارة المعرفة، التميز في الأداء، مدخل الجودة الشاملة، التحسين المستمر ...وهي مفاهيم إستراتيجية تستهدف التنمية البشرية والتنمية الإدارية على حد سواء.**(عادل محمد زايد،2003ص32)**

المحاضرة الثانية : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

1 – ضبط المفاهيم والكلمات المفتاحية:

الكفاءة والفعالية:

الكفاءة Efficiency Efficacité: تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها. والموارد تشير إلى الأموال والأفراد والمباني والأراضي والآلات والخامات .هذا وقد عبر "بيتر داركر Peter Drucker أحد علماء الإدارة المعاصرين والمشهورين بأن الكفاءة هي استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة /Doing things right

(ابراهيم الغمري ،1979،ص63)

الفعالية : Effectiveness تشير إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج)المرغوبة من استخدام الموارد ولإدارتها بشكل جيد.ووفقا لبيتر دارك فالفعالية تشير إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب Doing the right thing in the right time **(أحمد ماهر2007،ص22)**

العاملون : WORKERS يستخدم المصطلح للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة .

المستخدمون: Employees يستخدم المصطلح خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد عمل دائمي.

العمال: les ouvriers،Laborers يستخدم المصطلح ليشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم أجرا على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، وكذلك لمن تستعين بهم المنظمة بشكل مؤقت.

قوة العمل: force de travail،Work Force يستخدم المفهوم للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما ، وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.

القوى العاملة : يستخدم علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط مصطلح القوى العاملة ليشمل مجموع السكان بسن العمل، القادرين والراغبين به، من يعمل منهم ومن هو عاطل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، الفعالية التنظيمية، كفاءة العاملين.

2- نشأة إدارة الأفراد :

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أرباب العمل والعمال إلى ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد، إلا أن إدارة الأفراد ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولا. فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية Civil Service Commission في عام 1883 تأثير ملحوظ في تطور وظيفة إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ارتبط القانون المنظم لهذا المجلس ببعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الأفراد والتي من بينها:

-التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول .

- الأمان النسبي الخاص بحق الموظف بالتثبيت في وظيفته بعد فترة الاختبار .

- حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة .

- منع النشاط السياسي داخل المنظمات.

- تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون.

ويتمثل التأثير الأساسي السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة ،إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي – ظهر عبر السنوات- تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية، وانتقالها فيما بعد إلى المنظمات الخاصة .

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن التاسع عشر موظفون متخصصون لتولي مهام الأفراد، إلا أن " كاتب التعيين" – كما كان يطلق عليه- كثيرا ما كان يساعد في هذه المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات واقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والإجازات والفصل .

وبتطور مفاهيم حركة الإدارة العلمية، وتقدم علم النفس الصناعي، وتطور الخدمة المدنية في القطاع الحكومي. بدأ بعض خبراء الأفراد في الظهور في الشركات، للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية ووضع معدلات الأداء والأمور المتعلقة بالأمن الصناعي والتدريب والرعاية الصحية ،ويمكن النظر إلى هؤلاء الخبراء كطلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الأفراد بمفهومها الحديث (وكلاء التوظيف، مسئولو الرعاية الاجتماعية، خبراء الأجور والمعاشات خبراء الأمن وأطباء الشركة، خبراء التدريب...)

وبازدياد وتنوع مجالات النشاط المرتبطة بالأفراد داخل المنظمات، وبازدياد الأهمية الخاصة بها (خاصة بوجود الفكر الاشتراكي في أوج قمته ومساندته للعمال ومطالبهم) بدأ البعض من الشركات في تجميع أوجه

النشاط المرتبطة بشؤون الأفراد في إدارة مستقلة أطلق عليها مجموعة من المفاهيم من بينها إدارة الأفراد، إدارة العلاقات الصناعية، إدارة شؤون العاملين، إدارة العلاقات والشؤون الإنسانية، إدارة المستخدمين ....وغيرها من المسميات الأخرى.**(ابراهيم الغمري 1979،ص 41-43)**

3-إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

قد يخلط البعض بين مصطلحي إدارة شؤون الأفراد أو الموظفين وإدارة الموارد البشرية. إلا أن فروق أساسية بينهما، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن وظائف أخرى كالرعاية الصحية والرفاه والعلاقات الصناعية بالإضافة إلى الوظائف التقليدية لشؤون الموظفين.**(محمود أحمد جودت2010، ص21)**

ويرجع الكبيسي عامر خضير انتشار تسمية إدارة الموارد البشرية خلال عقد التسعينات من القرن الماضي إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهميتها الموارد الاقتصادية الأخرى ،كما يوسع هذا المفهوم مضمون القوى العاملة بشمول طاقات بشرية أخرى بعد تأهيلها أو إعادة تأهيلها وتشغيلها ضمن القوى العاملة.

4- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف التنمية البشرية وفقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية على أنها : عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد، ومن حيث المبدأ يمكن هذه الاختيارات بلا حدود كما أنها تتغير مع الوقت. وأهم هذه الاختيارات أن يحيا الفرد حياة طويلة خالية من العلل وأن يتعلموا، وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة.

والتنمية هي التي تجعل هذه الاختيارات في متناول الأفراد، بأن تخلق البيئة التي تمكن الأفراد والجماعات من تنمية قدراتهم بالشكل الكامل، كما تتيح لهم فرصة مناسبة لأن يحييوا حياة منتجة وخلاقة طبقا لما تمليه عليهم احتياجاتهم واهتماماتهم

وتتم التنمية البشرية من خلال مستويين أساسيين:

- **المستوى الكلي** : وهو اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد وتساهم في تشكيل مهاراته واكتسابه المهارات والقدرات والسلوكات المنتجة عن طريق التعليم والتدريب المستمر، بالإضافة إلى تهيئة المناخ الصحي لكي يحيا ويعيش أفراد المجتمع في بيئة صحية خالية من الأمراض.

– **المستوى الجزئي:** وهو اهتمام المنشأة التي يعمل بها الفرد على إشباع حاجاته ورغباته في حدود الإمكانيات التي تخطط لها الدولة. ويتعاون كل من المستوى الكلي والجزئي من خلال خطة متكاملة تتم التنمية الحقيقية للموارد البشرية.

فالتنمية البشرية على مستوى المنشأة، هي عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية، والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.

ومفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد بها تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة . **(محمد سمير أحمد2009،ص79)**

إن الموارد البشرية تعتبر في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعمليات الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل في الاستثمار على تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة ، وربطها بالاحتياجات السوقية، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية والاجتماعية اللازمة والضرورية لإشباع حاجات العاملين، ولحفزهم على العمل ومن ثم التأكد من أن قوة العمل الفعلية متوفرة .

فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب الإنتاجية من اقتصادية واجتماعية وسياسية فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيبة الموارد البشرية بشكل عام ، والقوى العاملة بشكل خاص، فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية، فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية لأن توفر مستويات معيشية جيدة للأفراد.

ولقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنموية الموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل، وذلك لتحديد أهمية حضور هذا العنصر في الخطط التنموية، فقد أجمعت التعاريف على أن الموارد البشرية أو ما يعرف بتنمية الموارد البشرية، هي تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وبالتنظيمات بشكل خاص، وبعبارة أخرى فإنه ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها تجميع لرأس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة.**(موسى اللوزي2002، ص65)**

5- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تؤكد كافة المدارس العلمية في الإدارة على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره. وقد قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية الذي من خلاله يمكن أن تستفيد المنظمة بطريقتين :

- زيادة الفعالية التنظيمية.
- إشباع حاجات الأفراد.

فبدلا من النظر في الأهداف التنظيمية وحاجات الإفراد على أنهم منفصلين وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الإفراد يكملان بعضهما البعض.

ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات من القرن العشرين، وتبنته الولايات المتحدة الأمريكية من خلال رئيسها" بيل كلينتن Bill Clinton " وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كموارد بدلا من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره، وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد. وقد ازدهرا أهمية مدخل الموارد البشرية، ولكن على الرغم من أهميته، إلا أن اصطلاح الموارد البشرية كغيره من مصطلحات الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم أساسا لهذا المدخل وهي :

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- السياسات والبرامج لابد أن تجعل لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- بيئة العمل لابد أن تجعل بحيث تشجع الإفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج ومسارات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعى فيها تحسين التوازن بين حاجات الإفراد وأهداف المنظمة.(**رواية محمد حسن ،1999،ص20-21)**

6- عوامل تطور إدارة الموارد البشرية:

- أثر التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة : أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلين، لذا احتاجت أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم، من ضمنها منح امتيازات واللجوء إلى عقود عمل تقلل من احتمالات الترك. كل ذلك أكد لها أهمية الإنسان كمورد بالغ القدرة تسعى المنظمة لتطويره والحفاظ عليه ،كما أسهمت في توفير صيغ عمل جديدة منها العمل عن بعد .
- التغيرات في خصائص وتركيبة القوى العاملة: أدت التطورات التكنولوجية وكذلك التغيرات الاقتصادية إلى تغيير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا ومن أهمها:

- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية والخدمية، والذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل ،فتدفع لهم رواتب مقطوعة، في حين انخفضت نسبة العمال الذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس كمية العمل المنجز ،فتدفع لهم أجورا عن هذا الأداء، وغالبا ما يعملون بعقود محدودة المدة.
- ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة، ويتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود طويلة الأجل.
- توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين بعد أن كانت قطاع الصناعة هو الأكبر (عمال البنوك، الصحة، التعليم، النقل...) **(سعاد نايف برنوطي 2007، ص33)**

7- أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها:

- **الأهداف التنظيمية** : تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم.
- **الأهداف الوظيفية** : لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد .إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الكامل.
- **الأهداف الاجتماعية** : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة كتسبيق الأجور في المناسبات مثلا.

الأهداف الشخصية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج بلا شك إلى قدر لا بأس به من الاهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية .**(بشير يزيد الوليد2008، ص16)**

8- مقومات التنمية الإدارية:

إن تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال إتباع سياسات إدارية واضحة تسير عليها الأجهزة الإدارية تتطلب ضرورة توافر العناصر الإدارية التالية :

أولا: العقيدة: وهي ضرورة توافر مستوى عال من الرغبة والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا، بضرورة العمل الصادق والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال، وهو ما يصب في خلق ثقافة تنظيمية تصب في التنمية الإدارية، على أن يكون الكل عارفا وموقنا بضرورة تحقيقها كل حسب وظيفته في التنظيم.

ثانيا: تطوير القوانين والأنظمة:

وهذا شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية، إذ لا بد من دراسة ومراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف. كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة للتحديث .

ثالثا : تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات:

إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقا أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذ لا بد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة، وهنا يجب مراعاة حجم المستويات الإدارية الناتجة عن زيادة حجم المنظمة الإدارية حتى لا تقف عائقا أمام التنمية، إضافة إلى العمل على تبسيط الإجراءات ومراعاة عنصر السرعة في الإنجاز حتى لا يترتب على زيادة الحجم، زيادة في التكاليف.

إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

رابعا : تطوير وتنمية العاملين:

إن تحقيق التنمية الإدارية يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية، وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات، لذلك لا بد من انتهاج سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية الكفأة تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات، وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي

ويلاحظ مما سبق أن التنمية الإدارية ترتكز على الجوانب الرئيسية التالية:

- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية .
- تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية .
- التخطيط السليم للقوى العاملة .
- إتباع سياسات تشغيل واضحة .
- التدريب المستمر للعاملين .
- التركيز على تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي .
- توفير المناخ التنظيمي المناسب.

9- التنمية الإدارية والتنمية الشاملة :

تحتل التنمية مكانة هامة في حياة الشعوب، لأنها عملية شاملة ومتكاملة وتعتمد على الإدارة الواعية والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي والابتكار في البناء التنظيمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال ما يتوفر في البيئة من مقومات،فالتنمية لا تقتصر فقط على زيادة الدخول أو تطوير العمليات الإدارية، بل تتعدى ذلك باعتبارها عملية شاملة هادفة مخططة تسعى إلى تحقيق التنمية والتطوير في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

إن التنمية الإدارية تشكل عنصرا أساسيا من عناصر التنمية، نظرا للدور العام الذي تلعبه المؤسسات الإدارية ذات الفعالية العالية والقدرات المتميزة في إعداد وتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية الشاملة. فالتنمية الاقتصادية تعتبر المحرك الرئيسي للتنمية الإدارية ،فالتنمية الوطنية يتم تحقيقها من خلال توفر أجهزة إدارية ومؤسسات فاعلة قادرة على تحقيق الأهداف من خلال ما يتوفر من كفاءات بشرية جيدة.**(موسى اللوزي2002 ، ص68)**

المحاضرة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية

1 ضبط المفاهيم والكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فترة التخطيط، المحيط الاقتصادي، المحيط الاجتماعي، الإطار القانوني، المحيط الأخلاقي، المحيط التكنولوجي، تطور التخطيط وسيرورته، الاحتياجات، الجرد، البرنامج التنفيذي، تسيير الوقت، تقنيات التخطيط، التغيرات

الحاصلة،المعوقات.

2 الأهداف البيداغوجية :

الأهداف العامة : توضيح بأن تخطيط الموارد البشرية أول نشاط مهم في تسيير الموارد البشرية وبأن البيئة التنظيمية الخارجية تلعب دورا أساسيا في هذا التخطيط.

الأهداف الخاصة:

- إبراز الحالات الداخلية للمنظمة التي تتأثر بتخطيط الموارد البشرية.
- تعريف تخطيط الموارد البشرية ،أسابه وأهدافه.
- تحديد ووصف العوامل الخارجية للتنظيم.
- ذكر ووصف تقنيات التخطيط.

وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن توفر للمنظمة العاملين الذين تحتاجهم، تحتاج أن تعد خطة تتضمن عدد من ستحتاجهم المنظمة من كل وظيفة، وتاريخ حاجاتها لهم .وهو ما يطلق عليه عدة مسميات منها : تخطيط القوى العاملة، تخطيط الموارد البشرية، التخطيط لقوة العمل.

3- تخطيط الموارد البشرية،الماهية والتعاريف: أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ،فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتجياتها. وفي سبيل ذلك يقوم

تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية، تقوم أساسا على دراسة حجم وعبئ العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة إنجاز عبئ العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل) أم لا يوجد نقص أو فائض، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في إستراتيجية المنظمة ككل.

وتوضع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء كانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة المحيطة، ومن هذه المتغيرات إستراتيجية المنظمة وأهدافها **المتغير الاقتصادي** (سياسات العمل)، الأنظمة والقوانين، **المنافسة** في السوق، التكنولوجيا. إذ تلعب هذه المتغيرات مجتمعة، دورا مؤثرا وكبيرا في رسم إستراتيجية الموارد البشرية.**(عمر وصفي عقيلي 2009،ص229.)**

كما يشير تخطيط الموارد البشرية إلى محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط. وهي سنة في العادة وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ويمكن النظر إلى **تخطيط الموارد البشرية** على أنه مقابلة بين **العرض والطلب**، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا داخل المنظمة، واتجاهه،وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبئ العمل ،والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة . **(أحمد ماهر 1999، ص90.)**

ويعرف أيضا **تخطيط الموارد البشرية** على أنه **عملية الحصول** على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب. وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عدد الأفراد داخليا (الأفراد الموجودون فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم)معا لوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة. وأساسا فإن كل المنظمات تقدم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية. وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.وترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة .بمعنى آخر أنه لا يمكن الحصول

على الفرد المناسب بصورة لحظية أو فورية. وأيضا فإن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من خلال المنظمة. مما يزيد في فرص بقائهم. **(راوية محمد حسن 1999، ص75)**

فتخطيط الموارد البشرية لا يمس تخطيط الاحتياجات فقط بقدر ما يمس أيضا تخطيط المسار الوظيفي للأشخاص العاملين، ومن ثم إثراء الوظيفة التي لا تحتوي على فرص ترقية أو أجر عادل...وهي أمور كفيلة بتخفيض دوران العمل كما أشرنا ، ناهيك عن بروز مؤشرات ايجابية أخرى تصحب التخطيط الفعال والإيجابي مثل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والشعور بالانتماء وروح المسؤولية...

لذلك لا تقف عملية التخطيط هاته عند تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد كما ونوعا فقط،ولكنها عملية شمولية تتوجب تخطيط جوانب متعددة منها :

- التخطيط للمستقبل الوظيفي.
- التخطيط لتقدير الحاجة من الموارد البشرية .
- إجراء الدراسات والمسوح لأسواق العمالة وتحديد أبعادها.
- التخطيط لطرق التعيين، (الحاجة)الإعلان)(الاختيار)(التوظيف) **(بشار يزيد الوليد ،2008،ص25)**

تقوم المنظمات بتقدير حاجاتها من الموظفين بناءا على عمليات حسابية لعدد العمال الذين يريدون مغادرة التنظيم، عدد المتقاعدين، وبناءا على مدى توفر المهارات المطلوبة واللازمة في سوق العمل. **(زيد منير عبوي 2008، ص22)**

ويتميز هذا التخطيط بأنه عملية فنية معقدة تهم طرفين هما: الأعمال وعلم الاقتصاد والدولة، التي قد تعد خطة قوى عاملة.

ويهتم علم الاقتصاد بكيفية التخطيط للقوى العاملة على مستوى الدولة. (العمل حق لكل مواطن،وعلى الدولة توفيره له)

أما علم الإدارة فيهتم بكيفية التخطيط على مستوى المنظمات.**(سعاد نائف برنوطي 2007، ص173)**

4-تموقع خطة القوى العاملة بين خطط الدولة : تقوم الدولة بإعداد مالا يقل عن نوعين من الخطط: الخطة القومية لأنها تستهدف المجتمع ككل والخطة القطاعية وهي من اختصاص وزارة التخطيط، أي إعداد خططا لكل قطاع اقتصادي .

خطة القوى العاملة هي خطة قطاعية تحدد القوى العاملة الضرورية لتنفيذ الخطة الوطنية وتهتم بتوفيرها، وهي تتضمن إعداد العاملين وأعمارهم وخبراتهم والتعليم الذي يمتلكونه أو يحتاجونه، وحسب المدة والقطاع. (**سعاد نايف برنوطي،2007، ص177)**

أهداف خطة القوى العاملة ونوع الخطط الوطنية :

تتحدد أهداف القوى العاملة في ضوء أهداف الخطة الوطنية، وهذه يمكن أن تكون واحدة من خطتين، خطة اقتصادية أو خطة تنموية .

أ-**الخطة الاقتصادية وأهدافها:** بدأ التخطيط على مستوى الدولة، في الستينيات من القرن العشرين كتخطيط اقتصادي، أي لإنماء وتوجيه الاقتصاد. وكانت أهداف الخطة الوطنية هي تحديد معدلات النمو في الاقتصاد، ان كان في معدل الناتج الوطني، أو المحلي أو متوسط دخل الفرد، كما كانت غالبا هذه الخطط تهتم بتحديد معدلات وطبيعة النمو في القطاعات الاقتصادية المختلفة ،كأن تحدد معدل النمو في الصناعة ونوعها ،وكذلك في الزراعة والخدمات وغيرها.

ب-خطة التنمية وأهدافها : بمرور الزمن وجدت الدول التي مارست التخطيط المركزي بأنه يجب أن يكون هدفها الأساسي هو التخطيط للتنمية أي التخطيط لتحقيق التنمية الاجتماعية والإنسانية عموما ،بحيث يعمل الاقتصاد كوسيلة لتحقيق هذه التنمية.

لذلك بدأت هذه الدول تمارس التخطيط للتنمية ،حيث أصبحت الخطة الوطنية خطة لتنمية حالة المجتمع ككل ،من حيث الصحة والتعليم والعمل ومستوى ونوعية الحياة ...وبذلك يكون التخطيط الاقتصادي وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية.(**سعاد نائف 2007 ، ص179)**

5 مستلزمات التخطيط للقوى العاملة :

يتطلب التخطيط للقوى العاملة مجموعة مستلزمات معقدة، هي سبب تمكن بعض الدول من إجرائه بالرغم من اهتمامه به، بعض هذه المستلزمات تخص كل من نشاط التخطيط وأخرى إحصائية تخص التخطيط للقوى العاملة .

5-1-المستلزمات الأساسية للتخطيط المركزي:

- ✓ إحصاءات سكانية .
- ✓ بيانات احصائية.

- ✓ أهداف محددة للخطة الوطنية.
- ✓ تنبؤات عن المستقبل.
- ✓ توفر أنظمة وكوادر فنية متخصصة.
- ✓ وعي وإالتزام تخطيطي

5-2-البيانات الضرورية للتخطيط للقوى العاملة:

- ✓ حجم القوى العاملة
- ✓ المعلومة من مصادرها الداخلية والخارجية.

5-3-الأطراف المهتمة بإنضاج التخطيط : لقد أصبح تخطيط الموارد البشرية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي(المنظمات) يسند لمتخصصين في التخطيط، فإن كانت المنظمات تتوفر على مثل هؤلاء المتخصصين، فعملية التخطيط تسند إليهم، أما إن لم يكن للمنظمة رجالات مختصين في التخطيط فبإمكان المنظمة الاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة أو ما يسمى بمستشاري التخطيط والذين يقدمون خدماتهم بمقابل مادي، على أن يكون الخيار الثاني هو لجوء المنظمة إلى توظيف متخصصين في عملية التخطيط طالما أن التخطيط أصبح تخصصا قائما بذاته يدرس في المعاهد والجامعات ويحمل أصحابه شهادات في التخطيط، والخيار الآخر كذلك هو لجوء المنظمة إلى تكوين أو تدريب بعض موظفي إدارة الموارد البشرية أو كلهم على كيفية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وكل ذلك يتوقف على نضج ووعي الإدارة العليا بتحقيق هذه الأهداف .

كما أن هناك حاليا مصادر مهمة وغنية لمساعدة الدول النامية والفقيرة وغيرها على ممارسة نشاط التخطيط ، وهي المنظمات الدولية والإقليمية. فعلى الرغم من اعتراض بعض الدول على التخطيط لأسباب إيديولوجية، إلا أن الأمم المتحدة اهتمت بالتخطيط، حيث أقامت دائرة خاصة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، مهمتها مساعدة الدول حديثة التحرر في التخطيط الاقتصادي والتنموي، كما اهتمت بجمع البيانات وتطوير وتوفير المستلزمات الفنية للدول الأعضاء. كما أقامت جامعة الدول العربية وحدة مناظرة تهتم بالتخطيط الاقتصادي والإداري والاجتماعي، بل أقامت بعض الدول العربية منظمات إقليمية للتعاون في هذا المجال .**(سعاد نائف برنوطي 2007 ،ص184)**

ويميل التخطيط حاليا ليكون للتنمية البشرية ورفع مستوى الحالة المعيشية للإنسان عموما، بل إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائية يصدر ومنذ بداية التسعينات من القرن الماضي، دليل سنوي يقيس التنمية البشرية في

كل الدول الأعضاء في الأمم المتحدة ،ويبين موقع كل دولة من حيث مستوى التنمية فيها بالاعتماد على معيار العمل والتشغيل والبطالة والتعليم والصحة والسكن ...(**سعاد مائف برنوطي 2007، ص185**)

6-خطوات تخطيط الموارد البشرية : يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية:

- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة .
- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية)المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.
- تحديد المتطلبات الإضافية (الصافية) في ضوء الموارد الحالية للمنظمة.
- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية. (**راوية محمد حسن 1999، ص 75**)

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقاربة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض من عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (أو التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

7-أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع،وذلك لأنه يساعد في التعرف على مواطن العجز والفائض من القوى العاملة ، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل:التوظيف، الاستغناء ،النقل ، الترقية ،التدريب.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية ،وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و النقل والترقية لهم.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

8-مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يقع عبئ التخطيط للموارد البشرية على عاتق إدارة الموارد البشرية أو على عاتق مديري وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع. ولا يمكن الاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الأفراد وأدوار المديرين التنفيذيين ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وإيجاد التعاون بينهما من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات. **(أحمد ماهر 1999،ص90)**. فالمسؤولية المباشرة هي التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة أو قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل وتحديد الفائض أو النقص، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. أما المسؤولية الغير مباشرة فتقع على جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة، الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية التي على أساسها يضع مخطط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد اللازمة للمنظمة مستقبلا. **(عمر وصفي عقيلي2009، ص236)**

9-العائد والتكلفة من تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل في كفاءة أداء الوظيفية التي تؤدي إلى كفاءة العمل بالمنظمة بصفة عامة، أو في كفاءة أداء باقي وظائف الموارد البشرية. **(أحمد ماهر ،1999، ص125)**

إن استحالة تحديد فواصل وحدود دقيقة بين مختلف أبعاد المحيط ، والمقصود المتغيرات الخارجية المؤثرة في العمليات الإنتاجية والتوزيعية والإدارية للمؤسسة، وبحسب قول castro giovanni جعل من هذا الأخير (المحيط) ذا خصائص متعددة ومتداخلة ، أين أصبح التفريق بينها أمرا معقدا بعض الشيئ .فحسب كل من Marris وآخرين ، تمثل خاصية اللايقين أو عدم التأكد أو الغموض سمة المحيط المميزة وتعود هذه الحالة حسبهما إلى غياب أو النقص في المعلومة مما يؤثر سلبا على التخطيط ودقته. Goel **(Guesguen 2004, p11.)** في المقابل كلما كانت المعلومة دقيقة ومتعددة المصادر داخليا وخارجيا ، كلما كانت عملية التخطيط أكثر فاعلية ونجاعة. فمعرفة المتغيرات المتعلقة بسوق العمل من خلال العرض والطلب والكفاءات الموجودة في هذه السوق وحسن استغلالها والتخطيط لاتقطابها ثم توظيفها، بما يتماشى مع التشريعات وطبيعة العلاقات القانونية التي تربط الطرفين (رب العمل والعامل) كلها من المتغيرات الهامة التي تلعب دورا فاعلا في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

المحاضرة الرابعة :عملية تحليل وتوصيف الوظائف

1- ضبط المفاهيم:

تصميم الوظائف: تتم عادة قبل انطلاق عمل المنشأة، أين يتمم التعرف على الوظائف اللازمة والمتماشية مع طبيعة نشاط المؤسسة، فمنظمة لإنتاج الحليب مثلا تحتاج إلى وظائف عديدة مثل وظيفة كيميائي وبيولوجي وعمال عاديين، في حين يحتاج شركة تأمين إلى العديد من الوظائف المحاسباتية والمتصرفين الإداريين ... إن كم تحتاج المنظمة من وظائف من حيث الكم والكيف ومكان نشاط كل وظيفة داخل المنظمة وما تحتاجه من إضاءة وتهوية ومستلزمات ومعدات كل ذلك يدخل في ما يسمى بتصميم الوظائف. كما يمكن في بعض الأحيان إجراء عملية التصميم داخل المنظمة في حالة توسعة أو في حالة إعادة الهندسة(الهندرة)

ترتيب الوظائف: وهي إحدى العمليات المهمة والتي تعني تصنيف الوظيفة من حيث أهميتها في الهيكل التنظيمي، حيث تصنف الوظائف إلى وظائف عليا ووظائف متوسطة ووظائف دنيا، بحسب المسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة وعبئ الوظيفة والمهام المرتبطة بها ، وقبل ذلك المستوى التعليمي لشاغل الوظيفة ، وتعتبر النقطة الأخيرة من العوامل التي أخذ بها المشرع الجزائري في ترتيبه للوظائف في قطاع الوظيف العمومي، أين رتب وصنف الوظائف إلى مجموعات أربع: أ ب ج د ، حسب معيار مستوى التأهيل للموظف، كما يتم تصنيف الوظائف عادة إلى أسلاك، ويحتوي كل سلك مجموعة من الوظائف، فهناك مثلا سلك المتصرفين والذي يشمل ثلاث أنواع من الوظائف أو الرتب(من الترتيب) هي: رتبة متصرف مستشار، متصرف رئيسي، وأخيرا رتبة متصرف، وكذلك الحال عند ترتيب المحاسبين، فيوجد ما يسمى بسلك المحاسبين والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث رتب هي محاسب رئيسي، محاسب، ومساعد محاسب.وهكذا الحال بالنسبة للأسلاك الأخرى. كما تم منح رقم ترتيبي معين يشير إلى الرتبة، فمثلا رتبة مترف في قطاع الوظيف العمومي تحمل الرقم 12 ومتصرف رئيسي تحمل رقم 14 ومتصرف مستشار تحمل رقم16 وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، أين يشير الرقم 16 إلى وظيفة معينة أعلى وأهم من الوظيفة التي تحمل رقم 14 وهكذا.

توصيف الوظائف: عملية تبرز المهام الوظيفية بجلاء الخاصة بكل وظيفة، وكذا شروط التعيين في الوظيفة ومؤهلات شاغلها... أين نجد وظائف تحتوي على عدد قليل من المهام وأخرى على عدد كبير نوعا ما، ونستطيع الوقوف على المهام الوظيفية الخاصة بكل وظيفة من خلال القوانين الأساسية في قطاع الوظيف العمومي وعن طريق الاتفاقيات الجماعية في القطاع الاقتصادي.(**يتم التفصيل فيها**)

تحليل الوظائف: هي عملية تفتيت للوظيفة إلى أجزاء، أين يتبين لنا كل التفاصيل الخاصة بالوظيفة وبشاغلها وبكيفية ممارستها وأدائها، واحتمالات المخاطر والصعوبات المرتبطة بها، وحجم المسؤولية. (**يتم التفصيل فيها**)

وظيفة: يمثل مفهوم الوظيفة JOB الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية ،والوظيفة هي مجموعة مهام Tasks تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم، وقد يقوم بوظيفة ما عدة أشخاص وقد يقوم بها شخص واحد فقد نجد عدة عمال يشغلون وظيفة ميكانيكي، ونجد مدير واحد لإدارة الموارد البشرية.

فهي الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يجب أن يؤديها شخص واحد تتوافر فيه شروط التأهيل المحددة للإشغال الوظيفة، من التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات، التي حددتها أو فوضت في تحديدها السلطة المختصة. ويتجلى ذلك في صورة القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع وبكل سلك وبكل صنف، هذه القوانين يتم بلورتها بما يتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والمهنية من فترة لأخرى.

ففي الجزائر مثلا، في القطاع العام تم استحداث القانون العام للعامل سنة 1978 ليتم صياغة قوانين أساسية له سنة 1985 من خلال المرسوم 59/85 ، ثم سن الأمر 03/06 سنة 2006 ليتم صياغة قوانين أساسية خاصة بكل قطاع ابتداء من سنة 2008 حيث صيغ أول قانون أساسي خاص بالأسلاك المشتركة المنتمين إلى شعبة الإدارة.

مهمة: هي عمل ونشاط محدد يقتضي التنفيذ ،فالمحاسب يقوم بعدة مهام تابعة لوظيفته كالتسجيل والتدقيق والترحيل ...

الموظف:وهو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية ،ليقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما ،ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها.

الفئة (السلك): هي مجموعة من الوظائف المتشابهة في مستوى ودرجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها ،إلى الحد الذي يمكن من استخدام تسمية واحدة لتدل دلالة واضحة على مجموعة الوظائف الداخلة في الفئة .***(نادر أحمد أبو شيخة وآخرون1990،ص12- 13)***

المستشار : تسند مهمة تحليل وتوصيف الوظائف في غالب الأحيان إلى أشخاص أعتلوا أعلى درجات الترقية في السلم الإداري ، ليس عن طريق التوظيف المباشر ، لكن عن طريق الترقية في الرتب والدرجات ، لذلك تستدعي مهمة التحليل والتوصيف خبرة ميدانية طويلة وتمرس في عدة وظائف واحتكاك بها حتى يتسنى للقائم بالعملية ممارسة مهمته في جمع المعلومات عن الوظيفة بكل سهولة .

2-المداخل النظرية لتحليل وتوصيف الوظائف

2-1- المداخل التقليدية:

2-1-1-المدخل العلمي (مدخل الإدارة العلمية) : تبناه فريدريك تايلور في العقد الأول من القرن العشرين، بحيث ركز على

التركيز على التخصص الضيق.

دراسة الحركة والزمن.

تقريب مستلزمات العمل.

الفصل التام بين التخطيط والتنظيم.

الفصل بين الأعمال المباشرة والغير مباشرة .

ربط الأجر بالإنتاج.

زيادة عدد الوظائف (خاصة الرقابية منها).

2-1-2- مدخل الفوردية : ركز هذا المدخل على :

استخدام نظام الوصل الداخلي .

خطوط التموين الداخلي.

تنميط الإنتاج(قطع تدخل في تصنيع عدة أنواع من سيارات العلامة الواحدة)

طبق أفكار التايلورية.

2-1-3- المدخل السلوكي:

أ -**مدخل العلاقات الإنسانية** . لإلتون مايو

ب- مدخل المدرسة السلوكية -ماجنيجور-(رقابة ذاتية +توزيع المهام+الاستقلالية +التفاعل)

ج- مدخل إغناء العمل (الإثراء الوظيفي): ظهر هذا المدخل سنة 1985 ويركز على ضرورة جعل الأعمال أكثر تنوعا وصعوبة من أجل خلق عنصر الإثارة والتحدي +توزيع نطاق المسؤولية للأعمال والوظائف عن طريق سحب صلاحيات المشرف ومنحها للعامل .

د- مدخل الإدارة بالأهداف: حيث تقوم كل وحدة إنتاج برسم الوظائف وأهدافها بمشاركة الجميع ،وعمل الجميع كطاقم يسعى لتحقيق الهدف الجماعي المرسوم.

2-2-الاتجاه المعاصر في تحليل الوظائف:

2-2-1- مدخل فريق العمل: تحدد الأهداف بصفة مشتركة، تبادل الوظائف والمهمات ،الكل يتحمل المسؤولية،

2-2-2- مدخل إعادة هندسة الأعمال: تغييرات جذرية في كل شيئ.

2-2-3- مدخل الجودة الشاملة:

3-عملية تحليل الوظائف : يقصد بتحليل الوظائف تفتيت كل وظيفة إلى العناصر الأساسية التي تتكون منها، والمتعلقة بواجباتها، وظروف العمل المحيطة بها والإشراف الخاضعة له وكذلك الإشراف الذي يمارسه شاغلها على الغير، ومسؤوليته عن الأموال النقدية والعينية ومسؤوليته في اتخاذ القرارات والمؤهلات المتوافرة له. فعملية التحليل تقتضي جمع كل المعلومات المتعلقة بوظائف المنظمة ودراستها. **(فؤاد الجميعي 1982، ص38)**

وتتضمن عملية تحليل الوظيفة القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة من أجل الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها، بالإضافة إلى معرفة مواصفاتها وخصائصها، فتحليل الوظيفة يؤدي في النهاية إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالي فهو يساعد في

التوصل إلى عدم وجود تداخل بين الوظائف التي تم تحليلها، بالإضافة إلى التأكد من أن تلك الوظائف هي التي تحتاج إليها المنظمة فعلا.

3-1- أهم المعلومات الواجب الحصول عليها لتحليل الوظائف:

تعريف الوظيفة وتحديد المسمى المعرفة به .

تحديد علاقات الوظيفة الرأسية والأفقية .

بيان مكونات الوظيفة وأغراضها الرئيسية .

بيان مقاييس ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة .

الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة .

القيود الخاصة بالسلطة ومدى القدرة على اتخاذ القرارات .

الإحصائيات ذات العلاقة بالنواحي المالية والأدوات والمعدات والموارد وكافة البيانات المرتبطة بالنتائج.

ظروف العمل المادية والمعنوية.

المعلومات الأخرى التي لها علاقة وثيقة بالوظيفة . **(بشار يزيد الوليد 2008،ص43.)**

3-2- استخدامات التحليل الوظيفي: تشكل البيانات التي يتم الحصول عليها من التحليل الوظيفي الأساس لعديد من أنشطة الموارد البشرية والمتمثلة في :

إعادة تصميم الوظائف: يشير التحليل الوظيفي غالبا متى تتطلب الوظيفة إعادة تصميم.

الاستقطاب: لا بد من أن نعرف متطلبات الوظيفة بدقة لكي يكون الاستقطاب فعالا، وتحليل الوظائف لا يعرف ويحدد فقط متطلبات الوظيفة، بل أيضا يضع تصورا عن المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، وتساعد هذه المعلومات في تحديد نوعية الأفراد الذين يتم استقطابهم.

تعريف الفرد بالعمل: لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة .

التدريب: فبعض المهام يستلزم أدائها تدريب خاص، وهو ما يتبين وتظهره عملية التحليل الوظيفي.

الإرشادات والتوجيه المهني .

أمن وسلامة الأفراد.

تقييم الأداء.

التعويضات. **(راوية محمد حسن 1999،ص70.)**

3-3- طرق التحليل الوظيفي : هناك أسلوبان لجمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف **الأول** هو الأسلوب المباشر ويتضمن قيام خبراء التحليل ومعاونيهم من الموظفين بالمنظمة بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة بأنفسهم عن طريق الملاحظة والمقابلة . **والثاني** هو الأسلوب الغير مباشر ويتم فيه جمع هذه المعلومات بوساطة نماذج استقصاء يقوم العاملون بالمنظمة باستيفائها.

ويشمل الأسلوب المباشر طريقتين هما طريقة مراجعة العمل وملاحظته ميدانيا وطريقة المقابلات الشخصية وتتضمن الطريقة الأولى قيام الخبير أو أحد معاونيه بالتوجه إلى موقع العمل الذي تمارس فيه الوظيفة وذلك للإلمام بنفسه بواجبات الوظيفة وإجراءات العمل وخطواته وكذلك بجميع العوامل المحيطة بممارستها. بينما تتضمن الطريقة الثانية قيام الخبير أو أحد معاونيه بمقابلة شاغل الوظيفة أو رئيسه المباشر ومناقشة كل منهما بشأن العناصر الأساسية التي تتكون منهما الوظيفة.

وثمة ضوابط سلوكية يتعين على الخبير ومعاونوه الالتزام بها أثناء عملهم وذلك حتى يوفر الثقة بينه وبين أفراد المنظمة. فالتواضع الجم صفة أساسية ينبغي توافرها عند إتباع الأسلوب المباشر، مما يقتضي الابتعاد عن كل مظهر من شأنه أن يوحي للعاملين بممارسة سلطة التفتيش عليهم أو البحث عن جوانب القصور في عملهم. كذلك فإن رحابة الصدر صفة أخرى مطلوبة لدى القائمين بعملية التحليل. ويتعين عليهم أيضا الحرص على وقت العاملين وعدم تعطيلهم عن أعمالهم أثناء الملاحظة الميدانية أو المقابلة وتحري الأوقات المناسبة لذلك.مع ضرورة عدم تدخلهم في المشاكل والخلافات التي يثيرها العاملون أمامهم وعدم إثارتهم لموضوعات لا تتصل بمهمتهم .

أما الأسلوب الغير مباشر فيتضمن استخدام نماذج استقصاء في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، على أن يتولى العاملون أنفسهم استيفائها. ويتم تصميم نموذج الاستقصاء في ضوء طبيعة نشاط المنظمة وفي ضوء تأهيل العاملين بها. **حيث يختلف نموذج الاستقصاء المصمم لمنظمة خدمية عن النموذج المصمم لمنظمة إنتاجية** . وليس من المحتم وخاصة في المنظمات الكبيرة توزيع نماذج استقصاء على كافة العاملين من شاغلي الوظائف المماثلة .ففي كل منظمة يوجد نوعان من الوظائف الأول هو الوظائف التي لا نظير لها كوظيفة مدير الموارد البشرية أو مدير العلاقات العامة أو المستشار القانوني، ويتعين توزيع نماذج استقصاء على جميع شاغلي هذه الوظائف. والنوع الثاني هو الوظائف المتماثلة كوظيفة ساعي أو عامل مصعد كهربائي، ويمكن أن يكتفي بتوزيع نماذج استقصاء على فرد أو فردين فقط من شاغلي كل من هذه الوظائف . **(فؤاد الجميعي 1982، ص40-41.)**

4_ توصيف الوظائف:

وهي نشاط أساسي تمارسه كافة أنواع المنظمات، وتأخذ شكل عملية فنية إدارية بآن واحد تسهم فيه إدارة الموارد البشرية وتشرف على تطبيق نتائجه، ويتم من خلال هذا النشاط تحديد الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي تؤدى داخل المنظمة التي تؤدى داخل المنظمة .وهذه الأطر توضح الدور الذي تؤديه كل منها، وتشمل هذه الأطر على تحديد مايلي:

-أهداف الأعمال والوظائف الرئيسية التي توضح الإنجازات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وعمل.

-عدد ونوع الأعمال والوظائف الرئيسية التي تؤدى داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.

-طبيعة الأعمال والوظائف من حيث خصائصها.

-المراحل(الخطوات)التي ينجز بها العمل الواحد من بدايته وحتى نهايته.

-تحديد عدد ونوع الوظائف أو المهام المطلوبة لإنجاز هذه المراحل أو الخطوات.

-تحديد هدف ودور كل مرحلة وخطوة منها من أجل تحقيق هدف العمل الكلي .

-معايير أداء الأعمال والوظائف التي على أساسها تتم عملية تقييم انجازات كل منها.

-حجم ونطاق الواجبات المناطة لكل عمل ووظيفة ونطاق المسؤولية المترتبة عليها.

-أسلوب أداء الأعمال فيما إذا كان فرديا أو جماعيا.

-كيفية أداء الأعمال والوظائف في ضوء المراحل أو الخطوات المحددة لإنجاز كل منها .

-الآلات والمعدات المستخدمة في الأعمال والوظائف.

-البيئة والمناخ المادي والمعنوي التي ستؤدى فيها الأعمال والوظائف .

ويراعى عند تصميم أطر أو أدوار الأعمال، أن يحقق التصميم عملية انصهار واندماج هذه الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات مع بعضها في بوتقة واحدة هي الوظيفة أو العمل الواحد، بشكل يمكن من يؤديها من تحقيق الإبداع والابتكار فيهما. وأيضا تحقيق التعاون والانسجام مع باقي الأعمال والوظائف، وفي مسعى لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة التي تعمل جميع وظائفها في خدمة إنجازها.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن معيار نجاح تصميم الوظائف الأساسي هو مدى قدرته على إتاحة الفرصة لمن يؤديها على إظهار إمكاناته وقدراته، وتفجير طاقات الإبداع والابتكار لديه وتحقيق التكامل والانسجام بينها جميعها. **(عمر وصفي عقيلي 2007، ص142-143.)**

وتوصيف الوظائف عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف وتظهر في شكل تفصيل مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها والمهام(أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة.

<u>بطاقة وصف الوظيفة</u>

- التعريف بالوظيفة
- ملخص عام عن الوظيفة
- المسؤوليات والواجبات
- ظروف وبيئة العمل
- مواصفات شاغل الوظيفة

6- أهمية نظام تحليل وتصنيفف الوظائف:

إن فعالية تسيير وتنمية الموارد البشرية لكل منظمة يتوقف على فعالية وحسن إدارة عملية تحليل وتوصيف الوظائف، ذلك لأن تحليل وتصنيف الوظائف بمفهومه العلمي الحديث، هو الإحاطة الشاملة عن طريق الدراسة

والملاحظة والتحليل والتسجيل بمكونات وعناصر الوظيفة وأبعادها الرئيسية من الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل المحيطة بها، فضلا عن الشروط اللازم توافرها لشغلها والتي تتعلق بالمؤهل العلمي والخبرة العلمية والتدريب والمهارات الذهنية والقدرات البدنية ،وتكمن أبعاد هذه الأهمية في :

1 - في تعريف الموظف بمكونات الوظيفة التي يشغلها ومساعدة المديرين في الرقابة.
2 - في تخطيط القوى العاملة .
3 - في الاختيار والتعيين .
4 - في تقويم الأداء .
5 - في الترقية النقل.
6 - في التطوير التنظيمي .
7 - في تحديد الاحتياجات التدريبية .
8 - في التسميات الوظيفية .
9 - في الروح المعنوية للعاملين.

ونحن إذا نظرنا إلى الوظيفة كمجموعة من الواجبات والمسؤوليات، يتضح لنا أن هذه المسؤوليات وتلك الواجبات تتحدد بعنصرين، عنصر ظاهر يتضمن الأعمال المؤداة، وعنصر باطن يتضمن مستوى الصعوبة والمسؤولية كالإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط الوظيفة بالوظائف الأخرى في الوحدة التنظيمية ،وتتكشف أهمية العنصر الثاني عن طريق دراسة جميع الوظائف التي ترتبط مع الوظيفة محل البحث في وحدة تنظيمية واحدة ودراسة علاقتها مع بعضها وذلك بغرض الوصول إلى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لغيرها من الوظائف في الوحدة التنظيمية. **(نادر أحمد أبو شيخة وآخرون1990،ص28)**

المحاضرة الخامسة : استقطاب الموارد البشرية

1- ضبط المفاهيم: اليد العاملة، سوق العمل ، القوى العاملة ، القوى العاملة الداخلية، القوى العاملة الخارجية، الاستقطاب، الاستقطاب الاستراتيجي، الدم الجديد، المدخلات من الموارد البشرية، تدبير الموارد البشرية.

2-مفهوم الاستقطاب : الاستقطاب هو عملية جذب مجموعة من طالبي العمل المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة ليصار لاحقا لاختيار أفضلهم وتعيينهم في المنظمة لتعويض النقص الطبيعي في رأس المال البشري، أو مواجهة احتمالات التوسع المستقبلي. (**روبرت ماتيز 2009، ص268**.)

كما يعرف الاستقطاب بأنه نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من الحصول على احتياجاتها من اليد العاملة من حيث العدد والنوعية، ويتم ذلك من خلال ترغيب أكبر عدد ممكن من اليد العاملة في العمل بالمنظمة ،حيث تتيح هذه الوفرة للعمالة المتقدمة المفاضلة بينها وانتقاء أفضلها في ظل المواصفات المطلوبة .

ولا يقتصر هذا المشاط على جذب وترغيب اليد العاملة الجديدة (الخارجية) من أجل تلبية احتياجات المنظمة منها فحسب، بل يسعى هذا النشاط إلى ترغيب العمالة الموجودة لديها حاليا للبقاء فيها وعدم تركها والبحث عن فرص عمل أفضل في منظمات أخرى .

3-أهداف وأهمية الاستقطاب:

الهدف العام : جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من اليد العاملة المؤهلة والصالحة للعمل من أجل اختيار أنسبها لتعيينهم في المنظمة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية .

وإذا أردنا أن نكون أكثر توضيحا لهذا الهدف العام يمكن أن نقول أن نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- القيام بتحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وذلك على ضوء ما يظهره نشاط تحليل الوظائف ونشاط تخطيط الموارد البشرية من النتائج .
- العمل على زيادة عدد المتقدمين للمنظمة إلى أقصى حد وبأقل تكلفة، فزيادة العدد يجعل بدائل المفاضلة والاختيار أمام المنظمة أفضل بكثير.
- مساعدة عملية اختيار اليد العاملة في زيادة معدل نجاحه ، وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل، والذين تكون مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات والمواصفات المطلوبة للاختيار والتعيين. وعليه فإن هذا يسهم في عملية الاختيار وتخفيض التكلفة .
- المساهمة في احتمال عدم ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن وذلك بترغيبهم بالبقاء فيها

4-مصادر الاستقطاب:

يتطلب تحقيق هدف نشاط الاستقطاب والترغيب، الإحاطة والإلمام بالمصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على حاجاتها من اليد العاملة من حيث العدد والنوعية لشغل الوظائف الشاغرة بها. ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل يشمل البحث المستمر على مصادر جديدة ومتابعة الاتصال بها باستمرار. وبوجه عام يمكن تعريف مصدر اليد العاملة بأنه ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من اليد العاملة، ويمكن تصنيف مصادر اليد العاملة إلى مصدرين:

4-1 الاستقطاب من المصادر الداخلية :

يتضمن الاستقطاب الداخلي استخدام العديد من المصادر المتكونة داخل المنظمة. وتتضمن أكثر المصادر الداخلية للاستقطاب شيوعا: قواعد البيانات التنظيمية، ونظم الإعلان الداخلي، الترقية والنقل، معارف العاملين الحاليين أو اقتراحاتهم، والعاملين السابقين أو المتقدمين السابقين للعمل. توفر الطرق المذكورة للعاملين فرصة الانتقال إلى أعمال أخرى في المنظمة.

4-1-1_ قواعد البيانات التنظيمية:

لقد مكن الاستخدام المتزايد لنظم معلومات الموارد البشرية المنظمات من الاحتفاظ بمعلومات عن الخلفيات التي يتمتع بها العاملون الحاليون والكفاءات المتوافرة لديهم. لذلك؛ وعند ظهور أي شاغر وظيفي، يقوم مختص الموارد البشرية بالولوج إلى قاعدة البيانات وإدخال متطلبات العمل ليحصل في النهاية على قائمة بالعاملين الحاليين الذين تتطابق كفاءاتهم مع متطلبات العمل. وتصنف برمجيات إدارة العاملين بيانات العاملين حسب عدة معايير تتضمن التخصص المهني والمستوى التعليمي والاهتمامات المهنية والتاريخ المهني للعامل.

4-1-2- نظم الإعلان الداخلي:

تعد هذه النظم الأداة الرئيسية للاستقطاب الداخلي، وتمثل وسيلة يوفر رب العمل من خلالها معلومات عن الشواغر الوظيفية المتاحة أمام العاملين ليتقدموا إليها. وبدون هذه النظم قد يصعب على الكثير من العاملين معرفة الشواغر الوظيفية المتاحة في باقي أجزاء المنظمة. ويمكن للمنظمة أن تلفت انتباه العاملين لوجود شواغر وظيفية بعدة طرق كنشر إعلانات في الشبكة الداخلية وموقع الإنترنيت الخاص بالمنظمة، أو تعليق إعلانات مطبوعة في لوحات الإعلان الداخلية، أو إرسال رسائل إلكترونية للمدراء والعاملين.

وبغض النظر عن الطريقة المتبعة فإن الهدف من إعلانات العمل الداخلية يتمثل في إتاحة الفرصة للعاملين للانتقال داخل المنظمة. وعند بناء أي نظام إعلانات داخلي يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة هي :

- ماذا سيحصل إذا لم يستجب أحد العاملين الملائمين للإعلان؟
- هل يجب على العاملين إعلام مشرفيهم بأنهم يتقدمون لعمل آخر؟
- هل هناك حدود زمنية تقيد العاملين بالبقاء فترة زمنية معينة في أعمالهم حتى يحق لهم الانتقال إلى أعمال أخرى ؟
- ماهي المهام التي يتوجب على العامل القيام بها قبل انتقاله من قسم لآخر؟

- ما هي أنواع ومستويات الأعمال التي لم يتم الإعلان عنها داخليا؟ **(روبرت ماتيز 2009،ص279-280)**

4-1-3_ معارف العاملين الحاليين: إذ قد يكون بعض العاملين الحاليون على معرفة ببعض الأشخاص من ذوي المؤهلات المناسبة لعمل ما، ويمكن لهم في هذه الحالة توفير معلومات عنهم وحثهم على التقدم للتوظف لدى رب العمل.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين تم استقطابهم بهذا الأسلوب يبقون لفترات أطول مع أرباب أعمالهم من أولئك الذين يتم استقطابهم من خلال الأساليب الأخرى. كما أن الدراسات أيضا بينت بأن التكلفة أقل ب 7مرات من طرق التوظيف الأخرى .

4-1-4- إعادة استقطاب العاملين السابقين والمترشحين السابقين: يمثل هذان الصنفان مصدرا آخر للاستقطاب، ويوفران ميزة التوفير في الوقت لأن لدى المنظمة بعض المعلومات السابقة عنهم. وتدعى عملية اجتذاب هؤلاء ب إعادة الاستقطاب لأنه سبق وأن تم استقطابهم بنجاح .

يعتبر العاملون السابقون من المصادر الداخلية وذلك لأن لهم صلات برب العمل ويمكن أن نعدهم كالقوس المرتد لأنهم وجدوا في العمل الذين انتقلوا إليه والوسط المحيط به جاذبية أقل من تلك التي كانوا يتصورونها .

من جانب آخر يمثل المترشحون السابقون مصدرا آخر للاستقطاب. ورغم أن هؤلاء ليسوا مصدرا داخليا بكل معنى الكلمة، فإن بعض المعلومات المتعلقة بهم موجودة في ملفات الشركة أو قواعد البيانات لديها . **(روبرت ماتيز 2009،ص283.)**

4-1-5 الترقية: هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفية أعلى تكون شاغرة ، وفي العادة فإن الاعتماد على الترقية كمصدر داخلي لليد العاملة في شغل الوظائف الشاغرة للمنظمة تتمثل في حركة ترقيات داخلية يتحول بموجبها التعيين في نهاية المطاف إلى خارج المنظمة لشغل وظيفة صغيرة (يمكن بسهولة الحصول على شاغل لها)

مزايا الترقية

- توفر معلومات كافية عن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة وذلك من أجل امكاناتهم وقدراتهم ،ميولهم ورغباتهم ،وعليه معرفة استعدادهم لشغل هذه الوظائف.
- تعتبر عنصرا هاما لحفز العامل على العمل أملا في أن يشغلوا إحدى هذه الوظائف مستقبلا.
- يرفع من الروح المعنوية للعامل الحالي نتيجة شعوره بأن المنظمة التي يعمل فيها تقدر جهودهم وتعتمد عليهم في ملئ الشواغر الوظيفية لديها.
- تقليل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت والجهد الذي يتطلبها استقطاب واختيار وتدريب اليد العاملة الخارجية الجديدة ،على اعتبار أنه عادة ما تكون اليد العاملة الحالية أكثر تدريبا وتأهيلا منها على اليد العاملة الجديدة.
- المحافظة على اليد العاملة ومنعها من التسرب وترك المنظمة، أملا منها في إيجاد منظمة أخرى توفر لها فرص التقدم والترقية الوظيفية.

-عيوب المصدر الداخلي عن طريق الترقية :

- يؤدي الاعتماد على الترقية إلى نقص التنويع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها اليد العاملة الخارجية .
- هيمنة وسيطرة اليد العاملة الحالية على وظائف المنظمة ينتج عنه وجود صراعات بين أفرادها وإمكانية حدوث إحباطات نفسية لدى الأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على ترقيات .

4-1-6 النقل الوظيفي: يقصد بالنقل العملية التي يتم بموجبها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى إدارة أخرى دون ترقية وغالبا ما يكون النقل هنا أفقيا أي بنفس المستوى الإداري أو الوظيفي. لذلك يمكن القول أن عملية النقل هذه يمكن اعتبارها مصدرا داخليا من مصادر اليد العاملة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تلبية احتياجاتها من الأفراد .

ولابد من الإشارة هنا إلى أن عمليات النقل قد لا تلقى القبول من بعض الأفراد وهذا راجع إلى تغيير الفرد للبيئة الاجتماعية التي اعتاد عليها مع زملائه في القسم أو الإدارة، واحتمال وجود تغيير في حجم وظيفة وطبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بالفرد.

4-2- المصادر الخارجية للاستقطاب: هناك العديد من المصادر الخارجية المتاحة للاستقطاب منها وفي بعض أسواق العمل الضيقة يستخدم أرباب الأعمال مصادر وطرق متعددة لحث الأفراد على التقدم لشغل الوظائف المتاحة لديهم.

4-2-1- الجامعات: يعد طلاب الجامعات مصدرا هاما للعاملين الفنيين والعاملين عند مستوى الإدخال ، وتفتح الجامعات في العديد من الدول مكاتب ارتباط مهنية يلتقي فيها أرباب الأعمال مع الطلاب .

توجد مجموعة من الاعتبارات التي تحكم اختيار رب العمل للجامعات التي يتم الاستقطاب منها ، وهي:

- الشواغر الحالية والمتوقعة .
- سمعة الجامعة.
- حدود الموازنة المتاحة لأعمال الاستقطاب.
- درجة المنافسة في السوق على خريجي الجامعة .
- تكلفة متابعة المواهب ومستويات الأجور النموذجية.

قد يكون الاستقطاب من الجامعات مكلفا، ولهذا السبب على المنظمة تحديد ما إذا كانت الشواغر التي تحاول شغلها تتطلب فعلا أفرادا من حملة الشهادات الجامعية وهذا لربح عامل التكلفة الزائدة التي يطلبها خريجي الجامعات.

وتعد المنافسة على الطلاب الأوائل في الجامعات صفقة جيدة، لذلك يركز المستقطبون في العديد من الجامعات على معدل التخرج الذي يحوزه الطالب إضافة إلى خواص أخرى وهي التوازن ومهارات التوازن اللفظي والكتابي والشخصية والحضور. (**روبرت ماتيز 2009،ص284-285**.)

4-2-2_ المصادر المبتدعة: يتحول أرباب الأعمال، الذين يواجهون أسواق عمل شديدة الضيق تعاني من نقص الأفراد المؤهلين، إلى ابتكار طرق أكثر إبداعا في استقطاب الأفراد. وبغض النظر عن طبيعة الطريقة المستخدمة، فإن الهدف منها جميعا هو تكوين مجموعة كافية من المرشحين المؤهلين بما يمكن من ملئ الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب.وفيما يلي بعض طرق الاستقطاب الإبداعي :

- استخدام الطائرات البخارية الصغيرة عليها ملصقات إعلانية على الشواطئ.
- الإعلان في السينمات ودور المسرح المحلية قبل بدئ العروض.
- توزيع بطاقات يانصيب على العاملين الذين يقترحون مرشحين للعمل، تتيح لهم فرصة الحصول على سيارة أو رحلة.
- توزيع بطاقات لحضور حفل غنائي لأول 20 مرشح يتم توظيفهم.
- وضع طاولات استقطابية في مراكز اللعب (البسبول مثلا)
- إقامة علاقات شراكة مع الشركات التي تقوم بتخفيض حجم أعمالها لإجراء مقابلات مع من تم الاستغناء عنهم .
- توفير منح دراسية لمن يرغب شق طريقه في الجامعة .
- استقطاب المسرحين من القوات المسلحة سنويا.

4-2-3_ الاستقطاب عبر الإنترنيت :

أصبحت شبكة الإنترنت هذه الأيام الأداة الرئيسية لكثير من أرباب الأعمال في بحثهم عن مرشحين للوظائف الشاغرة لديهم .وكان الانتشار الهائل للإنترنت سبب أساسيا في ذلك. حيث يلج الأفراد إلى الانترنت للبحث عن عمل بنفس تردد قراءتهم للإعلانات المبوبة في الصحف،كما أن العديد منهم يرسلون سيرهم الذاتية عبر البريد الإلكتروني.(موقع الوظيف العمومي مثلا)

وهذا ويعمد 88% من أصل 500 شركة عالمية على مواقع الإنترنت في أعمال الاستقطاب الخاصة بها.

ورغم الإيجابيات الكثيرة للاستقطاب عبر الإنترنت إلا أنه لا يخلو من العيوب منها:

- يجلب الانفتاح الكبير المزيد من الأفراد الغير مؤهلين.
- وجد العديد من مستقطبي الموارد البشرية أن استخدام الانترنت يخلق أعمالا إضافية لفريق الموارد البشرية المسؤول عن أعمال الاستقطاب. و ذلك نتيجة وجود سير ذاتية و طلبات توظيف أكثر يجب مراجعتها، و رسائل بريد إلكتروني يجب التعامل معها .
- قد يؤدي الاستقطاب عبر الإنترنت إلى تكاليف لإضافية ناجمة عن شراء برمجية متخصصة لتعقب الأعداد الهائلة من المتقدمين .

- إن الكثير ممن يدخلون إلى موقع الشركة مجرد متصفحين، و هم و إن قاموا بتقديم طلبات توظيف فإنهم غير جادين في بحثهم عن العمل .
- صعوبة وصول بعض الأفراد إلى الانترنت. و هذه في حالة سكان المناطق الفقيرة أو البعيدة، مما سيحد من قدرة هؤلاء على تقديم طلبات توظيف إن لم توفر إلا عبر الانترنت .
- التعرض لمسألة سرية المعلومات و الخصوصية و ما قد تثيره من إشكالات قانونية.
- إمكانية التزوير في الشهادات التي تبين المستوى الدراسي أو إعطاء معلومات مغلوطة عن السير الذاتية مما يكلف عملية الاستقطاب غاليا. **(روبرت ماتي، جون جاكسن 2009،ص294.)**

☒ **مزايا الاستقطاب الخارجي:**

–جذب أفراد جدد يحملون أفكارا حديثة وجديدة إلى جانب تصورات متطورة وهذا ما يطلق عليه بإدخال دم جديد للمنظمة.

–إن توظيف شخص مهني وجاهز للعمل أو عامل ماهر من خارج المنظمة يكون في الغالب أقل تكلفة من تدريب وتأهيل فرد يراد تعيينه من داخل المنظمة .

–يستطيع المصدر الخارجي أن يزود المنظمة من اليد العاملة المؤقتة التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة إليها وهذا يوفر للمنظمة ميزة المرونة وتقليل تكلفة العمل .

☒ **عيوب الاستقطاب الخارجي:**

- احتمال استقطاب أفراد مما لا تتوفر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة ،فقد يفهم المتقدم هذه الشروط فهما خاطئا ويعتقد أنها تنطبق عليه .هذا إلى جانب وجود أشخاص مدركين لعدم انطباق المواصفات عيله ،إلا أنهم يتقدمون لطلب العمل نظرا لحاجتهم الماسة إليه وأملا منهم وإن كان ضعيفا في أن تتاح لهم فرصة العمل .
- يؤثر الاستقطاب الخارجي سلبا على الروح المعنوية للعاملين الحاليين بسبب تفضيل المنظمة اليد العاملة الخارجية عنهم وهذا يؤدي دون شك إلى إضعاف إنتاجيتهم وإلى احتمال تركهم للعمل بحثا عن ظروف أفضل في منظمات أخرى.

إن الاعتماد على الاستقطاب الخارجي يتطلب من المنظمة أن تحدد المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في تلبية احتياجاتها من اليد العاملة ،ومن أهم مصادر اليد العاملة المعروفة هي:

- أجهزة ومكاتب العمل.
- أجهزة الاستخدام المؤقتة.
- النقابات العمالية.
- الجمعيات التجارية والمهنية.
- المؤسسات التعليمية .
- اليد العاملة الأجنبية.

5- أساليب الاستقطاب:

تلجأ معظم المنظمات إلى استخدام وسيلتين أساسيتين لعملية استقطاب اليد العاملة الخارجية هما:

أ -**الإعلان:** يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة إما عن طريق طبع كراس صغير أو إعداد مادة إعلامية يتضمنان معلومات مختصرة تتعلق بالمنظمة والوظائف الشاغرة لديها والمميزات التي تقدمها للعاملين لديها، كما أن المعلومات التفصيلية تعطى عند زيارة الراغبين للعمل بالمنظمة وبخصوص الإعلان يمكن أن يتم بواسطة القنوات التلفزيونية أو الراديو أو المجلات والصحف، أما الكراس فيمكن توزيعه على طلاب الكليات والمعاهد والمدارس إما عن طريق الاتصال المباشر بهم وبطلب من إدارة المعهد أو الكلية أو الاتصال بمكاتب العمل والنقابات المهنية وتزويدها بهذا الكراس لتوزيعه على الراغبين في العمل .ومن الأهمية بمكان أن يصمم الإعلان بشكل جديد يثير الاهتمام وان يتضمن معلومات أساسية منها :-اسم المنظمة -عنوان المنظمة -أسماء الوظائف الشاغرة – التعريف بالوظائف الشاغرة بإعطاء لمحة عامة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها – مواصفات شاغلي الوظائف(المؤهل العلمي ،الخبرة ،التدريب..)-كيفية التقدم في العمل (الترقية) – الامتيازات التي تقدم للعاملين في المنظمة.....

ب **المقابلة** : يقصد بالمقابلة قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية لأفراد اليد العاملة المتوقعة في مواقعها المتواجدة فيها، وتكون هذه الزيارات في الغالب للكليات والمعاهد والمدارس المهنية ،حيث يتم خلالها الالتقاء بطلبتها عموما وطلبة السنوات الأخيرة خصوصا، وذلك إعطائهم نظرة حقيقية واقعية عن العمل بالمنظمة بشكل عام والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص.

6-العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها:

أ-سمعة المنظمة : إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء ومن الأمثلة على ذلك :

أ-الرواتب والأجور المجزية .

ب-الترقيات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة.

ج-الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين.

د-الموقع الملائم والسليم.

هـ-الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد أو العجز.

و-استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد.

ز-عدم خطورة العمل.

وهناك العديد من المزايا التي تجعل من المنظمات العاملة أكثر جذبا وإغراءا من غيرها ،من خلال تقديمها للخدمات والتسهيلات الملائمة للأفراد العاملين لديها ،مما يجعل عمليات الجذب واستحسان الآخرين بالالتحاق والعمل لديها ذا أثر فعال في إنجاز عملية الاستقطاب وفاعلية إتمامه.

ب- الظروف الاقتصادية : في بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم، فإن الأفراد يتوافدون على المنظمات المحلية طلبا لعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.

ج- ا **لاتجاهات الاجتماعية السائدة** : إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين، إذ أن المجتمع غالبا ما يشكل توجها ايجابيا نحو منظمة أو عمل ما، ولأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع.**(خضير كاضم حمود وآخرون 2007 ،ص93-94.)**

المحاضرة السادسة: اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمات

1-ضبط المفاهيم:الاختيار، علاقة العمل، عقد العمل، مقرر التعيين، محضر التنصيب، فترة التجربة، التربص، الإدماج المهني.

يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين في المنظمات قاطبة، ذات هدف استراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها في المستقبل، تماشيا مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد.

2-تعريف عملية الاختيار والتعيين: يوصف اختيار وتعيين الموارد البشرية بأنه عملية تتكون من مراحل متعددة ومتسلسلة ومتلاحقة، تهدف جميعها إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظف وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية، للتأكد من توفرها فيه، والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعيين. يمكن القول إذن بأن عملية الاختيار بمجملها ماهي في الواقع إلا عبارة عن عملية غربلة المتقدمين لانتقاء أفضلهم للتعيين، أي قبول من تتوفر فيه المواصفات أكثر من غيره، واستبعاد من لا تتوفر فيه. ويتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار في المتقدمين للتوظف عن طريق استخدام مجموعة من الاختبارات والمقابلات والتقنيات، التي توضح وتحدد من يصلح للتعيين، واستبعاد من لا يصلح . (**عمر وصفي عقيلي 2009،ص307-308.)**

كما يعرف الاختيار بأنه تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة

3-شروط الاختيار والتعيين:

أ - **الموضوعية وعدم التحيز:** الموضوعية هي شعار نجاح أي عملية اختيار للموارد البشرية، فأي تحيز وأيا كان نوعه، يعني انتقاء عنصر بشري غير مؤهل وغير صالح للتعيين، ودخول جسم غريب في المنظمة يؤثر سلبا في أدائها على مر الزمن، وفي تصور العديد من المختصين، أنه إذا صاحب عملية الاختيار التحيز، فالأفضل الاعتماد على الانتقاء العشوائي من الموارد البشرية التي تم استقطابها، لأنه على الأقل يضمن لنا إحصائيا احتمال أن 50% ممن تم اختيارهم بشكل عشوائي هم جيدون بدون صرف المال والوقت والجهد في عملية اختيار يشوبها التحيز .

ب - **عدم السرعة:** لأن السرعة تكون دائما على حساب دقة الاختيار.

ت - **توحيد إجراءات الاختيار والتعيين :** لتحقيق شعار العدالة والموضوعية في عملية انتقاء المتقدمين لطلب التوظيف، لابد من إدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار .

ث – **وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف :** إن وفرة المستقطبين الذين يتقدمون بطلب توظيف للمنظمة مسألة هامة تلعب دورا مؤثرا في نجاح عملية الاختيار، لأن الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار، الأمر الذي يمكنها من انتقاء المتقدمين وفق معايير صعبة، تنتهي باختيار موارد بشرية ذات مستوى عال من التأهيل والإمكانات والعكس من ذلك صحيح . **(عمر وصفي عقيلي 2009، ص317.)**

4–معايير الاختيار: تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المترشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو نسبة معينة) والتي تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.

أ – **مستوى التعليم:** تتطلب كل وظيفة مستوى معينا من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محددا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج.

ب – **الخبرة السابقة:** يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة إلتحق بها .

ت – **الصفات البدنية :** هناك بعض الوظائف تتطلب شروطا فيزيولوجية معينة تتناسب مع متطلبات الوظيفة كالطول والجمال وقوة البنية ...

ث – **الصفات الشخصية :** وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوجا ولديه أولاد، فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقرا نفسيا وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من غيره الأعزب، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب. ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسطي العمر يفترض أنهم أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية .كما تميل بعض المنظمات إلى اختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص وصفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد، فموظفو العلاقات العامة وموظفو الاستقبال ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ولا يميلون إلى العزلة والإنطواء.

ج – **المعرفة السابقة بالشخص :** تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا هاما في اختيار قرار التعيين فبمراعاة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف والأصدقاء الموثوق بهم، فلا شك أن فرصته تكون أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.**(أحمد ماهر 1999،ص157)**

5-أهمية الاختيار والتعيين: تنبع أهمية الاختيار من كونها توفر العمالة الصالحة ذات الكفاءة العالية، التي يمكن عن طريقا تحقيق أهداف المنظمة.

كما تبرز أهمية الاختيار من خلال معرفة أهم المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار والتي من أهمها:

- من المؤكد أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والكفاءة هو سوء الاختيار الذي لا يراعى فيه النواحي والأسس العلمية، فالاختيار الغير سليم لا يؤثر على الإنتاج ومستوى الأداء فحسب، بل على الفرد أيضا، إذ لا يشعر بالانسجام مع العمل الذي يؤديه والراحة النفسية ولا يشبع ميوله الخاصة. ومن هنا يأتي الملل إلى نفسه وعدم الرغبة في العمل.
- ينتج عن الاختيار الغير سليم ارتفاع في تكلفة العمل التي يسببها تعطيل أداء المهام وارتفاع دوران العمل...

وتظهر عملية الاختيار من خلال البديهيتين التاليتين:

- اتعب في الاختيار ترتح في الإدارة :يمكن لحجم الجهد والوقت المنفقين على أعمال اختيار العاملين أن يجعل من عملية إدارة شؤونهم أقل صعوبة، وذلك لأن المشكلات إما أن تكون قد حلت بالأساس أو تم اتخاذ التدابير الاحتياطية للتقليل من آثارها .
- التدريب الجيد لا يصلح ما أفسده الاختيار السيئ:

عندما لا يتم اختيار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف، فسيجد أرباب الأعمال مستقبلا صعوبة في تدريب هؤلاء الذين وقع عبهم الاختيار. **(روبرت ماتيز2009، ص306)**

6-مسؤوليات الاختيار والتعيين : توزع معظم التنظيمات الكبرى مسؤوليات الاختيار بين قسم الموارد البشرية والمدراء حيث يقوم مختصصي الموارد البشرية بإجراء فحص مبدئي للمتقدمين للعمل يفضي إلى تحديد مجموعة من الأفراد ليقوم المدراء أو المشرفون بعد ذلك باتخاذ القرار النهائي باختيار أحسن الأفراد ملائمة. أما حجم السلطة التي يتمتع بها كل من الطرفين في عملية الاختيار، فتتبع من القاعدة التالية: كلما كانت الوظيفة التي يتم اختيار الأفراد لشغلها أعلى على السلم الوظيفي كلما زادت سلطة المدراء التنفيذيين وقلت سلطة قسم الموارد البشرية.**(روبرت ماتيز، 2009،ص307)** لكن نشير إلى أن القرار النهائي يُتخذ من قبل المدير الذي له سلطة التعيين. كما قد يقع الاختيار على أكثر من واحد حتى ولو كان الأمر يستدعي منصب مالي واحد، لكن يوظف واحد فقط ويبقى الثاني والثالث في قائمة الاحتياط، فقد يتعذر على الشخص الذي وقع عليه الاختيار الالتحاق بمنصب عمله بسبب ضفره بمنصب عمل أحسن، أو بسبب تردد...لذا من الواجب أن تأخذ المنظمة هذه الأمور بعين الاعتبار وتختار أكثر من شخص واحد.

7-مراحل عملية الاختيار :تشمل أعمال التوظيف في جميع التنظيمات الفعاليات التالية:

7-1-طلب التوظيف : يحقق طلب التوظيف أربعة غايات هي:

- يمثل سجلا للمتقدم للعمل.
- يزود مجري المقابلة بمعلومات عن المتقدم للعمل قد تكون مفيدة أثناء المقابلة.

- يمثل السجل الأساسي لؤلئك الذين يتم التعاقد معهم.
- يمكن أن بستخدم للتأكد من مدى سلامة عملية الاختيار.

تقوم المنظمات الكبيرة بوضع نماذج معينة للتوظيف ،بحيث يكون هذا النموذج غربال في حد ذاته، وتختلف النماذج من منظمة إلى أخرى باختلاف الأهداف والمتطلبات التي تحتاجها المنظمة في شاغل الوظيفة. كما تميل منظمات أخرى إلى الطلبات الخطية حتى تقف على إمكانيات الطالب الخطية والتعبيرية والقرينية .

7-2-اختبارات التوظيف

7-2-1- اختبارات القدرات: هي تلك الاختبارات التي تهدف إلى تقييم قدرة شخص ما على القيام بعمل معين. وتندرج تحت هذه الاختبارات اختبارات القدرة على الإدراك والذكاء، وتعمل هذه الاختبارات على قياس قدرة الشخص على التفكير والتعبير وإجراء العمليات الرياضية والمحاكمات المنطقية. ويمكن استخدام هذه الاختبارات لتحديد كل من المعارف الرئيسية حول بعض المفاهيم والمصطلحات، والمهارات اللغوية ومدى القدرة على الفهم والاستيعاب، والقدرات العقلية والإبداعية.هذا وتمثل نتائج اختبارات القدرات الذهنية مؤشرا جيدا على مستوى الأداء المتوقع .

ويندرج أيضا تحت طائلة اختبارات القدرات، القدرات البدنية والحسية الحركية psychomoteur (تهدف إلى تحديد مهارات الشخص في استخدام اليدين وقدرته على تحقيق التوافق البصري الحركي أو السمعي الحركي).أما اختبارات الأداء أو اختبارات عينة العمل فيطلب من المترشح أداء نفس المهام التي سيقوم بها في حال تعيينه (كإجراء تحليل مالي بالنسبة لوظيفة محلل مالي ...نجد أيضا اختبارات القدرة على إصدار الأحكام والتي تخص الأعمال ذات الطابع الإداري والمسؤولية لأنها مصممة لقياس قدرات الفرد على إصدار الأحكام الصحيحة في مكان العمل في شتى الحالات (نموذج محاكاة). **(روبرت ماتيز 2009، ص324)**

7-2-2- اختبارات الشخصية: تقيس شخصية المتقدم من ناحية مدى انطوائه أو انفتاحه في البيئة والمجتمع الذي يعيش فيها، بالإضافة إلى ذلك تقيس درجة الاستقرار العاطفي للمتقدم ومدى استعداده للتوافق مع الآخرين .وتساعد اختبارات الشخصية في فهم من المتقدمين يمكن أن ينجح في وظيفة معينة، فالفرد المنفتح على الآخرين يمكن أن يقوم ببناء علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي يمكنه النجاح في وظائف البيع أو العلاقات العامة.

7-2-3- اختبارات الاهتمامات: تكشف عن ميول وتطلعات الأشخاص، حيث أن الهدف منها قياس مدى إمكانية انسجام الفرد في وظيفة معينة، إذ أنه من الأفضل أن يعمل الفرد في نفس مجال اهتماماته وميوله في السيرة الذاتية عند صياغتها أملا في أخذ هذه الاهتمامات والميول بعين الاعتبار .

7-2-4-اختبارات الأمانة والنزاهة: يبرز أرباب الأعمال استخدامهم لهذه الاختبارات بأسباب متعددة أهمها تقليل عمليات الاختلاس والسرقة التي يقوم بها العاملون، كما تحمل هذه الاختبارات رسالة قوية إلى هؤلاء بأن الأمانة والنزاهة من الخطوط الحمراء التي لا يمكن تخطيها في المنظمة.

7-2-5-اختبارات كشف الكذب: يستخدم في هذه الاختبارات جهاز يسميه الكثيرون خطأ جهاز كشف الكذب حيث أن التسمية الصحيحة له هي المخطاط المتعدد ، وهو عبارة عن جهاز ميكانيكي قادر على قياس الاستجابة العصبية لجلد شخص ما ومعدل ضربات قلبه ومعدل حركات التنفس. يستند استخدام هذا الجهاز إلى الفكرة النظرية التالية:عندما لا يقول شخص الحقيقة فإن الاستجابات الفيزيولوجية البادية على جسمه والتي يمكن اكتشافها من خلال المخطاط المتعدد.(**روبرت ماتيز 2009،ص327.**)

8- مقابلات الاختيار :تعد المقابلات من أهم خطوات الاختيار، بل إن بعض المنظمات تكتفي بإجراء المقابلات دون غيرها من الخطوات ،وهذا لأميتها في عملية الاختيار .

والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقا لشروط شغل الوظيفة. وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار أنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل، حيث تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره. (**أحمد ماهر 1999، ص166.**)

أنـواع الـمقـابـلات

1 -المقابلات الفردية
2 -المقابلات الجماعية
   أ -ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر
   ب أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد
   ت أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد
3 -المقابلات المخططة
4 -المقابلات غير المخططة
5 -المقابلات المختلطة
6 -مقابلات حل المشاكل
7 مقابلات الضغوط

9-جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل والتأكد من صحتها : تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم المتقدم للوظيفة في الطلب كأشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله، حيث يكون المتقدم قد اجتاز مرحلة المقابلات، وأوشك على الدخول في مرحلة التعيين.حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال بالأفراد أو الجهات أو حتى المدارس والمعاهد التي تحصل فيها المترشح على شهادته ،بطرق رسمية إيفادها بمعلومات عن المترشح في صيغة تزكية.

10-الكشف الطبي : وهي المرحلة النهائية للاختيار ،وتهدف إلى التأكد من صلاحية المترشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف عن المترشحين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، هذه الكشوفات تكون بحسب ما تقتضيه الوظيفة من سلامة للمترشحين .**(أحمد ماهر 1999،ص174)**

11-التعيين:

يعد التعيين هو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب المترشحين واختيار الأنسب منهم للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة .

إن من أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يكون هناك تناسبا بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل.

12-خطوات عملية التعيين:تتضمن عملية التعيين الخطوات التالية:

أ-تقديم عرض العمل وتوقيع العقد :

يتم تقديم عرض العمل وشروطه إلى المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة .

ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:

- اسم المنشأة واسم الموظف وعناوينهما.
- تاريخ الاتفاق وتاريخ بدئ سريان العقد .
- مسمى الوظيفة ورقمها .
- التزامات الموظف /واجبات الوظيفة.
- الدرجة الراتب والعلاوات والامتيازات الأخرى .
- المستحقات من الإجازات السنوية أو حتى نهاية العقد .
- مدة العقد؛ فقد تكون علاقة العمل بموجب علاقة لائحية والتي نجدها في قطاع الوظيف العمومي، أو علاقة تعاقدية والتي نجدها في المؤسسات الاقتصادية، والعلاقة التعاقدية تكون بموجب عقود عمل غير محددة المدة وهي العقود المعنية غالبا بإجراءات توظيف كالتي نتحدث عنها، وعقود عمل محددة المدة وهي الاستثناء والتي تكون لإنجاز أعمال ظرفية أو غير متجددة أو استخلاف، وفي هذه الحالة الأخيرة تبين مدة العقد، بداية سريانه وتاريخ نهايته.
- فترة التجربة التي يحق لكل طرف خلالها أن يبلغ الطرف الآخر انتهاء العقد بدون سابق إنذار .
- أحكام القانون المطبقة في حال وجود نزاعات بين الطرفين.

ب-مباشرة العمل: بعد توقيع عقد العمل أو محضر التنصيب يكون العامل أو الموظف ملزما بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريرا بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ

فيه العامل الجديد عمله في المنظمة ،وإذا لم يباشر العامل الجديد عمله لفترة معينة بدون عذر معلوم يعتبر عقد العمل لاغيا .

ج-خضوع الموظف لفترة تجربة:وفقا لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة المدة المحددة في تشريعات العمل. وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه وتعاونه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ التعليمات ،حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك ،كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف الجديد أو إنهاء عقد عمله.

د-التثبيت في الوظيفة: بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد ، أو حتى نهاية مساره الوظيفي أو أي حالة قانونية أخرى.

هـ-توجيه الموظف الجديد:

الهدف الأساسي من توجيه الموظف الجديد هو جعل الموظف يبدأ عمله بدون أن يشعر بالاغتراب في بيئته الجديدة. وفي الواقع قد يشعر الموظفين الجدد بتوتر وقلق عند دخول المنظمة وقد يتساءلون عن كيفية انسجامهم مع الزملاء الجدد.

تلجأ بعض المنظمات الكبيرة إلى إتباع ما يسمى بنظام الرعاية، حيث يتولى أحد الموظفين القدماء برعاية الموظف الجديد ومرافقته لمدة محددة في بداية أيام عمله بهدف حماية الموظف الجديد من أي مؤثرات سلبية في بيئة العمل ومساعدته في تكوين صداقات مع زملائه.ففي كثير من الحالات تبدأ عملية التوجيه بقيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية باصطحاب الموظف الجديد إلى مكان عمله وتقديمه إلى رئيسه المباشر ،الذي يقوم بتعريف هذا الموظف لمكان عمله وتوضيح محتويات العمل له وكثيرا ما تكون هذه الخطوة هي الأساس الذي يقرر نجاح الموظف الجديد أو فشله. وتلجأ المنظمات عادة إلى تصميم برنامج لتوجيه الموظف الجديد ،قد يستمر ليوم واحد أو أكثر، وقد يكون مرة واحدة أو على عدة مرات متقاربة، بحيث يتضمن مايلي:

- استقبال الموظف الجديد والترحيب به.
- تعريف الموظف الجديد بمهام وظيفته ودور دائرته أو وحدته ورسالة المنظمة.
- سياسات المنظمة وتعليمات الإدارة.
- أنظمة الأجور والتعويضات.
- قانون وتشريعات العمل.
- ثقافة المنظمة السائدة .
- معايير تقييم الأداء.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة والدائرة التي يتبع إليها الموظف.

13-التكيف الاجتماعي: هناك موضوع آخر مرتبط بتوجيه العامل هو موضوع التكيف الاجتماعي للعامل الجديد والمتعلق بالنشاطات الهادفة إلى استقرار الموظفين وانسجامه مع قيم العمل وزملائه ، كما يطلق عليه أيضا الإدماج والاندماج المهني للعامل الجديد، والمقصود بالمفهومين، أن الإدماج يكون بإرادة المنظمة وسعيها لوضع العامل الجديد في جو وبيئة عمل مناسبة، تجعله من خلالها يتكيف نفسيا واجتماعيا وتنظيميا. أما إذا تحدثنا عن الاندماج ، فإرادة العامل وسعيه للتكيف تكون من طرفه لا من طرف الإدارة، وفي كلتا الحالتين فعلى العامل أن يتكيف نفسيا مع العمل الجديد، واجتماعيا مع المسؤولين وفرق العمل ، وتنظيميا مع الوظيفة ومتطلباتها ومهامها.

فالعامل يحمل مجموعة من القيم والعادات والاتجاهات والتصورات التي قد تنقل إلى المنظمة ،ومنذ مرحلة الاختيار تبدأ عملية التكيف وتقدير درجات تكيف الفرد. أما المرحلة الثانية للتكيف فتحصل بعد دخول العمل ومواجهة الفرد لمقارنات بين واقع العمل بما يتضمنه من قواعد وزملاء ومدراء ورؤساء مع تصوراته،فعندما تكون هناك فجوة بين التصورات المسبقة والواقع، لابد أن تكشف هذه الفجوة، وأن يوضع مثل هذا الفرد في برنامج للتكيف المناسب، ومن ثم الوصول إلى الخطوات الأخيرة وهي **التغيير**، وهذه الخطوة تمثل التكامل في عملية التكيف، لجعل الأفراد الجدد راغبين في العمل والمنظمة، بحيث يتقبلون قيم وضوابط العمل والزملاء، ويكونوا بنفس الوقت مقبولين من الجميع.

إن عملية الانسجام تمر بثلاث مراحل هي :

-**الوصول:** وهي مرحلة إلتحاق العامل بوظيفته واختياره دون المستقطبين الآخرين لآدائها.

-**المواجهة:** وهي مرحلة طبيعية للتكيف الايجابي أو السلبي من الجانب النفسي والاجتماعي والوظيفي، فالمواجهة هنا تعني بيئة عمل جديدة عن العامل عليه موجهتها ومن ثم التكيف معها. وقد لا يتكيف العامل مع بيئة العمل فيدخل في صراع مع الآخرين، أو تبدأ مرحلة الضغوط.

- **الاستقرار:** إن الظروف الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالمحيط غالبا ما تدفع العامل للقبول بظروف العمل مهما كانت طبيعتها ، لذلك مهما كانت درجة تذمره أو عدم تكيفه من جانب معين(البعد النفسي، الاجتماعي، التنظيمي) فإنه سيستقر على موقف معين داخل التنظيم.

وتعد هذه المراحل أساسية لبقاء العامل أو رحيله ، كما تعد هذه المراحل ،وإن كانت إيجابية أو سلبية ،فإنها تؤثر في :

-**الإنتاجية:** أي في رفع مستوى أداء الفرد وبالتالي زيادة الإنتاجية .

-**الالتزام:** فلا يمكن أن يكون العامل ملتزما إلا عند وصول العامل مرحلة الاستقرار .

-**الرضا:** ويعني تقبل العامل الجديد للقيم التنظيمية والأعراف السائدة في المنظمة وعلاقته الجيدة مع رؤسائه وزملائه ويشكلون بعدا رئيسيا من أبعاد الرضا الوظيفي.

إن عملية التكيف الاجتماعي للموظفين الجدد تعمل على فهم المسار الصحيح لعملهم مما يؤثر في تخفيض حالات القلق والخوف من المجهول الناتج عن انضمامهم إلى المنظمة والعمل مع زملاء جدد في ظل ضوابط عمل قد تكون جديدة بالنسبة إليهم.

14-التنوع الثقافي للموظفين : تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في التأثير على سلوك الفرد وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات، ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والتفاني في العمل...فالثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكا تهم ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم، تفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما يؤثر على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة . **(محفوظ أحمد جودت 2010 ،ص 158.)**

المحاضرة السابعة : سياسة تنمية الكفاءات (التدريب)

1-الأهداف البيداغوجية : منح الشعور بالوعي في كل إنسان بضرورة تطوير إمكانياته وتجميع قدراته من خلال التدريب.

2-الأهداف المحددة

- تتبع الخطوط العريضة للتطور التاريخي للتدريب
- تعريف المفاهيم المرتبطة بالتدريب.
- التمييز بين التدريب والتنمية .
- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- تحديد الفاعلين الرئيسيين في مجال التدريب وشرح دورها.
- تحديد الخطوات التي ينبغي اتخاذها لكشف الحاجات التدريبية.
- تعداد وشرح الخطوات الواجب إتباعها لوضع برنامج تدريبي.
- تقديم وسائل الإعلام الرئيسية والمناهج والطرق الرئيسية الموجودة للتدريب.

3-الكلمات المفتاحية:

التكوين ، التدريب ، التنمية ، التطوير، التعلم، التأهيل — التدريب الداخلي والخارجي.

منحنى التعلم مبادئ التعلم — الحاجات التدريبية.

البرنامج التدريبي — مصفوفة البيانات.

طرق التدريب — التدريب على المقاس.

4-التطور التاريخي للتدريب: بداية القرن العشرين إلى غاية سنة 1970 أخذ التدريب شكل التعلم الذي طبق قديما زمن المصريين واليونانيين، لكن شهد وفي القرن العشرين شهد هذا النوع من التعلم تغيرا، فإذا رجعنا إلى مرحلة نظام الطوائف والحرفيين نكتشف بأن التدريب نجح بفضل العمال الأجراء المرتبطين بشكل من التعلم

(بهذا الوجه يملك المعلومات والمعارف التي امتدت إلى غاية القرن العشرين) وهو السبيل الوحيد الذي وجد لضمان الكفاءات البشرية. (لقد كان رب العمل بفرض على عماله التعلم من تلقاء أنفسهم وبسرعة وإلا...)

وككل الأنشطة الأساسية الأخرى، وبعد الحرب العالمية الثانية أصبح التدريب حقيقة مفروضة. إذ بعد 1945 تم تمديد البرنامج الأمريكي للتدريب في الدول الأوروبيةِ إلى غاية 1950.

التطور السريع للابتكارات التكنولوجية أوائل 1960 أوجدت صعوبات لتأقلم المنظمات مع هذا التطور السريع، هذه السرعة غيرت حالة التوازن لأنها تعدت مؤهلات العاملين. تدريب العاملين أصبح أكثر من ضرورة بالنسبة للمنظمات، إنه الوجه الوحيد لمواكبة التحول التكنولوجي واللحاق به. لقد حملت سنة 1960 مرحلة من الاستجابة لكل المتعاملين الاقتصاديين في الدول الصناعية، كمثال في الكبيك في كندا خلال السنوات 1950-1960 الأفراد الذين رغبوا في تعلم مهنة يستطيعون ذلك داخل المنظمة أو في مؤسسات التعليم المتخصص أحيانا خلال أوقات العمل لساعات في الأسبوع. في سنة 1967 الحكومة الفدرالية كشفت الحاجة إلى اليد العاملة الماهرة والحاجة للتدريب في المدارس والمصانع .

في فرنسا خاضت الباترونا والنقابات مفاوضات من قرونيال في 1968، حيث توصلت إلى حتمية ضرورة دراسة السبل التي تسمح بالأمان العملي بمشاركة من الدولة للتدريب والتعليم المهني، والتي انتهت بقانون مس التدريب في 16 جويلية 1971.

سنوات 1970 : لقد وطد عقد 1970الحاجة للتدريب المهني في أغلب الدول الصناعية. فعمل الأجراء أكثر فأكثر للتعلم بأنفسهم وبطرق مختلفة. لقد كان للعاملين إمكانية متابعة البرامج المتخصصة في التدريب الذي يسمح لهم بالدخول وتمكينهم من الترقيات. نهاية هذا العقد واصل التدريب في المنظمات على نفس المنوال دون أن يحمل أي تغييرات جذرية في البناءات التنظيمية. رغم أزمة 1973 رجع الإنتاج العالمي للاستقرار وهذا بفعل وجود شروط التنمية الكافية لمواجهة أي طارئ الذي يمكن التنبؤ به لتفادي الاضطرابات في منظمات العمل.

بدايات 1980، حدثت تغيرات هائلة مست الوسط التنظيمي، إن عدم التوازن بين العرض والطلب ليد العاملة الذي وجد بشكل كبير في هذا الوقت، يمكننا الجزم بأن نوعية المعارف والمهارات للفرد تناقص إلى مستوى حقيقي من سنة لأخرى بالنسبة لغالبية المهن الموجودة. لقد أصبحت الحاجة أكثر من أي وقت مضى لاستخدام التدريب في الوسط العملي للاستجابة بالنحو الكافي لسوق العمل.

في الوقت الحالي كل رجال الاقتصاد حذوا نحو التدريب لأنه أمل أي عامل لرفع إمكانياته للتكيف مع التطور التكنولوجي الذي مس سوق العمل الذي لا يستثني أي مهنة ولا أي مستوى تعليمي. فالتدريب لا يخص الإطارات فحسب، ولكن يمس كل العاملين حتى الذين هم في أدنى السلم التنظيمي ،فالتدريب يجب أن يساير التطور، هذا التطور لا يخص فقط منظمة ما، ولكن يمس جميع قطاعات النشاط والرفاه الاجتماعي. ما يهم

الآن وفي المستقبل هو وجود يد عاملة متكيفة ومرنة. لابد إذن من المراهنة على النوعية في التدريب العام القاعدي الذي يسمح بالتكيف مع الاحتياجات المحددة للمنظمات .

5-تعريف التدريب: هو عملية نقل للمعارف استجابة لاحتياجات المنظمة .

كما يعرف على أنه مجموعة أعمال باستطاعتها وضع الأفراد والمجموعات حالة لضمان كفاءتهم مع المهام الحالية أو المستقبلية لأجل السير الحسن للمنظمة. (**Lakhdar Sekiou et autres1993,p360-362**)

ويعرف التدريب أيضا بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".

فالتدريب يعد بمثابة التحسين المستمر للمعدات التي تستعملها الشركات، ففي ظل الكشوفات والتغير التكنولوجي المتسارع يؤدي عدم تدريب العاملين إلى التهالك التقني أو اهتلاكهم تقنيا ، مما يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمنظمة .

5-1-الإدارة المعرفية والتدريب: يقصد بالإدارة المعرفية الطريقة التي تقوم المنظمة بموجبها بابتكار المعرفة واحتكارها وحيازتها حتى تحقق ميزة على منافسيها، وتمثل الإدارة المعرفية فن ابتكار القيم باستخدام رأس المال الفكري الذي يتكون من المعارف التي تحوزها المنظمة (أو العاملين لديها) والتي تصبح بعد تسجيلها ملكية فكرية لها قيمتها. **(روبرت متيز،2009ص359)**

5-2-التدريب عملية إدارية متكاملة ومستمرة: يمكن النظر للتدريب كعملية إدارية متكاملة من خلال معرفة وظائف العملية الإدارية، حيث أن تعدد هذه العمليات لا يعني الفصل المطلق بينها أو اعتبار كل وظيفة مستقلة تماما عن غيرها، ولكنه يعني أن هذه الوظائف تكون متداخلة ومرتبطة بحيث يكمل بعضها البعض، ليأتي دور التدريب حينما يقف المدير في عملية التقييم على بعض النقائض في الأداء أو محاولة تغيير أو إضافة أنماط وتقنيات ومهارات أو معارف جديدة لأعضاء التنظيم.

5-3- التدريب المركزي والتدريب اللامركزي : يقصد بالتدريب المركزي وجود جهة أو جهاز يأخذ على عاتقه القيام بفعاليات التدريب كافة من تخطيط وتنفيذ وتقويم، فضلا عن تدريب جميع المستويات التنظيمية العليا والوسطى والتنفيذية. وبالرغم من فوائد التدريب المركزي، إلا أن هناك مجموعة من المآخذ عليه، أهمها عدم إمكانية حصر الموضوعات جميعا التي تحتاجها الجهات المستفيدة في وقت واحد، وبخاصة الموضوعات التخصصية في الإدارة. ويقصد بالتدريب اللامركزي وجود عدة جهات أو أجهزة تأخذ على عاتقها القيام بفعاليات التدريب التنظيمي من تخطيط وتنفيذ وتقويم، فضلا عن تدريب جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى

والتنفيذية. ويتمتع أسلوب التدريب اللامركزي بعدد من المزايا كونه يتيح فرصا عالية لتسهيل تنفيذ السياسات التدريبية، وذلك لما يوفره من مرونة عالية في اختيار المجالات التدريبية، مع الإمكانية الواسعة لتنفيذ الخصوصية في البرامج التدريبية وحسب متطلبات الجهة المستفيدة والاقتصاد في التكاليف الإدارية والتكاليف التي يتحملها التدريبين.(**نجم العزاوي 2009،ص57-79-83).**

5-4- تأهيل الموارد البشرية الأولي : التأهيل الأولي أو المبدئي جزء من إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، يتوجب على جميع المنظمات وعلى اختلاف أنواعها تبنيه لما له من أهمية من هذه الإستراتيجية، وبما أن للتأهيل طابع خاص ينفرد به في مجال التدريب. فالتأهيل الأولي جهد تعليمي مخطط على شكل برنامج لتأهيل وتقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المنظمة لأول مرة لبيئة العمل والوظائف الذي صدر قرار بتعيينهم فيها، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الاجتماعي لديهم وأقلمتهم في وظائفهم، زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهم والمناخ الاجتماعي السائد في بيئة المنظمة، وكذلك تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم والأنظمة والقواعد التي تنظم سير العمل في المنظمة ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة.(**وصفي عقيلي 2009، ص487)**

6-التدريب كفلسفة عمل: يشهد العالم الآن ما يمكن تسميته – ثورة تدريبية- بمعنى أن ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المنشآت المختلفة، تخصص لها موازنات كبيرة .ولابد من الإشارة بوضوح أن التدريب، سواء في القطاعات الصناعية أو في قطاع الخدمات، ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة . فالتدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن ، بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع، أو على مستوى المنشأة. وبناء على ذلك، فإن التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته لتحقيق هذا الهدف أو تلك الأهداف. والتخطيط في مجال التدريب ،كما في المجالات الأخرى يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية وهو ما يطلق عليه قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة .(**مصطفى نجسب شاويش 2011،ص232)**

7-أهداف التدريب:

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.

- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بتا.

8- التدريب والاستراتيجيات التنظيمية : إذا أرادت إحدى الشركات التميز على منافسيها من حيث جودة الخدمة المقدمة للزبائن فيتوجب عليها تدريب موظفي خدمة الزبائن على مهارات تعامل جديدة مع الزبائن بما يخدم التوجه الاستراتيجي الهادف إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن، أما إذا أرادت إحدى الشركات التميز على منافسيها من خلال إيهام زبائنها بأن منتجاتها منقطعة النظير ،فسنقلب تركيز التدريب إلى تزويد العاملين بأحدث تقنيات الإعلان والتسويق والإشهار وهكذا دواليك .(**روبرت ماتيز 2009، ص364)**

9-إعداد خطة التدريب الاستراتيجي: تسمح الخطة التدريبية للمنظمات بتحديد ماهية التغيير المطلوب إحداثه في أداء العامل قبل البدء في التدريب .

تحاول الخطة الفعالة للتدريب إيجاد إجابات للأسئلة التالية :

- هل هناك حاجة فعلية للتدريب؟
- من يحتاج للتدريب؟
- من سيقوم بالتدريب؟ **على المدرب أن يكون لديه سجل حافل بالنجاح حتى يكون مدربا**
- ما هو الشكل الذي سيأخذه التدريب؟
- كيف سيتم نقل حصيلة التدريب للعمل ؟ أو كيف سيتم الاستفادة من المعرفة المكتسبة من خلال التدريب؟
- كيف سيتم تقييم فعالية أعمال التدريب ؟

10- فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات: التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.

- زيادة فرص الترقي إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفية أحسن في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

11- تصنيف(أنواعه) التدريب: هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

(أ) التصنيف حسب مكان التدريب:

- التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بتا.
- التدريب الخارجي: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

(ب) التصنيف حسب المرحلة.

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

(ج) التصنيف حسب مستوى التدريب:

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

(د) التصنيف حسب مجال التدريب.

- تدريب تنموي

- تدريب مهني
- تدريب إداري
- تدريب فني

12-الأنشطة التدريبية: هناك العديد من الأنشطة التدريبية إلا أن أكثرها شيوعاً هي:

- الدورات التدريبية.
- ورش العمل
- الزيارات الميدانية.
- تبادل الخبرات.
- التدريب الذاتي.

13-مراحل عملية التدريب:

13-1-**تقييم الاحتياجات التدريبية** : يتم تحديد أيضا ما إذا كان التدريب مفيد لحل الخلل الأدائي أو تحسينه... إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يعتمد عليه وضع خطة التدريب العامة للمنظمة، إذ أنها بمثابة التشخيص والتحليل للمشاكل قبل إقرار وسائل حلها. إن الحاجة للتدريب تعني وجود فرق حالي أو في المستقبل بين وضع قائم وبين وضع مأمول الوصول إليه فيما يتعلق بأداء الفرد أو أداء المنظمة. حيث ترتكز هده المرحلة على جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية والخارجية ومواطن القوة والضعف بالنسبة للموظفين وبالنسبة للمنظمة

13-2-تصميم برنامج التدريب : تتضمن هده المرحلة **تحديد الأهداف التدريبية**، بمعنى النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها حيث يتم تصميمها وإقراراها مقدما ،فهناك أهداف ترتبط بالمهارات وأخرى ترتبط بالمعلومات وأخرى بالسلوك، وحل المشاكل ، وأهداف ابداعية ...

كما تتضمن مرحلة التصميم التطرق **لمحتويات البرنامج** والمقصود بها المواضيع التي سيتم التدرب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التدريبية. ثم **تحديد أساليب التدريب:** فالبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب تدريب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع فيالبرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات...**اختيار المدربين**

عناصر تصميم برنامج التدريب:

***استعداد المتعلم**

– القدرة على التعلم : تعني امتلاك المهارات الرئيسية التي تساعده على التعلم

– الحافز على التعلم : وهي رغبة الفرد في التعلم .

– الثقة بالنفس : مدى اعتقاد الفرد بأنه قادر على التعلم .

* **أنماط التعلم** : تتمثل في العناصر التالية : الاستماع + اللمس أو الممارسة + النظر أو المشاهدة

* **نقل حصيلة التدريب إلى العمل:** فإذا قامت المؤسسة بصرف الكثير من الأموال على البرامج التدريبية دون نقل ما تم تعلمه إلى الممارسة فإن ذلك يدعونا للشك أولا في الجدوى التخطيطية ويكون ذلك مدعاة للنسيان طالما لم يتم ممارسة ما تم تعلمه من ناحية ثانية.

13–3–تنفيذ برنامج التدريب : هنا يأتي دور منسق البرنامج التدريبي فهو ال ذي يكون مسؤولا على عملية التنفيذ وتتضمن هده المرحلة : ترتيبات المكان ،توفير المعدات اللازمة، الاتصال بالمدربين، مراقبة سير العملية التدريبية.

13–4–تقييم فعالية عملية التدريب : إن فعالية أي برنامج تدريبي تتوقف على دقة وصرامة المراحل السابقة وهناك نماذج متعددة يمكن من خلالها تقييم البرنامج التدريبي من أهمها النموذج المعروف باسم " كيرك باتريك" الذي يحدد 04 عناصر لتقويم فعالية البرامج التدريبية:

- – ردود الفعل : أي درجة رضا المتدربين على المادة التدريبية.
- – التعلم : أي قياس ما استوعبه المشتركون في البرنامج التدريبي.
- – السلوك : قياس التغيير الذي حدث في سلوك الفرد
- – النتائج: الوقوف على أثار التدريب وما أحدثه على نتائج المنظمة كمعدلات دوران العمل والإنتاجية والجودة والابتكار، واتجاهات الزبون ...

14–أساليب التدريب :يمكننا القول أن التكنولوجيا تتحول من أحد أجزاء عملية التدريب إلى وعاء يشملها .

- التدريب التعاوني : مثل التدريب الصيفي أو تدريب الذين أشرفوا على التخرج (التلمذة المهنية)
- التدريب الصفي والبرامج الدرسية : يأخذ أسلوب المحاضرات والاجتماعات أما البرامج الدرسية فهي عبارة عن مناهج دراسية معينة توفرها منظمات محترفة أو الاتحادات الحرفية أو المعاهد .
- التدريب عن بعد: يمكن لأي عامل الحصول على برنامج درسي من أي مكان في العالم وهذا باستعمال التكنولوجيا المتقدمة التي توفرها الدولة والمنظمات لمنخرطيها وعمالها، ويمس هذا المجال الأعمال الطبية خاصة .
- المحاكاة والتدريب: تستخدم نظم الواقع الافتراضي في التدريب على الجراحة والعمليات العسكرية والطيران والفضاء ...

15-تقييم عملية التدريب: تعتبر عملية تقييم التدريب جزءا هاما من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا. وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيم بها في المستقبل .

فشل برامج التدريب فشل برامج التنمية ≠ اللحاق والتحكم في التكنولوجيا

ويفيد برنامج التدريب في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة، فتحسن الأداء والإنتاجية وشعور الناس بالاستفادة قد يكون مؤشرا قويا على فعالية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها.

طرق تقييم عملية التدريب:

1-مدى مساهمة برامج التدريب في تحقيق أهداف المنظمة أو القضاء على مشاكل متعلقة بها.

2-قياس الخبرات التي تم تعلمها أو اكتسابها عن طريق تقييم الأداء والتالف والاختبارات...

3-قياس رأي المتدربين ومدى رضاهم عن العملية التدريبية وموقفهم منها.

المحاضرة الثامنة: تقييم أداء الموارد البشرية

1-ضبط المفاهيم: الأداء، العمل، الإنجاز، الدور، المهام، التقييم ، التقويم، إدارة الأداء.

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة، سواء أكانت صناعية أم خدمية أم حكومية، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي تتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية على مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

2-مفهوم الأداء :

أ-المفهوم اللغوي للأداء: ارتبط علاقته بالأداء البشري،حيث يعرف لغة بأنه إنجاز ما **Khemakhem, 1976 (P 310**

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال، بينما الأداء منخفض.(**راوية محمد حسن 1999، ص215)** .

ولم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاءت في كتابات أئمتها، فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية: التخطيط، التنظيم، التوظيف ، التوجيه والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة.

وعندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع "تقييم الأداء" جزءا من اهتمام المفكرين والممارسين. وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط للموارد البشرية، والإختيار والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات.

وعندما ازداد الاهتمام بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد الحاجات التدريبية، كما كان تقييم أداء العاملين أحد المداخل لتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية.

وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري منذ أربعينيات القرن الماضي، برز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم .

ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثا سياسية، و اجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة .**(عبد الباري ابراهيم درة 2003، ص17)**

3-محددات الأداء :

الأداء الوظيفي هوالأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، **وإدراك الدور أو المهام.** ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

- الجهد – القدرات – وإدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية ،التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من **الإتقان** في كل مكون من مكونات الأداء . بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح .وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لدور الذي يقوم به ،ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء هذا الفرد أيضا منخفضا .

وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى. (راوية محمد حسن 1999 ،ص217)

وليس ثمة اتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء (Performance) يقول "توماس جلبرت" (Tomas Gilbert)، وهو أحد العلماء البارزين في الميدان "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز ذي القيمة أو الأداء . ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أما الإنجاز (أو الأداء) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج، أو نتاج، أو نتائج. ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما، أو طرح مقترحات وخطة معينة."

ومن التعريفات التي يأخذ بها الباحثون، التعريف الذي قدمه "نيكولاس" (Nickolas.F.W) بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والسلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتاجات، ذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج والنتاجات من ناحية أخرى." **(عبد الباري ابراهيم درة 2003، ص15)**

التعريف السابق ينطبق في الغالب على الأفراد .أما على مستوى المؤسسة ،فهناك تعريف قدمه "رتشلرد سوانسون"(Richard A Swanson) فقد عرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات." **(عبد الباري ابراهيم 2003، ص15)**

إن إظهار العمل على أنه سلم للتطور المهني لا أنه قبر سيدفن فيه العامل ما تبقى من حياته المهنية يدفع الأفراد للبقاء مع أرباب عملهم من جهة وتحقيق مستوى أداء رفيع من جهة أخرى. **(روبرت ماتيز 2009،ص406.)**

- **تقييم الأداء ضروري لكنه غير محبذ:**

يقوم أغلب المدراء والمشرفين بمراجعة أداء العاملين وتقييمه، وتأتي نتائج هذه المراجعات إيجابية في غالب الأحيان ولكنها قد تكون سلبية.

غير أن عملية تقييم الأداء هذه غير مستحبة لدى المدراء والعاملين على حد سواء، وهذا ما تشير إليه نتائج المسوح والدراسات المختلفة التي تبين عموما النظرة التي يبديها العاملون لعملية تقييم الأداء، إذ يرون فيها مجرد

مزحة أو لعبة إدارية ،وأن نتائجها شخصية تقع تحت تأثير المحاباة ولا تنعكس على الأجور التي يحصلون عليها.

4-إدارة الأداء:

تعد إدارة الأداء أداة أساسية يستعملها قسم الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمة.

وتتكون إدارة الأداء من العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين أداء العاملين ومكافأة هؤلاء على الجهود التي يبذلها كل منهم .

وحتى تحقق المطلوب منها فإن مساعي إدارة الأداء يجب أن تتماشى مع استراتيجيات الأعمال التي تنتهجها المنظمة، وقد أنشأت بعض الشركات مثل PPG لهذا الغرض نظم إدارة أداء خاص بها من خلال تقسيم خطط الأعمال الكلية في المنظمة إلى خطط فرعية للوحدات والأقسام. تعد مثل هذه الخطط أساسا لتنفيذ الوظائف التالية:

- توفير معلومات للعاملين على مستويات الأداء التي يقدمونها.
- تحديد المستويات المطلوب تحقيقها للأداء التنظيمي.
- تحديد الخطوات التنموية اللازمة لتحسين أداء العاملين .
- توثيق مستويات الأداء لأغراض تتعلق بإدارة شؤون العاملين.
- منح مكافئات للعاملين الذين يتمكنون من تحقيق أهداف الأداء.

5-تعريف تقييم الأداء:

نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته. (**عمر وصفي عقيلي 2009، ص363**)

6-قياس أداء العامل:

تتضمن المرحلة الثانية من الإدارة الفعالة للأداء تحديد مقاييس الأداء واستخدامها في قياس أداء العاملين،وتتضمن مقاييس الأداء الأكثر شيوعا كلا ممايلي:

- كمية المخرجات.
- جودة المخرجات.
- الحدود الزمنية .
- التواجد في مكان العمل.

7-أنواع معلومات الأداء :

يمكن للمدراء البحث عن كيفية أداء العاملين لمهامهم من خلال ثلاث أنواع من المعلومات هي **معلومات السمات ، المعلومات السلوكية ومعلومات النتائج.**

شكل رقم(1) يبين أشكال معلومات الأداء، المصدر: روبرت ماتيز 2009،ص450-451.

معلومات النتائج	المعلومات السلوكية	معلومات النتائج
*حجم المبيعات المحققة	*الاقناع اللفظي	*الاتجاهات
*رضا الزبائن	*توقيت وشكل الاستجابة	*المبادرة
*تقليل التكلفة	*اتخاذ القرارات	*الابداع

8-استعمالات تقييم الأداء:

-تقييم الأداء لأغراض تنموية

يقوم الاستعمال الأول لتقييم الأداء بقياس الأداء بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والترقيات، لذلك يولد هذا الاستخدام **ضغوطا** على أولئك الذين يقومون بتقييم الأداء .(الغرض الإداري)

أما الاستخدام الآخر فيركز على التنمية المهنية للإفراد، وفي هذا الاستعمال يبدو المدير أقرب إلى المستشار منه إلى الحكم أو القاضي، وهذا يغير النظرة إلى عملية التقييم .يسلط تقييم الأداء الضوء على الاحتياجات التدريبية والتنموية للأفراد وعلى تخطيط الفرص المهنية للعاملين.

-تقييم الأداء لأغرض إدارية

يعمل تقييم الأداء على خدمة أغراض إدارية عديدة، وأهم هذه الأغراض الثلاثة هي:

1 -تحديد التعديلات التي ستتم على الأجور.

2 -اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو تنزيل المرتبة الوظيفية.

3 -اتخاذ العقوبات المناسبة بحق المسيئين بما فيها إنهاء الخدمة.(**روبرت ماتيز 2009، ص453**)

تقع حكومات الدول الأروبية بين فكي كماشة، ففي حين يضغط أرباب العمل عليها لتلغي نظم العمل القديمة التي تكبلهم فيما يتعلق بإنهاء خدمات العاملين، يضغط العاملون على الحكومات للتخفيف من معدلات البطالة ولكلا الطرفين أدواته ووسائله للضغط.

بنظرة سريعة إلى سوق العمل اليوم يمكن للمتتبع أن يجد أن العاملين المطلوبين بشكل كبير يفرضون شروطهم إلى حد ما على أرباب الأعمال، وبتحليل أكثر عمقا نجد أن العاملين من هذه الفئة الذين تتراوح أعمارهم اليوم بين 30-35 سنة غيروا أرباب أعمالهم سبع مرات في المتوسط، أما العاملون في الحقول الأخرى التي ينخفض الطلب على العاملين فيها نسبيا كالمعلمين والاقتصاديين فقلما يغيرون أعمالهم.و يغرق العاملون

ذوو الاختصاصات المهمة في بحر من عروض العمل المغرية، ويبدلون أعمالهم بكثرة ،بل إن الولاء لديهم ينقلب من ولاء للمنظمة إلى ولاء للمهنة.(روبرت ماتيز 2009، ص403)

إن إظهار العمل على أنه سلم للتطور المهني لا أنه قبر سيدفن فيه العامل ما تبقى من حياته المهنية يدفع الأفراد للبقاء مع أرباب عملهم من جهة وتحقيق مستوى أداء رفيع من جهة أخرى. (روبرت ماتيز 2009 ،ص406.)

المحاضرة التاسعة : الأجور والمكافئات rémunérations

1 ضبط المفاهيم:

الأجر– الراتب– الدخل– المستحقات– العائد –المنحة –العلاوة– الحوافز–التعويضات -salaire traitement- rémunération، الأجر القاعدي، الأجر الأساسي، الأجر الخام، الأجر الصافي، الحد الأدنى للأجور.

2 تعريف الأجر:

التعريف اللغوي:

الأجر هي كلمة مأخوذة من الفعل أجر يأجر أجرا، أي أعطاه مقابلا عن عمل.

والأجر لغة هو الجزاء عن العمل**(علي بن هادة و آخرون ،1991، ص، 15)**

التعريف الاصطلاحي :

لقد تعددت التعاريف حول هذا المفهوم ويمكننا ذكر أهمها فيما يلي :

يعرف " رضا خلاصي" التعويضات بأنها المقابل الموزع من قبل المنظمة للعاملين الذين أنجزوا مهام في إطار عقد عمل. **(khalassi Rédha 2010,p249)**

كما جاء في تعريف فيصل حسونة :<< الأجر يشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، في مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة >> **(فيصل حسونة 2008 ، ص ،107.)**

كما عرفه محمد الصيرفي بأنه : << المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به من أعمال متفق عليها >> **(محمد الصيرفي ،2007 ، ص، 149 .)**

وقد عرفه عادل حرشوش صالح بأنه :<< الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل >> **(عادل حرشوش صالح و آخرون 2006 ، ص، 174 .)**

وعرفه جون ميشال: الأجر هو دخل الفرد الذي ليس لديه لكي يعيش إلا قوة عمله، دخل الإنسان الذي هو غير رأسمالي ولا رئيس مؤسسة، لكنه مجرد إنسان وليس أكثر، فالأجر هو دخل إنسان خالص.(**ناصر دادي عدون 2004،ص46)**

ويعرف الأجر في المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية لسنة 1946: أنه ما يقدر نقدا من مرتب أو مكسب، وتحديد قيمته بالتراضي، أو عن طريق القوانين ويستحق الدفع بموجب عقد خدمة مكتوب ابرم بين صاحب العمل والعامل نظير عمل أنجز أو يجري إنجازه، أو نظير خدمات قدمت أو يجري تقديمها. (**علي عوض حسن ،2003ص ص 229-230.)**

3- النظريات المفسرة للأجور

3-1 نظرية العرض والطلب لآدم سميث

حلل سميث طبيعة الأجور وعلاقتها بالعمل وطبيعة المجتمعات التي كان بعاصرها بالفعل، وخاصة عند تفسيره للعلاقة بين نمو رأس المال والثروة وتحديد مستويات الأجور، حيث عمل على عقد مقارنة تحليلية بين طبيعة المجتمعات الآخذة في النمو والمجتمعات التي شبعت بالثروة، فالأولى سعت إلى تحقيق التوافق الطبيعي أما الثانية فتميل إلى جعل الأجور في مستوى الكفاف، الذي عرفه بأنه الحد الأدنى من الأجر الذي يكفي لحفظ صحة العامل وقوته الإنتاجية. (**منى الطحاوي 1984،ص34.)**

3-1- نظرية أجر الكفاف: تعتبر هذه النظرية التي قادها دفيد ريكاردو أن الأجر هو الثمن الطبيعي للعمل ،حيث أن المجتمعات نوعين، مجتمعات نامية ومجتمعات تملك قدرا معينا من الثروة، والمجتمعات المالكة للثروة هي التي تعمل على إبقاء الأجر بحد الكفاف حتى تحافظ على التوازن الطبيعي، فالأجر يمثل مستوى الكفاف بالنسبة للعامل، بمعنى أن الأجر لا ينبغي أن يزيد عن الحد لإبقائه وأسرته أحياء في مستوى الكفاف ،وذلك حتى لا يتم إنجاب عدد كبير من الأطفال يطالبون بالعمل في كبرهم وتزيد عرض العمل وتنخفض الأجور وتزيد تعاسة الناس من خلال دورة من الزمن. وعموما فإن النظرية قامت بوضع حد أدنى من الأجر لا يجوز زيادته حتى ولو كان هناك انتعاش أو تقدم اقتصادي وربما الأجر بسعر السلع، حيث يرتفع بارتفاع أسعار السلع الضرورية للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل.

4-الراتب والأجر الأساسي والأجر الرئيسي:

يرى " وصفي عقيلي" بأن الراتب هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند بداية تعيينه في المنظمة وينص عليه في قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له، كأن نقول راتب الموظف الأساسي مبلغ كذا من الوحدات النقدية في الشهر، أو أن الأجر الأساسي للعامل في ساعة الزمن، أو أجر القطعة الأساسي هو كذا وحدة نقدية و يضاف إلى الراتب و الأجر الأساسي مبالغ العلاوات، و المكافآت، و التعويضات المالية الأخرى التي يحصل عليها الفرد مع مرور الزمن و استمرارية عمله في المنظمة. و هنا لابد من الإشارة إلى نقطة لا شك أنها تثير في ذهن القارئ تساؤلا مفاده: ما هو الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب و مصطلح الأجر ؟ في الواقع و من حيث المضمون فكلاهما تعويضا نقديا مباشرا يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها، و التي تأخذ شكل الجهد و النشاط و كمية العمل أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية و المكتبية و الذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته " أصحاب الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، و نسميهم بالموظفين أما مصطلح الأجر فهو يطلق على التعويض النقد الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية و الذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته " أصحاب الياقة الزرقاء " و نسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الإثنين معا في بعض الحالات . إذا الفرق بين مصطلحي الراتب و الأجر هو فرق في الشكل و ليس في المضمون. (**عمر وصفي عقيلي 2009،ص506)**

إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريبا وأصبح اللفظان مترادفان وأن كل منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة.(**محفوظ أحمد جودة 2010 ،ص213.)**

ويختلف الأجر القاعدي عن لأجر الأدنى المضمون ، فالأول يختلف من رتبة لأخرى بحسب تحليل وتقييم الوظائف ، بحيث يكون الأجر القاعدي واحد لكل الوظائف المتشابهة من حيث التصنيف ،ونلمس الاختلاف في كون الأجر القاعدي والأساسي المعمول به في الجزائر يحدد وفق النقطة الاستدلالية المبنية على التقييم والتحليل مع القيمة المالية الممنوحة لكل نقطة استدلالية وما يوافقها من درجات الأقدمية المهنية والمحددة وفق الشبكة الأخيرة للأجور – ابتداء من 2007- ب 45 دينار جزائري عن كل نقطة استدلالية ، فإذا كانت عملية تحليل وتقييم الوظائف لرتبة متصرف إداري مثلا تلزمه بالقيام ببعض المهام و الوظائف المنصوص عليها بموجب القانون الأساسي للأسلاك المشتركة. (أنظر المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات

العمومية) وحددت له وفق عملية التوصيف والتحليل رقما استدلاليا يقدر ب 537 نقطة ،وبعملية حسابية نجد أن الأجر القاعدي لرتبة متصرف إداري وفق هذا القانون يكون كالتالي : 537×45 = 24165 دينار جزائري هذا وتختلف التعويضات المكملة للأجر بحسب الأداء والأقدمية ... أما الأجر الأدنى المضمون ،ويشار إليه غالبا أيضا بالأجر القاعدي smigue فيزيد مع الوقت بحسب أوضاع القدرة الشرائية لأفراد المجتمع ، بحيث تراعي التشريعات هذا الجانب الاجتماعي .

أما الأجر الرئيسي فهو الأجر الأساسي زائد المنح المكملة التي يقرها كل قانون أساسي لفئة من الموظفين في قطاع معين ، فيصبح الأجر الرئيسي أعلى من الأجر الرئيسي ، لذا تطالب الكثير من النقابات في التعامل مع الزيادات بناءا على الأجر الرئيسي وليس على الأجر الأساسي ،وذلك لأن نسبة 40% من القيمة المالية ل 30000دج (افتراضا أن 30000 دج أجر أساسي) ليست هي نفس القيمة المالية ل 45000دج (إذا افترضنا أن 45000دج أجر رئيسي) فالنسبة الأولى تعطينا ما قيمته 12000دج والثانية تعطينا ما قيمته 18000دج والفرق واضح بين الأجر الأساسي والأجر الرئيسي.وعلى هذا الأساس أقرت الحكومة الجزائرية بعد اجتماع الثلاثية أواخر شهر سبتمبر من سنة 2011 .حيث رسمت زيادات في رواتب الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة الخاصة ب ست (06) قطاعات وزارية وهي التكوين والتعليم المهنيين ،التعليم العالي والبحث العلمي ،الشباب والرياضة ، التضامن الوطني ،الصحة العمومية والثقافة ،حيث تقرر مراجعة تعويض التأهيل واحتسابه على أساس الراتب الرئيسي وليس الأساسي ،والذي يستفيد منه 43ألف عون تابع للأسلاك ا لمشتركة في القطاعات السالفة الذكر. هذه التشريعات المعمول بها في الجزائر ،لم تعطي أهمية كبيرة للتفرقة بين الأجر والراتب ودفعت بالعمل بمفهوم الأجور في جميع القطاعات ،سواء كانت خدماتية أو إدارية أو إنتاجية طالما أن الأجر الأدنى يحدد بموجب اجتماع الثلاثية ، التي تجمع كل القطاعات السابقة الذكر وبذلك تم الاتفاق وتداول مفهوم الأجور الذي يندرج ضمنه مفهوم الراتب.

ولقد عرف المشرع الجزائري الأجر من خلال قانون علاقات العمل 11/90 في مادته 80 التي تنص على مايلي:" للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ،ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل".

إن تدخل المشرع بصفة عامة في مجال العمل جاء لغاية حفظ الحقوق ، وغالبا ما يتدخل القانون في حالات النزاع التي تنشأ بين رب العمل والأجير أو العامل ليكون إلى جانب الطرف الضعيف والمتضرر ،كون المالك باستطاعته هضم حقوق العمال بكل سهولة ما لم يكن هناك مايدل على فعلية عمل العامل لدى هذا المالك ،فأوجب العقود وأقر القرائن ، وجعل من الأجر عنصر جوهري من عناصر العمل إلى جانب التبعية والمدة والأداء .كون أغلب النزاعات تثور حول مطالبة العامل بحقه المتمثل في الأجر النقدي .

5- فلسفة التعويض:

هناك فلسفتا تعويض متعاكستان تقعان على جانب نقيض، هما فلسفة الاستحقاق (Entitlement philosophy) وفلسفة الأداء (Performance philosophy).على أن معظم المنظمات تبني نظم التعويضات الخاصة بها على فلسفة تقع بين هاتين الفلسفتين .

***فلسفة الاستحقاق:** تفترض هذه الفلسفة بأن الأفراد الذين يعملون لصالح رب عملهم لسنة إضافية يستحقون زيادة في أجورهم، مع اهتمام بسيط لفروقات الأداء الفردي بين العاملين تنتشر هذه الفلسفة بين صفوف المنظمات التقليدية التي تمنح العاملين لديها زيادات أوتوماتيكية كل سنة، بل تكون نسبة الزيادة في الأجر موحدة بين جميع العاملين أحيانا. مثل هذا الأمر قد يؤدي إلى زيادة التكاليف التي يتحملها رب العمل دون أن ينعكس ذلك على العوائد التي يحققها مقاسة بالتحسن الذي يطرأ على مستوى العاملين لديه.

تعكس زيادات الأجر القائمة على فلسفة الاستحقاق الزيادات المطردة في تكاليف المعيشة حتى لو لم تكن تلك الزيادات مربوطة بمؤشرات اقتصادية محددة.

من جانب آخر تقتصر مقارنات الأجور التي تجريها المنظمات التي تأخذ بهذه الفلسفة على الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، بدلا من أن تكون موسعة بين الشركات بمختلف أنواعها.

هذا وتأخذ العلاوات في المنظمات التي تتبنى فلسفة الاستحقاق شكل " عيديات" تمنح للجميع دون اعتبار للنتائج التشغيلية. ولهذا السبب يتعود العاملون على هذه العلاوات ليعدوها فيما بعد جزءا من حقوقهم.

***فلسفة الأداء :** تتطلب فلسفة الأداء أن تعكس تعديلات الأجر فروقات الأداء الفردي بين العاملين. وبالتالي فإن المنظمات التي تنتهج هذه الفلسفة لا تضمن أي زيادة في الأجر للعامل نظير إتمامه لسنة إضافية في خدمتها ،فأولئك الذين يحسنون الصنيع يحصلون على زيادات أكبر في الأجر، في حين أن العاملين الذين لا يحقق أداؤهم المستوى المطلوب يحصلون على زيادات قليلة ،بل قد لا يحصلون على زيادات في الأجر من أصله.وهكذا يحافظ العاملون الذين يحقق أداؤهم المستوى المطلوب أو مستوى أفضل منه على وضعهم النسبي أو يحسنونه بالنسبة لمستوى الأجر السائد في السوق. بالإضافة إلى ذلك تتوقف العلاوات والحوافز على مستوى الأداء الفردي أو الجماعي من جهة، أو مستوى الأداء التنظيمي من جهة أخرى .

تعتمد قلة من المنظمات على فلسفة الأداء، غير أنه يمكن للمتتبع استشفاف توجه عام نحو استخدام نظم الدفع القائمة على الأداء. وفقا لأحد المسوح التي أجرتها مجلة "الثروة"”Fortune” والذي شمل 1000 منظمة ، تبين أن أكثر من 80% من المنظمات التي شملها المسح تستخدم أحد أشكال برامج المكافأة على أساس الأداء

وأن هناك توسعا في الاستخدام تشهده برامج الحوافز الجماعية ونظم المكافئات الجماعية أكثر من ذلك الذي تشهده برامج المشاركة في الأرباح أو برامج تمليك العاملين لأسهم الشركة. **(روبرت ماتيز 2009، ص 492-493.)**

6- أبعاد التعويضات المالية:

يشمل موضوع التعويضات كجانب استراتيجي في عمل إدارة الموارد البشرية ،على مجموعة من الأبعاد ذات الأهمية الكبيرة ،التي تؤثر على جعلها فعالة قادرة على خلق دافعية ايجابية لدى الموارد البشرية وجعلها راضية في العمل وتشعر بانتماء له .وهذه الأبعاد تعطينا رؤية واضحة ومتكاملة عن الأمور التي يتوجب أخذها في الاعتبار عند رسم استراتيجية التعويضات المالية في المنظمات .

أ -**البعد الاقتصادي:** في هذا المجال يتوجب التمييز بين نظرتين فيما يخص التعويضات الأولى ترى أن التعويضات أحد بنود التكلفة الأساسية التي تمثل عبئا ماليا كبيرا تتحمله المنظمة ويؤثر في تخفيض ربحيتها ،مما يستوجب الأمر ضغط هذه التكلفة، لأنها بمرور الوقت تؤثر في مستقبلها. أما النظرة الثانية وتمثل الوجه الحديث، فترى في التعويضات أنها أهم الحوافز التي يمكن من خلالها الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وخلق الدافعية لديها للعمل بإنتاجية وفاعلية، مما يرفع من وتيرة العمل وفاعلية الأداء التنظيمي. فالنظرة الثانية تتمحور حول اتجاه فكري يرى أن التعويضات المالية هي إنفاق استثمار له عائد كبير مع مرور الزمن، تختلف عن التكلفة المالية بحسب النظرة الأولى، أو التقليدية.

بالإضافة إلى مشكلة دوران العمل، الذي يتأثر تأثرا مباشرا بقيمة الأجر المدفوع من قبل المنظمة، وهذا بالنظر أيضا إلى المنظمات المناظرة والمنظمات المنافسة.**(يوسف حجيم الطائي وآخرون ،2006،ص353.)**

ب-البعد الاجتماعي: ينظر العمال في المنظمات إلى عملهم، إلى أنه مصدر رزقهم وعيشهم الأساسي (بل الوحيد في معظم الأحيان) وهو في الوقت نفسه مصدر إشباع بعض حاجاتهم المعنوية. فالتعويضات التي تحصل عليها الموارد البشرية من عملها، هي الوسيلة الوحيدة التي تمتلكها من أجل إشباع بعض حاجاتها المعنوية وسداد متطلبات معيشتها هي والأسر التي تعيلها. من هذه الزاوية يتوجب على المنظمة عند رسم إستراتيجية تعويضاتها، ألا تنظر إلى مسألة ربحيتها فقط، بل تنظر إلى الجانب الاجتماعي الإنساني، وتأخذ في اعتبارها أن مواردها البشرية التي تعمل لديها هم بشر ومن ذوي الدخل المحدود تسعى لكسب قوتها لتعيش وتحيا هي وأسرها، فمراعاة هذا الجانب يعود على المنظمة بالنفع الذي يتمثل برضا المجتمع عنها ورضا مواردها البشرية أيضا ،الذي يتحقق معه الانتماء خاصة وأن الاتجاه الحديث في مجال الموارد

البشرية يؤكد على ضرورة النظر في العنصر البشري في المنظمة على أنه شريك وليس أجير ،وهذا الاتجاه بمثابة تفعيل لمسألة الولاء والانتماء التنظيمي.(**عمر وصفي عقيلي 2009 ،ص 497)**

ج-البعد الأخلاقي: يشير هذا البعد إلى مسألة العدالة والمساواة في مجال التعويضات بوجع عام، والمالية بوجه خاص، فالعدالة تقتضي أن يدفع التعويض المالي وخاصة المباشر على قدر الجهد الذي تتطلبه الوظيفة أو العمل المناط بالفرد من جهة، وما يبذله من جهد في أدائه من جهة أخرى، فالجهد المطلوب للوظيفة يحدده طبيعة الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها ومخاطرها ....وما تحتاجه من مواصفات وشروط يتوجب توفرها في من سيؤديها ويشغلها أما مقدار الجهد المبذول من قبل الفرد، فيحدده تقييم الأداء .يتضح من ذلك أن تحقيق العدالة يتوجب القيام بتحليل وتوصيف الوظائف وتقييم الوظائف وتقييم الأداء.

أما مسألة المساواة فهي ذات شقين: الأول المساواة الداخلية وتحتم بأن يدفع تعويض مباشر واحد لجميع وظائف المنظمة ذات النوعية الواحدة والمتشابهة من حيث طبيعتها ومتطلبات شغلها، ويتم تحديد ذلك من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتقييمها. أما الشق الثاني فهو المساواة الخارجية، وتقتضي أن تكون التعويضات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها، متكافئة مع التعويضات مع التعويضات المقدمة من قبل المنظمات الأخرى المشابهة للعاملين فيها ،وذلك في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها . (**عمر وصفي عقيلي 2009 ،ص 498)**

وإذا حللنا هذا البعد الأخلاقي الذي يركز على المنظمات في احترام أبجديات دفع التعويضات بما يحقق رضا العاملين وتجنب النزاع فيما بعد، لكن بالمقابل يقتضي هذا البعد الأخلاقي من جانب المنظمة أن يقابله بعد أخلاقي من قبل العاملين، فقد تكون ظروف المنظمة على غير ما يرام مما يستدعي تضحيات من قبل العاملين اتجاه منظمتهم، وهذا من خلال الإبقاء على نفس وتيرة الأداء والجهد المبذول في سبيل تخطي تلك الظروف الصعبة، لأن الواقع يدل على أن العامل يقابل ضعف الأجر بالقليل من الأداء ،معتبرا ذلك مساواة بين الجهد والأجر، بل في كثير من الأحيان يكون الجهد قليل للغاية، وهذا ما يفسر قلة الوعي والشعور بالانتماء للمنظمة. ويدل أيضا على أن الأجر هو المصدر الوحيد لدخل العمال، ولا مجال للتضحية به أو انتظار تحسن أوضاع المنظمة أو الدولة. ولعل الأزمات المالية التي تعصف ببعض البلدان الأوربية، خاصة منها اليونان (السداسي الأخير من سنة 2011) وإيطاليا، وبدرجة أقل اسبانيا والبرتغال ، حيث أن صعوبة الأوضاع المالية والاقتصادية، لم تشفع أمام الغليان الجماهيري من الاحتجاجات

والإضرابات ومطالبة الدولة بعدم تخفيض الأجور وتطبيق سياسات التقشف التي تملى من طرف صندوق النقد الدولي والاتحاد الأوربي (المؤسسات المانحة) لهذه الدول التي تعانى أزمة ركود اقتصادي.

د- البعد القانوني: ما من قانون عمل في أي دولة كانت إلا وتطرق إلى مسألة التعويضات بشقيها المباشر والغير مباشر، فالتدخل الحكومي في ميادين الأعمال في غالبية دول العالم يزداد يوما بعد يوم، وتحتل التعويضات حيزا كبيرا من هذا التدخل، وخاصة التعويضات المالية ويأخذ هذا التدخل شكل قوانين وتشريعات عمل متنوعة. فقد أصبحت الحكومات تفرض على المنظمات في بلدانها التقيد بالحد الأدنى للرواتب والأجور فرسم إستراتيجية التعويضات السليم يتطلب مراعاة جميع ما نصت عليه القوانين والتشريعات الحكومية الحالية والمستقبلية المتعلقة بالعمل، لتكون هذه الإستراتيجية متماشية معها . **(عمر وصفي عقيلي 2009 ،ص 498)**

7- تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور والرواتب:

يعرف صالي Sallie تقييم الوظيفة بأنه :"طريقة لإقرار القيم النسبية للوظائف ،إنه قياس متدرج للأعمال في المنظمة". **(محفوظ أحمد جودت 2010 ،ص 224.)**

ويرتبط تطبيق هذا النظام حسب الدكتور " فؤاد الجميعي" وجود درجة متقدمة من التخصص في التعليم تسمح بتوفير الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط المحددة في الوظائف كافة، وخاصة ما يتعلق منها بالمؤهلات الدراسية التي تمنحها المدارس والمعاهد والجامعات. وهذا هو السبب الذي من أجله يجد نظام ترتيب الوظائف مجالا واسعا لتطبيقه في الدول التي يسود نظامها التعليمي قدر كبير من التخصص .

ويضيف " فؤاد الجميعي " بقوله : " يتوقف النظام على وجود معدل مقبول للنمو الاقتصادي يسمح بالتوسع المستمر في إنشاء الوظائف، بما يكفل للأفراد فرصة مناسبة لشغل وظائف أعلى إذا ما زادت خبراتهم ومعارفهم فالنظام الموضوعي لا يضع في اعتباره سوى العامل الاقتصادي في تحديد الأجر وذلك عن طريق إيجاد علاقة ثابتة بين هذا الأجر والعمل الممارس، مع إغفال أي اعتبارات اجتماعية تبرر زيادة هذا الأجر مثل الظروف العائلية للأفراد أو غلاء المعيشة. **(فؤاد الجميعي 1982، ص 11.)**

إن حقيقة ومضمون تقييم الوظائف وبناء هيكل الأجور والرواتب يتم أساسا على فرضية أن القيمة النسبية للعمل الذي يؤديه الفرد يجب أن تنعكس على الأجر الذي يتقاضاه الفرد نتيجة الجهد المبذول في ذلك العمل .ونظرا لكون الأعمال أو الأنشطة التي يؤديها الفرد في المنظمة تتباين من حيث الجهد المبذول والمؤهلات المطلوبة للأداء ...مما ينعكس ذلك على هيكل الأجور والرواتب التي يحصل عليها الأفراد في الأعمال المختلفة

ولذا فإن دراسة الأهمية النسبية للأعمال ومقارنتها ببعضها البعض ثم ترجمة ذلك التحليل إلى أجور ورواتب. لذا تعتبر عملية تحديد العوامل التي يتم على أساسها تقييم الوظائف وجمع المعلومات عنها واختبار التقييم ووضع هيكل الأجور والرواتب من أكثر الخطوات أهمية. إذ أن نقطة البدء تعتمد على طبيعة العوامل التي يجري في ضوئها تحديد الأهمية النسبية للوظائف والأعمال المختلفة.(**خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة 2007، ص176.)**

7-1-طرق تقييم الوظائف:

هناك طرق متعددة شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف، منها ما هو وصفي ومنها ما هو كمي، أما الطرق الوصفية فتشمل :

- طريقة الترتيب .
- طريقة التصنيف أو التدرج.

أما الطرق الكمية فتشمل :

- طريقة النقط .
- طريقة مقارنة العوامل.

أ- طريقة الترتيب Ranking :

هناك طريقتين يمكن اتباعهما وفق طريقة الترتيب:

أ -طريقة الترتيب البسيط:

بموجب هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف ترتيبا تنازليا فيما يتعلق بالأهمية، فالوظيفة الأهم أولا ثم الأقل أهمية وهكذا. (**محفوظ أحمد جودت، 2010،ص225.)**

والجدول أدناه الخاص بترتيب الوظائف الخاصة بالأسلاك المشتركة (الفئة المرتبطة بعينة البحث) يبين بعض الرتب الخاصة بشعبة الإدارة، حيث خصها المشرع بترتيب يختلف عن الترتيب القديم، آخذا بعين الاعتبار بعض المستجدات التكنولوجية الخاصة بالإعلام الآلي على وجه الخصوص.

الجدول رقم (2) يبين ترتيب الوظائف لشعبة الإدارة في الأسلاك المشتركة .بتصرف وفق الأمر 03/06والمرسوم04/08 من الجريدة الرسمية العدد 03 ل 20 جانفي 2008،العدد 61 الصادر في 30 سبتمبر 2007.

الأسلاك	اسم الوظيفة أو الرتبة	تصنيف الوظيفة	وصف مختصر للمهام
المتصرفون	متصرف متصرف رئيسي متصرف مستشار	12 14 16	**-نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم والهر على تطبيق القانون والتنظيمات والمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدانهم** **- القيام بنشاطات التصميم والتقييس القانوني ،المساعدة في اتخاذ القرار من خلال إعداد الدراسات والتقارير وتحضير النصوص القانونية والمشاريع التمهيدية للقوانين وكذا مشاريع النصوص التنظيمية ،وجميع الأدوات القانونية الأخرى ذات الصلة.** **- ممارسة نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف .إعداد السياسات العمومية وتقييم مدى تنفيذها .القيام بجميع الدراسات أو التحاليل التي تتطلب كفاءة متعددة التخصصات في مجال التسيير العمومي.**
ملحقي الإدارة	ملحق إداري ملحق إداري رئيسي	09 10	-يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم .تحضير القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها وينفذونها والسهر على احترامها. - يكلف الملحقون الرئيسيون بالتأطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم.
أعوان الإدارة	عون مكتب عون إدارة عون إدارة رئيسي	05 07 08	-يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة. -يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية. -يكلف أعوان الإدارة الرئيسيون بتنفيذ الأعمال الإدارية ويشاركون في تحرير البريد.
الكتاب	عون حفظ البيانات كاتب كاتب مديرية كاتبم رئيسي	05 06 08 10	- يتولى أعوان حفظ البيانات حفظ البيانات في الحاسوب لكل البيانات الإدارية. -يكلف الكتاب بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الحاسوب في عمل الكتابة،وإيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه. - يكلف كتاب المديرية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية واستقبال المكالمات وإرسال الرسائل وتنظيم أ الكتابة. - يكلف ك م ر بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره مع استعمال مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة.
المحاسبون الإداريون	مساعد محاسب محاسب إداري محاسب رئيسي	05 08 10	-يكلف م م إ بمسك الوثائق المحاسبية ويعدون كشوف الإلتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات الخاصة بالميزانية. -يكلف المحاسبون الإداريون بتحضير مختلف العمليات الخاصة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية . -يكلف المحاسبون الإداريون الرئيسيون بالتدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

إن وصف المهام للرتب الأعلى من رتبة كل سلك تتناول القيام بمهام إضافية علاوة إلى المهام الموكلة للوظيفة التي تسبقها، فالقائم برتبة متصرف إداري رئيسي باستطاعته القيام بالمهام الخاصة برتبة متصرف، وهذا ما يسمى بسلطة الحلول، كذلك الحال بالنسبة لجميع الرتب الأخرى. بالإضافة إلى ما سبق، فالقائمون على عملية

الترتيب والتوصيف، يجدون الكثير من الصعوبات في توصيف الأعمال الإدارية كما هو الحال بالنسبة لرتبة عون مكتب مثلا، حيث جاء وصف وظيفته كالتالي: يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة. وهذا وصف مبهم للغاية من شأنه وضع الشخص الغير مناسب في مكان غير مناسب، أو إسناد مهام غير ذي صلة لأعوان المكتب طالما هي أعمال إدارية لكن غير متحكم بها من طرف هؤلاء الأعوان، الأمر الذي ينعكس بالضرورة على أداء هؤلاء الأعوان وعن رضاهم عن تولي هذه المهام الغامضة .

كذلك الحال بالنسبة لسلك المحاسبين، فالمحاسبة كما هو معروف – والمسندة إلى هؤلاء المحاسبين– تنقسم إلى ميزانية تسيير وميزانية تجهيز، وهذا الأمر لم يتطرق إليه القانون الخاص بهذه الفئة، أين نكون ميدانيا أمنام معضلة إسناد المهام، خاصة وأن أغلب المتكونين في مجال المحاسبة، غير متكونين على محاسبة التجهيز، الأمر الذي ينعكس كذلك على الأداء المؤسسي ككل، خاصة إذا كانت المؤسسة تركز على هذا النمط من الأعمال.

ب–طريقة المقارنة المزدوجة: تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة في المنظمة بالوظائف الأخرى المراد دراستها، حيث يتم وضع جداول تفرغ فيها كافة الوظائف وتقارن كل وظيفة بالوظائف الأخرى عموديا وأفقيا ،فلو كان لدينا خمس وظائف مثلا، فإن مصفوفة المقارنة تبدو كالتالي :

–جدول رقم (03) يبين مصفوفة المقارنة المزدوجة (أحمد جودة ،بتصرف)

الوظيفة	متصرف	ملحق إدارة	عون إدارة	كاتب	محاسب إداري	المجموع
متصرف	+	×	×	×	×	**4**
ملحق إدارة	–	+	×	×	–	**2**
عون إدارة	–	–	+	×	–	**1**
كاتب	–	–	–	+	–	**0**
محاسب إداري	–	–	–	×	+	**1**

– تعني أن الموظف لا يستطيع ممارسة الوظيفة الواقعة في الصف.

+ تعني قدرة الموظف ممارسة وظيفته الأصلية.

× تعني أنه باستطاعة الموظف ممارسة وظيفة أخرى.

وبناءا على المصفوفة السابقة ،فإنه يمكن ترتيب الوظائف تنازليا من الأهم إلى الأقل أهمية كمايلي: –
المتصرف (4مرات يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها)

–ملحق إدارة (2 مرتين يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها)

– عون إدارة (1 مرة واحدة يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها)

– كاتب (0 صفر مرة لا يستطيع ممارسة إلا وظيفته ككاتب)

– محاسب إداري (1 مرة واحدة يستطيع فيها ممارسة وظائف أخرى ويتحكم فيها) **(محفوظ أحمد جودت : 2010،ص226،بتصرف)**

من خلال طريقة المصفوفة يتم تقييم الوظائف وفقا لقيمة الوظيفة من جهة ووفقا لمدى الأهمية، بحيث أن الوظائف المهمة تفرض على صاحبها أن يكون على دراية تامة بالوظائف الأقل أهمية التي تقع تحت طائلة رقابته، فلا يمكن توقع أو إسناد مهام رقابية لأشخاص ليس باستطاعتهم ممارسة وظائف أقل في سلم اختصاصهم كوظيفة متصرف في شعبة الإدارة بالنسبة للأسلاك المشتركة ، أو على الأقل يجب أن يكون على دراية بكيفية أداء تلك الوظائف وهذا لثلاث أسباب رئيسية : الأول أنه يمارس وظيفة رقابية يكفلها له القانون الأساسي كما رأينا في الجدول السابق رقم (01) والثانية تتمثل في تقييم الأداء الذي هو ملزم به ، ولا يمكن في حال من الأحوال الاقتصار في تقييم الأداء على معايير الشخصية فحسب، لكن الأصل فيها هو ارتباط عملية التقييم بأداء الشخص لوظيفته على أكمل وجه، بالإضافة إلى المعايير الأخرى.أما السبب الثالث وهو الأهم ،فيكمن أن بعض الوظائف ترتبط باستطاعة تولي أصحابها مناصب نوعية ، ومن ذلك نكون أمام تحمل المسؤولية في حالة الأداء الجيد أو الهزيل أو الأخطاء المرتكبة أو غير ذلك من نتائج المسؤولية التي ترتبط بهذه المناصب النوعية لذا وجب على الشخص أن يكون على دراية تامة بالمهام المسندة إلى الوظائف الواقعة تحت مسؤوليته وبطرق وكيفيات ممارستها، وهو الأمر الذي يتطلب خبرة في الميدان وفي تولي الوظائف، وبحب القوانين الأساسية لمعظم القطاعات في الجزائر فإن هذه المناصب النوعية تسند لأشخاص ذوي أقدمية عادة ما تزيد عن الخمس سنوات. من جهة ثانية ومن خلال الجدول، نستطيع استقراء أن وظيفة متصرف إداري هي الوظيفة الأكثر أهمية بحيث يمكن لصاحبها أن يزاول الوظائف الأخرى التي هي دون

وظيفته، بحيث استطاعة هذه الوظيفة انتزاع 4 نقاط، لتأتي المرتبة الثانية لوظيفة ملحق الإدارة بنقطتين وهكذا فإذا حاولنا ربط هذه الطريقة بسلم الأجور والنقاط الاستدلالية المعتمدة في الجزائر فنستطيع على سبيل المثال ضرب 4 نقاط في 100نقطة، بمعنى أن تساوي كل علامة في الجدول 100 نقطة، وكل نقطة استدلالية تضرب في قيمة مالية، لنحصل في النهاية على الأجر الأساسي لكل رتبة. ومن خلال الجدول السابق تكون حصة أجر وظيفة متصرف إداري أكبر من قيمة الأجور الخاصة بالوظائف الأخرى، وقيمة الأجر الأساسي ل عون إدارة مساوية لقيمة الأجر الأساسي لوظيفة محاسب إداري، وهكذا. (علما أن القيم السابقة افتراضية وليست حقيقية)

8- الأسس التي تقوم عليها الأجور:

تقوم سياسة الأجور والرواتب على ركيزة أساسية هي:

- ضمان المستوى المعيشي اللائق للفرد .
- إحساس الفرد بالقدرة على الكسب.
- إمداد الفرد بالقدرة الشرائية الملائمة .
- احترام الفرد لنفسه وتقديره لها.
- احترام الآخرين للفرد.
- حركة الفرد ونشاطه وقدرة أفراده على كسب العيش.

9-شروط دفع الأجر :

يجب أن يكون الأجر المدفوع للعامل :

1 -عادلا: طبقا لما تحدده القوانين واللوائح السائدة.
2 -مناسبا: لما يبذله الفرد من مجهودات في وظيفته.
3 -مطابقا: للمعدلات السائدة في سوق العمل .
4 -متوازنا: بين الفئات المختلفة للأجور (كالموظفين والعمال والإداريين والفنيين)
5 -متفقا: مع القدرة المالية للمنظمة .
6 -مشبعا: لحاجات الفرد المادية والاجتماعية...
7 -محركا: لرغبة الفرد في زيادة الإنتاجية.
8 -مستمرا: في الحفاظ على نفس مستوى الإشباع والإنتاج...
9 -مقبولا: من جانب الفرد مفهوما، مقتنعا به...
10-مقرونا: بمعدلات محددة للأداء. **(علي محمد عبد الوهاب 2000،ص50)**

إن الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف هو أجر يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه ، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافئة بغض النظر عن أداء العامل معرضة للاهتزاز ، كما أن الموظف الذي يستلم مكافئة لا يستحقها ، إنما يستهين بها وبكل نظام المكافئات. هذا المبدأ "اقتران الأجر بالأداء الفعلي" بسيط في ظاهره، إلا أن تحقيقه صعب وهو يطبق على الأجر والمكافئات وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الاقتران، أهمها:

- تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة.
- تحديد العلاوات والمكافئات والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف.ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد، وتستخدم نتائجه لتحديد العلاوات والمكافئات والتي يستحقها.

اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في الشركة، وهي صبغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافئات والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها.
(يوسف حجيم الطائي وآخرون ،ص 352).

10- طرق دفع الأجور:

من الأهمية بمكان أن يحصل العامل على الأجر الذي يكفل له العيش اللائق ويحفزه للاستمرار في العمل بالمنظمة.

وفي نفس الوقت يجب أن يبذل العامل الجهد المطلوب بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المطلوبة بالمواصفات المحددة .

وهناك طريقتان رئيسيتان لدفع الأجور، الأجر الزمني، والأجر حسب الإنتاج، وتنطوي تحت الطريقة الثانية عدة طرق فرعية، تستخدم لإدارة واحدة أو أكثر منها.

أ -الأجر الزمني:

يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذي يقضيه في العمل، وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا، ولا يتغير الأجر هنا بتغير كمية الإنتاج التي يتمها العامل.

وتصلح هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

- الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها.

– الأعمال التي يصعب فيها تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول فيه.
– الأعمال التي يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج.
– الإنتاج الغير متماثل.
– الأعمال التي تحدث فيها أعطال يصعب تفاديها.

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق دفع الأجور، وأسهلها، وفي نفس الوقت أكثرها استخداما، كما أن كثيرا من العاملين – وكذلك النقابات– يفضلونها وهي تحمل مزايا سهولة حساب الأجر وقلة النفقات الإدارية الخاصة بإعداد كشوف و سجلات الأجر، كما أنها تضمن للعامل دخلا "ثابتا" فتمده بالشعور بالأمان والطمأنينة.

أما عيوب هذه الطريقة في دفع الأجور فأهمها إغفال الفروق الفردية بين الأشخاص فهي لا تفرق بين المجدين والمهملين. كذلك فإنها لا تشجع الابتكار، إذ أن الأجر الزمني يحدد في العادة على أساس "الكفاءة المتوسطة". ومن ثم لا يوجد حافز أمام المتفوقين. وقد ينتج عن ذلك هبوط مستوى الأداء هذا بالإضافة إلى صعوبة التنبؤ بتكلفة العمل، وذلك لأن عنصر الأجر ثابت بينما يختلف الإنتاج الذي يُدفع عنه هذا الأجر .

لذا فإن استعمال هذه الطريقة تتطلب بعض الاحتياطات. هي وجود إشراف واع لضبط الإنتاج وتحقيق التزام العاملين الذين قد يتهاونون بسبب ضمانهم أجرا ثابتا بغض النظر عن الكمية المنتجة. كذلك يجب أن يتوافر عند العاملين قدر من الاستعداد والرغبة للعمل، وأن يتم تدريبهم على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب.(**علي محمد عبد الوهاب 2000،ص50)**

ب– الأجر حسب الإنتاج:

يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة، حيث يكون هناك أجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة. ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروبا في الأجر المحدد للقطعة.

والفكرة في هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلا إضافيا ينفعه في مقابلة نفقاته.وفي نفس الوقت تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم زيادة كبيرة في التكاليف. لذلك تطلق لفظة الأجر التشجيعي على هذا النوع من الأجور، ويصلح ذلك التطبيق في:

– الأعمال النمطية، المتماثلة الوحدات .
– الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كميا.
– عندما تنساب العملية الإنتاجية دون أعطال .

– عندما يكون الاهتمام موجها ناحية الكم أكثر من النوع.

وتحقق هذه الطريقة بضع مزايا هي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج، وإمكان تقدير تكلفة العمل مقدما. كما أنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه، وأثره في زيادة الإنتاج أو تكلفته. فيأخذ الذي يزيد إنتاجه نصيبا معلوما، ويحرم الذي ينخفض إنتاجه .

غير أن هناك عيوبا تصاحب هذه الطريقة أهمها:

– مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها .
– احتمال التضحية بالجودة في سبيل زيادة كمية المنتج.
– إرهاق الموارد البشرية والمادية.
– عدم إنصاف هذه الطريقة للأفراد ذوي الكفاءة المتوسطة، إذ يستفيد منها فقط ذوو الكفاءة العالية.
–الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه، وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثل سلوكه الوظيفي وتعاونه مع الآخرين.(**علي محمد عبد الوهاب 2000،ص53)**

وبوجه عام يتم تحديد الأجر بموجب الدفع على أساس معيار الإنتاج بواسطة طريقتين هما:

أ –**الأجر الفردي** : يدفع الأجر للفرد بموجب هذه الطريقة باعتباره وحدة عمل مستقلة، وذلك بناءا على جهده وسلوكه والتزامه الشخصي في أداء ما هو مطلوب منه بفاعلية ووفق المعايير المحددة. ويستخدم الأجر الفردي في حالة إمكانية قياس انجاز الشخص بشكل منفرد، ويختلف مقدار الدخل الذي يحصل عليه من إنتاجه باختلاف أسلوب حساب أجره الذي يتم من خلال أسلوبين هما :

- **أجر القطعة الموحد** : ويحسب الأجر وفق هذا الأسلوب عن طريق أجر القطعة الذي يحدد فيه مبلغ معين يتقاضاه الفرد عن كل وحدة ينتجها أو عن طريق زمن الوحدة، وهنا يحدد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة، ويكون ذلك على أساس دراسة الحركة والزمن .
- **أجر القطعة المتغير** : يحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس تحديد أكثر من مستوى للأجر لكل كمية إنتاج يصل إليها الفرد مثال ذلك :

يكون أجر القطعة المنتجة 5 وحدات نقدية من 1حتى 39 قطعة .

يكون أجر القطعة المنتجة 7 وحدات نقدية من 50 قطعة فما فوق.

يتميز هذا الأسلوب في أنه يوفر حافزا قويا لزيادة الإنتاج، ويفيد المنشآت التي لديها رقم التكاليف الثابتة مرتفع إذ يمكن تخفيضه عن طريق زيادة كمية الإنتاج، وبالتالي توزع لتكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.(**عمر وصفي عقيلي2009 ،ص 510)**

11- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة، ومن أهم تلك العوامل:

* **الإنجاز** : المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه، حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسبا طرديا. فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة الأجر المتوقع.

* **الأقدمية** : تشير الأقدمية إلى عدد سنوات الخدمة التي أمضاها الفرد ،سواء على مستوى الوظيفة أو على مستوى المنظمة ،حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي.

* **الجهد** : المقصود بالجهد هنا، الجهد العقلي أو الجهد الجسدي. والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى، علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب طرديا مع مستوى الأجر المتوقع.

* المؤهل العلمي: تختلف المواصفات العلمية المطلوبة من وظيفة لأخرى، فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية معينة حتى يتمكن الشخص من القيام بعمله، والبعض الآخر يتطلب درجة أعلى، وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجور.

* **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى، فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة، فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى .

* **قدرة المنظمة المالية** : إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، وكلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

* **مستويات الأجور في سوق العمل ومعدل التضخم:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا بالنسبة للمنظمة من عدة جوانب، وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة .أما المقصود بالتضخم هنا، فهو جدول الأسعار السائد في السوق، والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة، وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم. **(فيصل حسونة 2008،.ص110.)**

المحاضرة رقم 10 : المسارات الوظيفية

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبة القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق .

1- ضبط المفاهيم: إدارة المسار الوظيفي، تخيط المسار المسار الوظيفي، رسم المسار الوظيفي، تنمية المسار الوظيفي، تطوير المسار الوظيفي، الإثراء الوظيفي.

2 -تعريف المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام ,وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك

والاتجاهات المرتبطة بالعمل .

3- خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية : يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.

– يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.

– إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

– لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته

– العمل من خلال النظم ,وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد ,وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.

–وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

–وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين الفرد أو المؤسسة عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

–وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث مالديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار مالدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.

–تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.

–تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. **(محفوظ أحمد جودت 2010،ص291-292.)**

4- أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أ -أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فان نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-**محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرا ت** :فبزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

-**إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث** يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فان آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

-**تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع**، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل،ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر

-**توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء**، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسئوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

-**الرضا الوظيفي** :ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم.

-بناء المهارات :ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات

ب -أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

-اختيار الموارد البشرية :تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد

المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات

أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية

5- أهم جوانب المسار الوظيفي:

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار لوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي.

6- مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فان التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة.

أ-مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفظيلات العمل وغيرها .ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فان عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر

ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة وأخيرا فانه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

ب- مرحلة التأسيس :

بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي، بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

ج-مرحلة الحفاظ الوظيفي :

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدربين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

-الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا

-الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.

-التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

د-مرحلة الانفصال الوظيفي :

وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار لوظيفي للفرد،خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فانه بالنسبة لبعض العاملين فان هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فانه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق

و نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا آنفا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

7- أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية:

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكننا الآن تحديد أنواع المسارات التنظيمية بما يلي:

أ - **المسار التقليدي** :يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسئوليات عليه بسبب كبر سنه. ونود الإشارة في

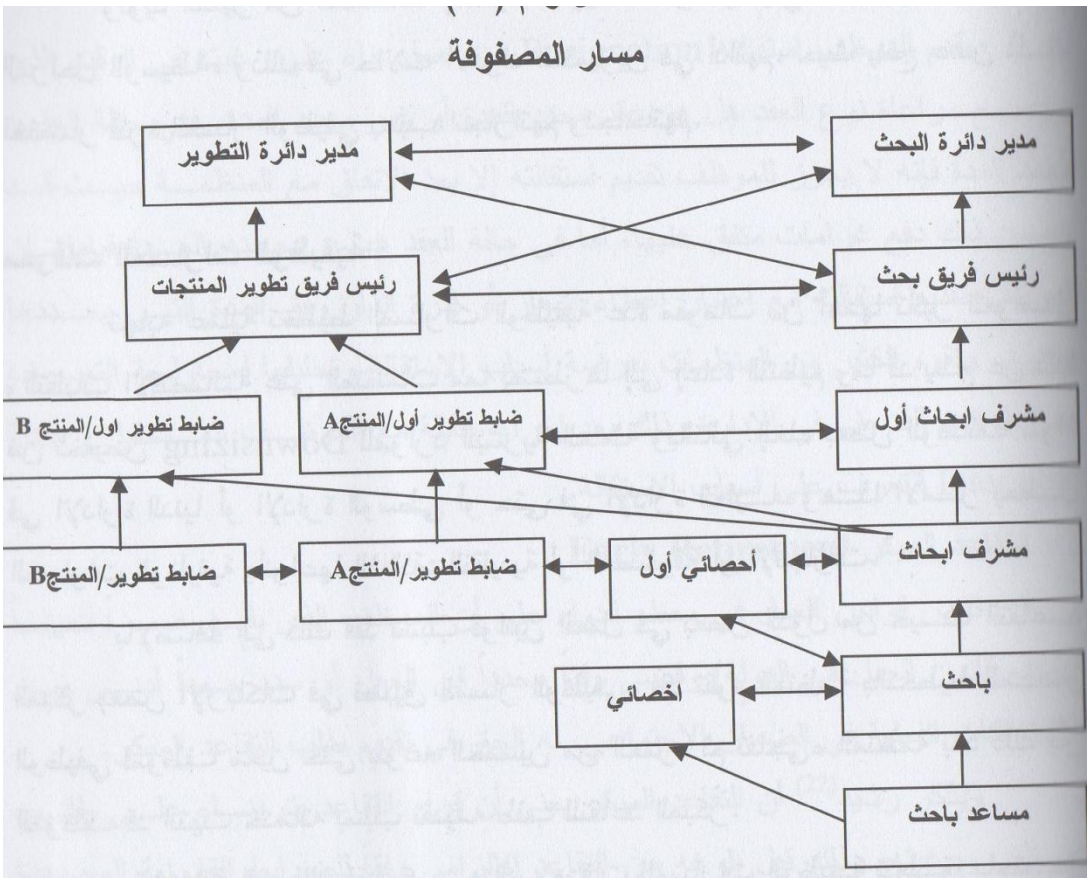
هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

وقد اعتمد المشرع الجزائري في جميع القوانين المنظمة للحياة المهنية للموظفين في المؤسسات الإدارية التابعة لقطاع الوظيف العمومي على المسار التقليدي، بحيث يتدرج كل موظف في السلك الذي ينتمي إليه مع إمكانية انتقاله إلى أسلاك أخرى ، ولكن هذا الانتقال وهذه الترقية غير متاحة لجميع الرتب بل لبعضها دون البعض الآخر أو لنقل لقلة منها فقط، لكن رغم ذلك، فإن الانتقال من رتبة إلى رتبة أخرى يتطلب المرور عبر التأهيل المهني الذي يشترط عبر كافة القوانين الأساسية لمختلف الأسلاك ضرورة إمضاء 05 سنوات في الرتبة، مع اجتياز امتحان مهني قد ينجح فيه المترشح أو لا. أما النمط الثاني من الترقية ، فهي الترقية حسب الاختيار والتي تشترط ضرورة إمضاء 10 سنوات في الرتبة وهذا يدل إن الانتقال من رتبة إلى أخرى صعب المنال فما بالك من سلك إلى آخر، فقد ينتهي المسار المهني للموظف دون أي ترقية أو ترقية واحدة طيلة مساره الوظيفي، والأكثر حظا يحضى بثلاث ترقيات .

الأمر الثاني المرتبط بهذا النمط من الترقيات أن الزيادة المرتبطة بالرتبة المنتقل إليها لا تزيد في أحسن الأحوال عن 3000 دج، وهذا الأمر من شأنه أن يحد من الغايات الأساسية الذي وضع من أجلها تنمية المسارات الوظيفية، أين يكون للمكانة الاجتماعية والحراك الاجتماعي دورا فعالا في تحفيز واستقرار العامل. الأمر الثالث المستشف من القانون الجزائري هو أن بعض الرتب تخلو من أي ثراء وظيفي أو منعدمة المسار، ونخص بالذكر هنا رتبة (كاتب مديرية رئيسي) هذه الرتبة وإن كانت متاحة للترقية الداخلية ، فإن المتوظف فيها على أساس مسابقة خارجية سيبقى طوال حياته المهنية في هذه الرتبة إلى أن يحال أو تحال صاحبتها على التقاعد ، ولا ندري لماذا بعض الرتب منعدمة المسار الوظيفي.

ب -**المسار الشبكي أو المصفوفة** : يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى .

شكل رقم02 يبين مسار المصفوفة



المصدر : محفوظ أحمد جودت 2010، ص 295.

ج- مسار الانجاز :في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والانجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل. ولتجنب هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:

-تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

-استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد.

-تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله

الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.

-تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

في ضوء ما تقدم وللقيام بتخطيط مسارات وظيفية تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق أهداف الأفراد وخطط أعمال المؤسسة، لابد من فهم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

9- أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.

أ - العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها :

-زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

-انعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

-عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسئوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

-**انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

-**عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والانجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي

الرئيس المباشر سيء :وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطاءه التعليمات اللازمة،وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

-**مشاكل مع الزملاء:** يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

ب – العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل :

-إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.

-إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

-حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

-حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

-تزايد الشعور بالتقادم.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

-عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

-الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

-تزايد الاعتمادية: فنظرا لتعقد الأعمال يضطر المدير للاعتمادعلى فريق من ا لمستشارين الفنيين والمساعدين.

-يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

-نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

ج- العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد) :

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها :

-إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وان يسهم في المجتمع

أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع

والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

-يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

-يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

-إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء. وأخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه

من تخطيطه وتنميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وان يتبصر بنقاط قوتة وضعفه، وان يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل

10- تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه :إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه ":ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار لوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

11 - أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

-مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد.

-ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا.

-تشجيع تنوع الثقافات.

-الحد من احباطات العاملين.

-تجنب التقادم المهاري.

-تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.

-تحسين سمعة المؤسسة.

المحاضرة 11: السلامة والأمن والأمراض المهنية وطب العمل

أولا : السلامة والأمن:

إن التطور التقني الذي شهده العالم وما صاحبه من تطور الصناعات نتج عنه الكثير من المخاطر التي ينبغي على الإنسان إدراكها وأخذ الحذر والحيطة من الوقوع في مسبباتها.

ولا نضع كامل اللوم هنا على التطور الصناعي فقد تلعب ظروف العامل الصحية والنفسية دوراً في زيادة المخاطر فمثلاً قلة الاهتمام أو الإهمال ولو للحظات قليلة قد تكون كافيه لحدوث الإصابة وجعل العامل يتألم لفترات طويلة وقد تؤدي إلى فقده أحد أعضائه أو حتى إلى الوفاة .وتدل الإحصائيات السنوية الصادرة عن المنظمات الدولية بأن:

110 مليون عامل يتعرضون لإصابات مختلفة.

180 ألف إصابة منها تؤدي إلى الوفاة

وبذلك يكون معدل الإصابات:

04إصابات عمل كل ثانية.

حادث خطير كل 3 دقائق.

فأماكن العمل من ورش ومصانع ومختبرات تعتبر بيئات غير طبيعيه من حيث درجات الحرارة العالية والآلات الدوارة، والأجهزة الحساسة والتفاعلات السريعة، والمواد السامة وما إلى ذلك. وهي كذلك مجمع للغازات والسوائل والمواد الصلبة التي قد يكون البعض منها خطير للغاية.

والسلامة المهنية مسؤولية كل فرد في موقع العمل ومرتبطة بعلاقة متعدية مع من حوله من الأشخاص والآلات والأدوات والمواد وطرق التشغيل وغيرها.

فالسلامة المهنية لا تقل أهمية عن الإنتاج وجودته والتكاليف المتعلقة به. فقد أصبحت للسلامة أنظمة وقوانين يجب على العاملين معرفتها كما يجب على الإدارة تطبيقها وعدم السماح للعاملين بتجاوزها ، و أن يكون هناك تدريب وإشراف صحيح للعاملين على هذه الأنظمة حتى يمكن تلافي العديد من مخاطر العمل التي تحدث للعمال في بيئات العمل المختلفة.

1- تعريف السلامة والأمن المهنيين:

مجموعة الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين و الحد من خطر المعدات و الآلات على العمال والمنشأة

و محاولة منع وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل.

وقد تطرق المشرع الجزائري لإجراءات السلامة والأمن المهنيين من خلال القانون 07/88 المؤرخ في 26 جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، وجعل الحرص على إتباع إجراءات الوقاية أمر إجباري على كل الهيئات التي تشغل عمال أو موظفين، وذلك من خلال المواد من 1 إلى 11 .

2-أهداف وإجراءات الأمان والسلامة المهنية:

2-1-أهداف برامج الأمان والسلامة:

يمكن تلخيص أهداف برامج الأمان والسلامة في المنشآت المختلفة بالهدفين الرئيسيين التاليين:

أ -وقاية العاملين من الحوادث، أي تهيئة كافة الظروف اللازمة لمنع الحوادث أو تخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن.

ب -تقديم الإسعاف والعلاج السريع للعامل بمجرد حدوث الإصابة .

وينتج عن تحقيق هذين الهدفين عادة ما يأتي:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان والسلامة والطمأنينة.
- ✓ اندماج وانسجام الأفراد في العمل وحبهم له.
- ✓ ارتفاع في إنتاجية الفرد.
- ✓ المحافظة على أفراد القوى العاملة وتقليص دوران العمل.
- ✓ خفض تكلفة العمل نتيجة انخفاض أو عدم وجود إصابات عمل أو أمراض مهنية، والتي يؤدي حدوثها إلى تكاليف عالية سواء كانت تكاليف مباشرة أو غير مباشرة.

2-2-إجراءات برامج الأمن والسلامة:

من أجل تحسين الصحة وتوفير الأمان والسلامة المهنية يستوجب الأمر العناية ببرامج الأمان والسلامة في المنشآت المختلفة، بحيث تكون برامج سليمة تحقق الأهداف السابقة. ويتم ذلك بإتباع إجراءات متعددة يكون في نتيجتها الوصول إلى برامج سليمة في هذا المجال، تحمي أفراد القوى العاملة أثناء تأديتهم لأعمالهم في المنشآت التي يعملون فيها وعلى اختلاف طبيعتها. أما هذه الإجراءات والمراحل فهي:

- ✓ **تخطيط برامج الأمان والسلامة في المؤسسات** : وتكون في شكل قوانين تصدرها الدولة، وتدعم بتعليمات وقوانين داخلية تحرص على إصدارها المنظمات ذات الطابع الصناع وشبه الصناعي، سواء من قبل مختصين يعملون لديها، أو عن طريق الاستعانة بمكاتب استشارة وخبرة في المجال الصناعي. بحيث تحرص تلك القوانين التعليمات على النظافة والتهوية والإضاءة والحرارة والإسعاف الأولي والمساعدات الطبية والوقاية من الحريق، مع تحديد ساعات العمل اليومية والأسبوعية والعطل والإجازات السنوية، وفترات الراحة، مع ضمان صيانة الآلات، وتسييج الآلات والماكينا ت...وصياغة كل ذلك في شكل خطة متكاملة، تقوم الإدارة والمشرفون بتنفيذها، والعمال باحترامها حماية ووقاية لهم من أية أخطار قد يتعرضون لها.
- ✓ **تنفيذ برامج الأمن والسلامة في المؤسسات:** تتولى الجهات الإدارية داخل المنشآت بالحرص على تنفيذ الخطط الخاصة ببرامج الحماية والسلامة المهنية كل حسب وظيفته، مع إجراء الرقابة اللازمة لذلك وإعطاء التوجيهات اللازمة، مع معاقبة المتخاذلين والمتهاونين، هذا دون نسيان دور العامل نفسه في تنفيذ إجراءات الأمان والسلامة، لأن الأمر في الأخير يتمحور حول حمايته وسلامته. من جهة أخرى وحرصا على تنفيذ تلك البرامج الخاصة بالسلامة والالتزام بالمواثيق الدولية في مجال العمل وشروطه، أوجدت الدول نظام رقابي يتمثل في مفتشيات العمل التي تحرص بدورها عن طريق نظام التفتيش على تطبيق القوانين التي تصب في سلامة وأمن الموارد البشرية داخل المنشآت.
- ✓ **تقييم برامج الأمن والسلامة في المؤسسات** : إن المرحلة الثالثة من مراحل برامج الأمن والسلامة هي متابعة تنفيذ وتقييم هذه البرامج حتى إذا ما تبين أن هناك أي قصور في التنفيذ، أو إذا ما ظهرت أية عيوب عند التطبيق، يتم معالجتها وتلافيها، خاصة وأن التدريب والتوعية لا يكفيان، بل يجب أن تكون هناك مراقبة ومتابعة مستمرة من قبل الأجهزة الإدارية الداخلية والخارجية. نشير إلى أن القوانين السارية المفعول تؤكد على وجود ما يسمى ب سجلات حوادث وإصابات وأمراض العمل، أين يقوم المعنيون بالتفتيش بتسجيل كافة الحوادث وإصابات وأمراض العمل التي يتعرض لها العمال في سجلات خاصة، حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها، بل ورفع تقارير دورية للجهات الوصية على مستوى الوزارة أو حتى على المستوى الدولي– منظمة العمل الدولية– وهذا بغية تصنيف أمراض لم تكن مصنفة وبُعترف بها ويتم التعويض عليها من خلال عطل مرضية خاصة بالأمراض المهنية. كما تأخذ المنظمات التدابير اللازمة في زيادة حجم الحيطة والوقاية عن طريق إعادة تصميم الوظائف وإزالة الخطر من منطقة العمل وتوفير الجو المهني السليم وحماية المنشأة وسمعتها. **(مصطفى نجيب شاويش 2011، ص347-360)**

ثانيا-الأمراض المهنية:

1-تعريف الأمراض المهنية: هي العلل التي تصيب العاملين بسبب ظروف العمل السيئة. ويعرف المشرع الجزائري الأمراض المهنية من خلال القانون 13/83 المؤرخ في 02 يوليو 1983 والخاص بحوادث العمل والأمراض المهنية : بأنها كل أعراض التسمم والتعفن والإعتلال التي تعزى إلى مصدر أو تأهيل مهني خاص .

2-أنواع الأمراض المهنية:

2-1-الأمراض العضوية:

أ- أمراض الجهاز التنفسي : وهي الأمراض الأكثر تصنيفا من قبل وزارات العمل والضمان الاجتماعي للدول، وتصيب الجهاز التنفسي نتيجة العوامل البيئية في مكان العمل من أتربة وغازات.

ب- أمراض العضلات والمفاصل والظهر : وترتبط هذه الأمراض بطبيعة الأشغال الشاقة تارة مثل تلك التي نجدها في الموانئ والمناجم، لكن رغم ذلك أصبحت الكثير من الأعمال المكتبية تهدد العمود الفقري سواء من حيث التقوس أو من حيث الآلام التي تصيبه وتلازمه نتيجة الساعات الكثيرة التي يمكثها الشخص على الكرسي جالسا بطريقة خاطئة أو بسوء صناعة الكرسي...ولكن تبقى الكثير من هذه الأمراض غير مصنفة وغير معترف بها من قبل الجهات المختصة.

ج- الأمراض القلبية: و يعتبر مرض القلب المشكلة الصحية الأخطر التي يمكن ربطها بالضغط ، لأنها السبب الرئيسي و الأهم للوفيات في بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية. و لا تمثل الارتفاعات المؤقتة في ضغط الدم أي تهديد للصحة و لكن بتكرارها يصبح خطرا. و يرتبط ضغط الدم المرتفع بتطور تصلب الشرايين ، و بالتالي قد يؤدي إلى احتمال انسداد الشريان مما ينتج عنه ذبحة صدرية أو نوبة قلبية. و يصبح الفرد أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب عندما يكون سلوكه التفاعلي مع الصراعات مبنيا على قمع الشحنات الانفعالية كما ينشأ هذا المرض نتيجة الإجهاد في الوصول إلى السيطرة في العمل أو الفشل في الترقية. **(جاب الله يمينة 2008،ص87)**

و يضيف **Cooper** و **Melhuish** أن أكثر المديرين عرضة لأمراض القلب هم الأشخاص الذين يعملون في مناخ تنظيمي سيء يحد من صلاحيتهم و حريتهم.**(أمل بنت سلامةالشامان2005،ص266)**

و في الماضي كانت إصابة المرأة بالذبحة الصدرية أمرا قليل الحدوث، و لكن مع ضغوط العمل أصبح المرض مشكلة للنساء و الرجال على حد سواء.**(جاب الله يمينة 2008،ص88)**

2-2- الأمراض النفسية :ولعل من أبرزها أهمها ضغوط العمل التي يتفرع عنه القلق والوسواس والهستيريا.

و يعرف **العديلي** ضغوط العمل بأنها : المثيرات النفسية و الفيزيولوجية التي تضغط على الفرد و تجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف و تحول دون آدائه لمهامه بفاعلية .

و قد عرفها **كراسيك** بأنها متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات و طاقات الموظف . **(أمل بنت سلامةالشامان 2005 ،ص263)**

من أهم المصادر التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتوتر و القلق و من ثم ضغوط العمل مايلي :

- المصادر التنظيمية: هي العوامل التنظيمية التي تسبب نوعا من عدم الراحة و التكيف مع الأحداث أو المتغيرات البيئية في العمل، و تختلف هذه العوامل في درجة حدتها و تأثيرها على الفرد حيث أن طبيعة الفرد هي التي تحدد درجة التأثير و من أهم هذه العوامل:

- **عبء العمل** : و يقصد به كم العمل اليومي سواء الزيادة أو النقصان أما العبء النوعي فهو يعني صعوبة العمل و مستوى تعقيده .
- **صراع الدور** : و يقصد به تعارض الدور الوظيفي مع مفاهيم الفرد و قيمة الشخصية أو مع ظروفه الخاصة، و قد أوضحت بعض الدراسات أن ضربات القلب تتزايد بحدة في الأوقات التي يتعرض فيها الفرد لصراع الدور أثناء عمله اليومي.
- **غموض الدور** : عندما يفتقر الفرد للمعلومات اللازمة لآداء عمله و وظيفته فإنه يمكن أن يعاني من غموض الدور و من أمثلة المعلومات اللازمة لآداء الفرد عمله أهداف و سياسات و إجراءات العمل و حدود سلطانه و مسؤولياته.و في هذا الصدد يذكر بعض الباحثين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية خاصة .
- **اتخاذ القرار** : حيث يعد من مصادر القلق و التوتر لدى العديد من القيادات الإدارية نظرا لما يترتب عليه من مسؤوليات حيث يكون ضعف المشاركة أو المخاطرة في اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات مصدرا من مصادر ضغوط العمل .
- **بيئة العمل المادية:** مثل الإضاءة، التهوية، مدى توفر التجهيزات، مدى صلاحية المباني و غيرها من العوامل المساندة .
- **المساندة الاجتماعية** : يصنف **ماسلو** الحاجة الاجتماعية ضمن الحاجات الأساسية للإنسان و عليه يعد عدم المساندة الاجتماعية مصدرا من مصادر ضغوط العمل.
- **المستقبل الوظيفي** : يعد المستقبل الوظيفي مصدر تحدي و قلق للعاملين. فمثلا إذا كانت لا تعطى للموظف فرصة للترقي فإنه سيشعر بالملل و عدم التحدي و بالتالي يصبح العمل روتينيا إلى درجة يمكن أن

يشعر فيها الفرد بضغوط العمل، أما إذا كان العمل يعطي فرصة للتقدم و النمو فإن هذا يبعث روح الطموح الوظيفي و سيقوم الفرد بالسعي و العمل لتحقيق هذا الطموح.

- المصادر الفردية: هناك العديد من المصادر الفردية التي تمثل مصدرا لضغوط العمل مثل القدرات و الحاجات و معدل التغيير في حياة الفرد و غيرها و يأتي نمط الشخصية من أهم هذه المصادر الفردية . و لقد أوضحت العديد من الدراسات أن كل إنسان يمتلك خصائص سلوكية يمكن تقسيمها إلى السلوك (أ) و السلوك (ب)، بيد أن سيطرة خصائص السلوك (أ) أو (ب) هي التي تحدد العديد من الخصائص الشخصية للفرد و سلوكه و هذا بالتالي يؤثر على قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل. إن الإداري الذي تنطبق عليه خصائص و نمط السلوك (أ) تتمثل فيه النزعة للقلق، الاهتمام الزائد بما يدور حوله حب المنافسة مع الآخرين عادة ينجز أعماله في الوقت المحدد يستطيع أن يقوم بأكثر من عمل في الوقت الواحد، قليلا ما يشتكي من الإرهاق لا يحسن الاستماع للآخرين فهو عادة ما يقاطع حديثهم و يكمل لهم جملهم، يميل إلى أن يكون أكثر عدوانية كما أنه أكثر عرضة للإصابة بأمراض نفسية و جسدية و لا يكون قادرا على تحمل الضغوط و قد يرجع السبب في ذلك إلى أن النوع (أ) يحرقون أنفسهم بسرعة بالمتطلبات الزائدة. في حين أن الإداري الذي تنطبق عليه خصائص السلوك (ب) يتميز بالثقة و الهدوء و العمل باعتدال، فهو يشعر دائما أن هناك وقت لإنجاز الأعمال . **(أمل بنت سلامة الشامان2005 ،ص ص264-266)**

ثالثا: طب العمل:

1-القواعد العامة في مجال طب العمل:

تعتبر حماية العمال بواسطة طب العمل جزءا لا يتجزأ من السياسة الصحية الوطنية.

في إطار المهام المحددة في التشريع الجاري به العمل، يهدف طب العمل الذي تعد مهمته وقائية أساسا، وعلاجية أحيانا إلى:

- حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن تنجر عنها الحوادث أو الأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.
- تشخيص كل العوامل التي تضر صحة العمال في أماكن العمل، وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.

- تعيين وإبقاء العمال في عمل يتماشى وقدراتهم الفيزيولوجية والنفسية، وكذا تكييف العمل مع الإنسان وكل إنسان مع مهمته.
- تخفيض حالات العجز وضمان تمديد الحياة النشيطة للعامل.
- تقييم مستوى صحة العمال في وسط العمل.
- تنظيم العلاج ألاستعجالي للعمال والتكفل بالعلاج المتواصل ومداواة الأمراض المهنية والأمراض ذات الطابع المهني.
- المساهمة في حماية البيئة بالنسبة للإنسان والطبيعة .

ويعد طب العمل التزاما يلقى على عاتق المؤسسة المستخدمة ويجب عليها التكفل به، على أن يمارس طب العمل في أماكن العمل نفسها، ويتعين على المؤسسة المستخدمة أن تنشئ مصلحة لطب العمل وفقا لضوابط معينة، وإلا يتعين على المؤسسة المساهمة في إنشاء مصلحة لطب العمل ما بين الهيئات على أساس إقليمي، أو بإبرام اتفاق مع القطاع الصحي وذلك حسب اتفاق نموذجي. وفي حالة ما إذا تعذر على القطاع الصحي الاستجابة لطلب المؤسسة المستخدمة أو تخلى عن التزاماته، يتعين على هذه الأخيرة أن تبرم اتفاقا مع أي هيكل مختص في طب العمل أو أي طبيب مؤهل، وذلك حسب اتفاق نموذجي.

يخضع وجوبا كل عامل أو متمهن للفحوص الدورية والخاصة والمتعلقة باستئناف العمل. ويكون المتمهنون موضوع عناية طبية خاصة، فضلا عن ذلك يمكن الاستفادة من فحوص تلقائية بناءا على طلب العامل نفسه. على أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أراء الطبيب أو تقاريره سواء تعلق الأمر بالحالة الصحية أو العطل المرضية أو الحوادث أو حتى رأيه في قبول العامل المتمهن وترسيمه أو عدم ترسيمه لأسباب صحية.

كما يمكن لطبيب العمل أن يأخذ عينت أو يطلبها قصد إجراء التحاليل عليها والقيام بكل فحص لأية أغراض مفيدة . وعلى ضوء نتائج هذه التحاليل أو الفحص، يوصي باتخاذ كل إجراء ضروري للمحافظة على صحة العمال.**(الجريدة الرسمية1988، ص120)**

2- مسؤولية طبيب العمل:

-معاينة أو فحص العمال الأجراء قبل انتسابهم إلى المؤسسة للنظر في مقدرتهم على العمل وتحديد نوع العمل الذي يمكنهم القيام به.

-إجراء الفحوصات الطبية الدورية مرة واحدة (01) في السنة على الأقل لتحديد إمكانات العمال الأجراء الجسدية والنفسية لاستمرار أهليتهم لمناصب العمل التي يشغلونها ، ومرتين(02) في السنة بالنسبة للمتمهنين و العمال المعرضين بشكل خاص للأخطار المهنية ، وأعوان الأمن، العمال الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة ، و العمال الذين تزيد أعمارهم عن خمس وخمسين (55) سنة، و العمال المكلفون بالإطعام ، والمعوقون جسديا

و ذوي الأمراض المزمنة ، والنساء الحوامل و الأمهات اللاتي لهن أطفال تقل أعمارهم عن سنتين(02).

-إجراء الفحوصات الطبية الواجبة لاستئناف العمل في الحالات التالية:

ϖبعد غياب سببه مرض مهني أو حادث عمل أو بعد عطلة أمومة أو غياب لا يقل عن واحد وعشرين (21) يوما.

ϖبعد غياب بسبب مرض أو حادث غير مهني ، أوفي حالة تغيبات متكررة بسبب مرض غير مهني

-اتخاذ التدابير العامة للوقاية الصحية في أمكنة العمل وخصوصا فيما يتعلق بتدابير السلامة و الإنارة والتهوية وتجديد الهواء و المياه الصالحة للشرب والمراحيض وإخراج الغبار و الدخان و نظافة مطاعم ومراقد العمال.

-القيام بالعناية الطبية الأولية اللازمة قبل توجيه العمال إلى الطبيب الاختصاصي.

-التدقيق في صحة تقارير الإجازات المرضية المقدمة من الأجير.

-إشعار مفتش العمل في حالة معاينة تهاون مفرط أو خطر ، لم تتخذ بشأنهما المؤسسة المستخدمة الإجراءات المناسبة ، بعد إخطار مسبق يوجه إليها.

-يقوم طبيب العمل بدور المستشار الفني للإدارة لكل ما يتعلق بصحة الأجراء وذلك من خلال:

*ملاحظة الوقاية العامة في أمكنة العمل وخصوصا النظافة و التدفئة و التنوير والمغاسل و مياه الشرب.

*العمل على تخفيف مضار الغبار و الدخان و الخطر و حوادث العمل و الأمراض المهنية و الوقاية منها، ودرس العوامل النفسية و المادة المحيطة بجو العمل وتحليلها.

*المساهمة في تحسين شروط العمل بما يتناسب و المقدرة الفيزيولوجية البشرية.

*الإطلاع على أي تغيير في الطرق الفنية للإنتاج لمعرفة نسبة ملائمة هذه الطرق للحالة الصحية ، بالإضافة إلى إطلاعه على نوع المواد المستعملة و طرق الإنتاج الصناعي لتخفيف أو تلافي أية أمراض أو طوارئ مهنية.

*الإعلان الإجباري عن كل الأمراض المهنية بعد التحقق منها .

(المصدر: طب العمل حسب القانون الجزائري. http://www.mouwazaf-dz.com/t20852-topic#ixzz3WXdsN9D0
منتديات ملتقى الموظف الجزائرى)

قائمة المراجع:

1-محمود يوسف محمد،عبد النعيم محمد مبارك : **مدخل إلى الموارد واقتصادياتها**، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص15-17.

2- عادل محمد زايد :**إدارة الموارد البشرية** ، 2003،ص12.

3-ابراهيم الغمري: **الأفراد والسلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية ، 1979،مصر.

4- أحمد ماهر : **الإدارة ،المبادئ والمهارات** ،الدار الجامعية ،2000.

5-محمود أحمد جودت:**إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، الأردن،2010.

6- محمد سمير أحمد: **الإدارة الاستراتيجية وتنمية المولرد البشرية**، دار المسيرة، الأردن،2009.

7- راوية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي , الاسكندرية، مصر، 1998-1999.

8- موسى اللوزي : **التنمية الإدارية** ، دار وائل ،الأردن ، 2002.

9- سعاد نايف برنوطي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والطباعة , عمان 2007.

10- بشار يزيد الوليد : **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية، 2008.

11- عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية رؤية المعاصرة**، ط2 ، دار وائل، 2009.

12-أحمد ماهر :**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية، مصر، 1999.

13- **http:/ www.strategie aims.com.le 23/11/2009 a 11:00. Guesguen : Economie de l'information et stratégie entrepreneuriale,3eme congres de l'académie d'entreprneurial,Lyon, Mars2004.**

14-أحمد نادر أبو شيخة،1990

15-فؤاد الجميعي: الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف، دار الكتب، الموصل، العراق، 1982.

16- روبرت ماتيز،جون جاكسن :**إدارة الموارد البشرية** ،ترجمة :محمود فتوح ،دار الشعاع،2009.

17- خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة، عمان، 2007.

18- Lakhdar Sekiou,Louise Blondin et autres : **gestion des ressources humaines**, de (Boeck universite,1993,canada,p360-362.

19- نجم العزاوي: **جودة التدريب الإداري** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009.

20- **Khemakhem. A, la dynamique du contrôle de gestion, (paris : Bordas, 1976, P 310**

21- عبد الباري ابراهيم درة : **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003.

22-khalassi Rédha **:management ressources humaines**,edition Houma ,Alger,2010. –

23– فيصل حسونة : **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن ،2008 .

24– محمد الصيرفي : **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي ، ط1، مصر ،2007 .

25– عادل حرشوش صالح: **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،دار للكتاب العالمي، ط2 الأردن، 2006.

26– ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**،دار المحمدية العامة،الجزائر،2004.

27– علي عوض حسن **:الوجيز في شرح قانون العمل الجديد**، دار الثقافة ،القاهرة،2003.

28- منى الطحاوي : **اقتصاديات العمل** ،مكتبة نهضة الشروق ،القاهرة،1984.

29-مصطفى نجيب شاويش:**إدارة الوارد البشرية**،دار الشروق، الاصدار الخامس،عمان ، الأردن، 2011.

30- أمل بنت سلامة الشامان : **مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض**، في مجلة "مجلة مستقبل التربية العربية" المركز العربي للتعليم و التنمية ، المكتب الجامعي الحديث ، مجلد 11، العدد 37، الإسكندرية، أفريل 2005 .

31–يمينة جاب الله: **معنى الحياة و علاقته بالإحتراق النفسي لدى المرأة العاملة العانس**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،قسم علم النفس، جامعة بسكرة،2008.

32–الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد04 ، السنة الخامسة والعشرون،1988.

33– طب العمل حسب القانون الجزائري-http://www.mouwazaf-dz.com/t20852 .
topic#ixzz3WXdsN9D0