



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
of Higher Education and Scientific Research Ministry

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

Martyr Hama Lakhdar University in El Oued

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

College of Social and Human Sciences

قسم علم النفس وعلوم التربية

Department of Psychology and Educational Sciences



ادارة الموارد البشرية

مطبوعة بيداغوجية موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: علم النفس التنظيم والعمل

اعداد الأستاذ : محمد رضا شنة

التخصص: علم النفس التنظيم والعمل

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر صنف "أ"

E-mail :Chenna-mridha@univ-eloued.dz

السنة الجامعية : 2024-2023

السداسي الخامس والسادس: وحدة التعليم أساسية.

الحجم الساعي : 45 ساعة

المعامل: 3 الرصيد 5

نوع التقييم: متواصل + امتحان

اهداف المقياس:

يتعرف الطالب من خلال دراسته لهذه الوحدة مبادئ إدارة الموارد البشرية في المنظمات، كما تمكنه من اكتساب الأسس العلمية في الانتقاء والتوظيف والترقية والتكوين وكل العمليات التنظيمية.

المعارف المسبقة المطلوبة :

- دراسة مسبقة لميادين ومجالات عمل مختص العمل والتنظيم، وهذا يكون قد تحصل عليه في السنة الماضية في مقياس مدخل إلى علم النفس التنظيم والعمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	المحور الأول : الوظائف الإدارية للمنظمة
02	تمهيد
02	الادارة
02	ماهي الادارة
02	الهدف من تعلم الادارة
03	وظائف الادارة
03	التخطيط
04	التنظيم
05	التوجيه
08	الرقابة
09	مراجع الفصل
	المحور الثاني : التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية
10	تمهيد
10	الثورة الصناعية
11	حركة الإدارة العلمية
11	نمو النقابات العمالية
12	الحرب العمالية الأولى
12	ما بين الحرب العمالية الأولى والثانية
12	مابعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر
15	المورد البشري في المنظمة المعاصرة
19	النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
20	مراجع الفصل
	المحور الثالث : تحليل العمل
23	مفهوم العمل

24	المفاهيم المرتبطة بالعمل
25	تعريف العمل
26	أهمية العمل
27	استخدامات تحليل العمل
30	أساليب تحليل العمل
36	خطوات تحليل العمل
40	معوقات التحليل الوظيفي
40	متطلبات نجاح عملية التحليل الوظيفي
43	مراجع الفصل
	المحور الرابع : التوظيف (الاستقطاب - الاختيار والتعيين)
44	تعريف الاستقطاب
45	مصادر الاستقطاب
50	أساليب الاستقطاب
54	خطوات الاستقطاب
55	الاختيار والتعيين
55	تعريف الاختيار
55	معايير الاختيار
61	مراجع الفصل
	المحور الخامس: تقييم الاداء
62	تعريف تقييم الأداء
63	اهداف تقييم الأداء
66	معايير تقييم الأداء
68	طرق تقييم الأداء
71	مشاكل تقييم الأداء
74	مراجع الفصل
	المحور السادس: التدريب

75	تعريف التدريب
77	أساليب التدريب
80	تصميم مناهج التدريب
88	مراجع الفصل
المحور السابع : الحوافز	
89	تعريف الحوافز
90	تطور الحوافز
91	أنواع الحوافز
99	خصائص نظام الحوافز
100	أهمية الحوافز
107	النظريات المفسرة للحوافز
114	مراجع الفصل
المحور الثامن : إدارة المسار الوظيفي	
117	تعريف الأداء الوظيفي
117	مفهوم إدارة المسار الوظيفي
120	مفاهيم المسار الوظيفي
123	أنواع المسارات الوظيفية
126	مراجع الفصل

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	يوضح تباين المفهوم القديم والحديث لإدارة الموارد البشرية .	1
44	دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب	2
66	يوضح دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء:	3
76	يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في التدريب.	4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	يوضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالوحدات الإدارية.	1
54	خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية	2
59	اجراءات الاختبار	3
67	يوضح عناصر تقييم الأداء.	4
91	انواع وتقسيمات الحوافز	5
123	نموذج المسار التقليدي	6
124	نموذج المسار الشبكي	7
125	نموذج المسار المزدوج	8

تعد إدارة الموارد البشرية هي تخصص حيوي يتناول جميع جوانب إدارة الأفراد داخل المنظمات. تشمل هذه العملية توظيف الأفراد، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، بالإضافة إلى الحفاظ على علاقات عمل سليمة وبيئة عمل إيجابية. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز الأداء العام للمنظمة من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لتحقيق أقصى قدر من إمكاناتهم. بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضمان التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة، مما يخلق بيئة عمل متناغمة ومنتجة.

ونظراً لأهمية هذه المادة العلمية بالنسبة للمنظمات كذلك الأمر بالنسبة إلى طلبة الجامعات الذين ينتمون إلى تخصصات تهتم بهذا المسار المعرفي من حقول المعرفة وهي إدارة المورد البشري داخل المنظمة والاحتفاظ به والاستثمار في قدراته من لاجل رفع الأداء التنظيمي من جهة كما تهدف إلى جودة الحياة الوظيفية أيضاً. لذا جاءت هذه المطبوعة العلمية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص علم النفس التنظيم والعمل، تحتوي على ثمانية محاور تمثل وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تم تناول في الفصل الأول الإدارة ووظائفها والهدف من تعلم الإدارة، والفصل الثاني التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية بداية من الحرب العالمية إلى وقتنا الحاضر اما الفصل الثالث تم التطرق إلى تحليل العمل ودراسة المراكز واهميتها داخل التنظيم، بينما الفصل الرابع تمحور حول التوظيف الاستقطاب والاختيار المهني والتعيين والفصل الخامس كان يدور فحواه حول تقييم الأداء وخطوات ومعايير هذه العملية ثم الفصل السادس والتدريب المهني وفوائده وخطوات وضع البرامج التدريبية للعمال اما الفصل السابع جاء حول نظام الحوافز والنظريات المفسرة له وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة وأخيراً الفصل الثامن ويدور حول إدارة المسار الوظيفي للعمال وأنواع المسارات الوظيفية المعتمدة من طرف المنظمات والملائمة للأفراد.

المحور الاول : الوظائف الادارية للمنظمة.

(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

تمهيد:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء؟!".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يجب عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

1- ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

2- ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

1. زيادة مهاراتك.

2. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

3- وظائف الإدارة :

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعّل؟

2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.

2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفوا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

1- هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- أ- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ب- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 - ج- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
 - د- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2- ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. وضوح المهام والمسؤوليات وتحديد السلطات.

2. تنسيق بيئة العمل: الروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور.

3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و"اتتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

3- الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة : التوجيه.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى

لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

1- متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمؤوسيك سيعتبر حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
 2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
 3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
 4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
 2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
 3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.
- سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

2- إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك -واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعهم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.

10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الرابعة : الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الاربعة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الأفراد والمكونات الأخرى المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

1- خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1-1 إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الأفراد والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ- المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

1-2 متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

1-3 قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

1-4 تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد

على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدًا أو صارمة جدًا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقييميّة الواجب اتخاذاها.

المحور الثاني: التطور التاريخي لظهور ادارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات أفراد على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الأفراد من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بالعمل اليدوي ، حيث كانت تمارس الأنشطة في ورشات ومصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل ، في هذه المرحلة اعتبر العامل احدى ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره مثل بقية الأدوات والسلع الأخرى ، كان هذا في نظام العبودية لاعتبارات إنسانية ولا حقوق قانونية.بينما تلت هذه المرحلة نظام الصناعة اليدوية، فظهرت فئة من العمال تمتلك المهارة اليدوية والخبرة. بدأت العمل مقابل الاجر، ثم جاء بعد ذلك نظام الطوائف ، حيث شكلت كل طائفة قانونها الخاص، يضع شروط الدخول إلى المهنة ويحدد أجور العاملين أي احتكار للحرفة (مهدي حسن زويلف ص10).

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها(احمد ماهر 2001، ص35).

التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة إدارة الأفراد، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت. فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

اختلفت مسيرة الثورة الصناعية في الدول الأوروبية من بلد إلى آخر، مما أثر على تفاصيل التنظيمات التي تنامت فيها، إلا أن كل هذه التنظيمات اشتركت في ملامح أساسية تلخص ملامح التنظيم، كما احتاجت كل هذه الدول لأن تجري تغييرات في مختلف أوجه الاقتصاد والتعليم وغيرها وبتجاهات متشابهة، على الرغم من الاختلافات الفرعية بينها.

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور. والذي لقب بأبي الإدارة. وقد حدثت هذه الحركة من عام 1880 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى. (صلاح عبد الباقي، 2001:ص22)

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، واهماله للعنصر الإنساني.

المرحلة الثالثة : نمو النقابات العمالية .

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة.

وقد حاولت النقابات العمل على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى .

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. وفي خلال هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية. وكان معظم الموارد البشرية بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

في عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب الهاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة إلتون مايو وقد

أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج تعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. يعتبر التطور التاريخي التدريجي لإدارة الموارد البشرية نتاج أسباب ودوافع كثيرة نتجت عن الوظيفة وعن التفاعل بين المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل تلك الأسباب في التالي :

أولا الأسباب الناتجة عن الوظيفة وتشمل الأسباب التالية:

- 1- ظهور الشركات والمؤسسات الكبيرة الحجم استدعى إلى الحاجة لزيادة الأفراد كما ونوعا تطلب الأمر إلى وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية .
- 2- التطور الصناعي الحديث مع وجود وتعاضم نفوذ النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال فرض وجود إدارة للوفاء بمتطلبات هذه النقابات والاتحادات العمالية .
- 3- بسبب زيادة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي ووضع اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحدد كيفية استخدام العمال والمحافظة على حقوقهم مثل قوانين العمل والعمال وقوانين الخدمة المدنية كل ذلك استدعى إلى وجود إدارة مختصة في الموارد البشرية
- 4- التطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى فرض الحاجة لتدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة وهذا يدعو إلى وجود إدارة للموارد البشرية .

5- التوسع الكبير في التعليم ومواكبة وملاحقة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع وعلم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل والسعي لإشباع رغباته وتحفيزه مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية .

ثانيا الأسباب الناتجة عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية :

1- بسبب الزيادة في المنظمات الجديدة بصورة مضطردة على مستوى مختلف القطاعات الاقتصادية أدى إلى زيادة مناظرة في هياكل القوى العاملة والذي بدوره عجل بظهور إدارة مختصة تهتم بمشاكل العاملين

2- الإيمان بأهمية وضرورة تنظيم العمل وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل الأمر الذي أكده تايلور له دور ملموس في إدارة الموارد البشرية

3- بما أن الفرد هو العنصر الأساسي للعملية الإنتاجية فقد تغيرت النظرة من كون الفرد سلعة تباع وتشتري ومجرد اله تعمل لساعات إلى فكرة الاستثمار الحقيقي في إدارة البشر من خلال الاهتمام بالموارد البشرية من حيث تطوير مهارات وقدرات وتعاليم العاملين لان البشر يعتبرون رأس المال الفكري

4- أهمية وضع الأسس العلمية في سياسة الموارد البشرية وذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتطوير الوظيفي والتي تصب كلها في جوهر وظيفة إدارة الموارد البشرية

5- نشوء التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي للمنظمات وميل العنصر البشري للانتماء والتجمعات العمالية يستدعي توفير القيادة الواعية وأساليب الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المختلفة وتعد من جوهر وظيفة إدارة الموارد البشرية

6- أهمية الجوانب السلوكية والنفسية ودراسة الدوافع والاتجاهات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في رفع كفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء للأفراد العاملين الأمر الذي يستدعي الاهتمام ببرامج التدريب والحوافز والخدمات التي تقدم للعاملين سعيا للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية .

ثالثا الأسباب الناتجة عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية:

1- المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمنظمات أدت إلى إحداث تغيرات في تركيبة هيكل القوى العاملة كما وكيفا داخل المنظمة مما استدعى إلى وجود إدارة متخصصة في مجال الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية مع التركيز على المتغيرات والظروف التي تناسب ظروف المنظمات

2- أزمة البطالة تمثل تحديا كبيرا يصعب حلها كونها مشكلة أو ظاهرة لاسيما إذا ارتبطت بالشباب المتعلم , فالتعليم المتطور المواكب للعصر هو بداية حل للآزمة مع النهضة الثقافية تجاه إدارة الموارد البشرية لكل ماتحتويه من برامج وظيفية وتدريبية وتوعوية

3- بقاء المنظمات وإستمراريتها يتطلب إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي يستدعى التوجه إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المدروس ذو الأهداف البعيدة المدى على المستوى القومي والقطاعي والإقليمي وعلى مستوى المنظمة ككل ذو التوجه الصحيح لتحقيق إدارة تمتلك رؤية واضحة المعالم .

المورد البشري في المنظمة المعاصرة:

ينبثق مصطلح المنظمة من كونها نظام اجتماعي في مركب، فهي سواء كانت شركة او هيئة او وحدة حكومية تضم نظاما فرعية اصغر لقطاعات، ادارات الموارد البشرية والتسويق والانتاج والعمليات والشؤون المالية والبحث والتطوير تعمل في علاقات تكاملية لتحقيق هدف معين وبقدر فاعلية هذه النظم الفرعية تكون فاعلية المنظمة او النظام الكلي الاشمل والذي يضم هذه النظم وتحصل المنظمة - كنظام - على مدخلاتها اومواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والفنية من البيئة المحيطة، ثم انها تقدم لهذه البيئة مخرجاتها مثل : المنتجات "سلع وخدمات"، ارباح للشركاء وحملة الاسهم، وضرائب للخزينة العامة، فرص عمل للخريجين، اي المنظمة تمثل نظاما مفتحا على البيئة المحيطة.

اما الجانب الاجتماعي: فهذا يعني انها تضم بشرا يتفاعلون كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والمعتقدات والميول والاستعدادات والدوافع والحاجات وفي المحصلة مزيج من السلوكيات .

اما الجانب الفني: يعني ان المنظمة تطبق اساليب أداء {تكنولوجيا} معينة وتؤلف بين البشر والتجهيزات في طرق عمل فنية معتمدة، وما تقدمه المنظمة إلى البيئة المحيطة يتأثر بنوعية مواردها البشرية، كلما تزودت بالعدد الكافي من العاملين ذوي التخصصات والمؤهلات والخصائص الفنية كلما عظم ما تقدمه لمجتمعها.

الواقع عندما نريد ان نحدد مفهوم ادارة الموارد البشرية فانه يجب ان نحدد المستوى الذي نعالج به الموضوع، حسب رأي عبد الحميد خليل في كتابه ادارة الموارد البشرية، 2018، ص:07 . انه يمكن استخدام هذا المفهوم على عدة مستويات منها مايلي:

1- ادارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط.

2- ادارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة.

3- ادارة الموارد البشرية كمهنة.

4- ادارة الموارد البشرية كوحدة ادارية في تنظيم معين.

1- ادارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط: يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط بأنها:

" مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق اهداف الفرد والتنظيم والمجتمع وتشمل تحليل الوظائف في التنظيم وتحليل الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا. وتقييم أداء العاملين وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم واجورهم وحفزهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق اهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذين يعملون فيه." (الخليل، إدارة الموارد البشرية، 2018، ص:08)

من خلال هذا التعريف يمكن ابراز النقاط التالية:

أ- ادارة الموارد البشرية هي مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج.

ب- تلك الوظائف والأنشطة والبرامج ذات علاقة بالموارد العاملة اوالموارد البشرية، فماذا نقصد بهذا المصطلح؟.

يقصد بمصطلح الموارد البشرية مجموع العاملين في منظمة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا هو طاقاتهم واستعداداتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديمغرافية. ويشمل المصطلح العاملين المديرين في جميع مستويات القيادة والاداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين الوطنيين والاجانب الذين تستخدمهم المنظمة.

ج- الوظائف والانشطة والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية في التنظيم تهدف إلى تحقيق اهداف الافرادالعاملين واهداف التنظيم.

2- ادارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة.

تعتبر دراسة " ادارة الموارد البشرية" من مجالات تخصص طالب الادارة العامة او ادارة الاعمال او علم النفس التنظيم والعمل. في مرحلة التحضير للشهادة الجامعية والدراسات العليا، ومن الموضوعات التي تدرس في هذا المجال : تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب والتطوير...

3- ادارة الموارد البشرية كمهنة profession:

ثمة معايير معينة يجب ان تتوفر لكي تحمل المهنة هذا الاسم.
معايير المهنة:

أ- وجود حقل من حقول الدراسة معترف به.

ب- توفر تدريب منظم لمدة من الزمن للملتحقين بالمهنة.

ت- وجود جمعيات مهنية ينظم اليها الممارسون للمهنة.

*جمعية ادارة الموارد البشرية
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT.

*الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير
AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING
AND DEVELOPMENT.

* جمعية ادارة الافراد الدولية
INTERNATIONAL PERSONNEL
MANAGEMENT ASSOCIATION.

ث- وجود اهداف اجتماعية بالاضافة إلى اهداف النمو والتوسع والربح.

ج- وجود قانون اخلاقي يلتزم به المنضمون إلى المهنة.

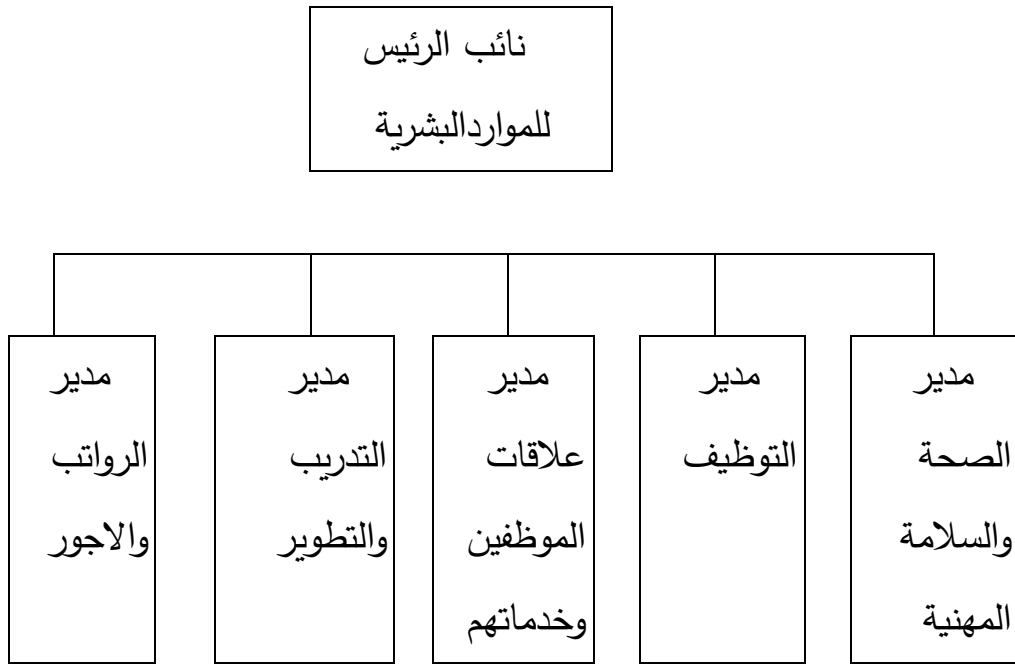
ح- ترخيص او اعتماد من ينضم إلى المهنة.

الموارد البشرية ينقصها القانون الاخلاقي الواضح، وبالتالي يمكن ان تكون اقرب إلى المهنة وليست مهنة ذات معالم واضحة محددة ومتخصصة.

4- ادارة الموارد البشرية كوحدة ادارية في تنظيم معين:

لاتكاد تخلو وزارة او منظمة ذات حجم معتبر من ادارة يطلق عليها اسم "ادارة شؤون العاملين" او " ادارة شؤون الموظفين" وتكون مهمتها القيام بجميع الاعمال والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية في التنظيم، يتولى ادارة تلك الادارة " نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية " ويرتبط به اكثر من مدير ومثال ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 1 يوضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالوحدات الإدارية.



المصدر: الباحث

تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية:

يتخذ الكائن الحي تنظيم معين لتحقيق أهدافه المتمثلة في نموه واستمراره، والمنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يتخذ تنظيماً معيناً لتحقيق أهدافها، بمعنى أنها تحدد دور ومكانة كل عنصر من العناصر المساهمة في العملية الإنتاجية الخاصة بها. و يعتبر الهيكل التنظيمي بناءاً أو إطار يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً ورأسياً، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة، والهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات في جميع الحالات وجميع الظروف ؛ ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وطبيعة أنشطة المنظمة وأهدافها وحجمها، ونظراً للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة لأخرى تبعاً للظروف السائدة.

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية، والحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية .

النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد ضمنها تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث : كما يراها (السلمي، 2001ص:44)

1. أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2. أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز .

3. أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

4. أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة

و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية، وهذا ما يوضحه علي السلمي، المرجع السابق نفس الصفحة في الشكل التالي " :

جدول رقم 01 يوضح تباين المفهوم القديم والحديث لإدارة الموارد البشرية .

<u>إدارة الموارد البشرية الحديثة</u>	<u>إدارة الموارد البشرية التقليدية</u>
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
*تهتم بمحتوى العمل، والبحث	ركزت على الجوانب المادية في العمل ،

<p>عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p>	<p>واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل</p>
<p>التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق</p>	<p>اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها</p>

المصدر: على السلمي، 2001، ص44.

مراجع الفصل

- 1- صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،مصر ، دار الجامعة للنشر،2002.
- 2-مهدي حسن زويلف ، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار المجدلأوي، الأردن ،عمان ، دس.
- 3-احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية ، مصر، الإسكندرية،2001.
- 4- الخليل عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، 2018.
- 5- السلمي علي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،2001.

1- مفهوم العمل :

يمكن تعريف العمل بأنه كل ما يبذله الانسان من جهد عضلي أو فكري لإنتاج شيء نافع .كما يمكن تعريفه بأنه عبارة عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة الواجبات يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، وكذلك هو ذلك النوع من النشاط أو السلوك أو الطاقة في ميدان الحياة العملية الذي يسير وفق خطة منظمة ويقضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين. ولا يمكن اعتبار الكسب المادي وحده الهدف من العمل بالنسبة للفرد، فقد أوضحت الدراسات الميدانية على أهمية الشعور بالتضامن والترابط بين الأفراد والجماعات كقيمة يسعى إليها العمل أي البحث عن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد ومما سبق فإن العمل كمفهوم يتشكل من عدة عناصر:

- المجهود الفكري والعضلي الذي يبذله الفرد.

- أثر هذا المجهود الذي هو في واقع الأمر تلك العملية التغييرية التي يحدثها الفعل على مواد الطبيعة (كمواد ملموسة أو مجردة) ويحولها إلى مواد صالحة للإستعمال أو الاستهلاك من قبل كائنات أخرى.

- العمل يتم في ظروف زمانية ومكانية يلتزم فيها العامل بمحض إرادته.

فالعامل انطلاقا من هذه العناصر يمكن تعريفه تعريفا جامعاً بأنه ذلك الجهد البشري المرجو نحو انتاج أثر نافع سواء كان ماديا محسوسا أو معنويا مجردا (بوحفص ص23). ويعتبر التمييز بين عمل وآخر من حيث المستوى أو القيمة أو المكانة المادية والمعنوية أمرا مهما، حيث إلى وقت قريب كان يعتمد على معيار الطاقة المصروفة والمبذولة في العمل، فمثلا عمل الدهان أكثر احتياجا لصرف الطاقة من الحارس أو سائق السيارة، والواقع أن هذه المقارنة ظاهرية فالعمل ليس مستقلا عن مجموعة من الشروط التي تحيط به، فإذا أردنا أن نتحدث عن مستويات العمل فيجب أن نشير لا إلى الطاقة المصروفة أثناء العمل وحدها بل إلى جوانب أربعة تكون المقارنة فيها ممكنة .

- العمل يتطلب جهداً أو طاقة فإذا تساوت كل الشروط بين عمليين وكان الأول يتطلب طاقة أكبر مما يتطلبه الثاني فالأول من مستوى أعلى.

- العمل يتطلب استعداداً وقدرات لدى الفرد فإذا تساوت كل الشروط بين عمليين وكان الأول يتطلب قدرات أعلى وتدريب أطول في مدته يكون من مستوى أعلى من الثاني.

□ العمل تترتب عليه نتائج معينة من حيث الأداء فإذا تساوت كل الشروط بين عمليين فالعمل الذي تترتب عليه نتائج أعلى وأكبر تكون قيمته أعلى من العمل الذي تكون نتائجه أقل.

□ العمل له دخل معين أي مقابل مادي وإذا تساوت بقية الشروط فإن مستوى الأجر يدل على مستوى العمل بالنسبة لغيره .

2- المفاهيم المرتبطة بالعمل:

انطلاقاً من تعدد معايير التصنيف وتحديد مستويات العمل فقد نجد الكثير من المصطلحات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمضامين العمل التي منها من العام إلى الخاص: المهنة، العمل، الوظيفة، المهمة، النشاط، السلوك ويمكن شرحها كما يلي:

- المهنة : وتشمل الأعمال المتشابهة في غاياتها وتنظيمها فنحن نتحدث عن مهنة الطب وعمل الطبيب، ومهنة التدريس وعمل المدرس، فعمل مدرس التاريخ تدريس التاريخ وعمل مدرس الرياضيات تدريس الرياضيات بما فيها من حساب وهندسة... الخ، أما مهنة التدريس فتشمل كل هذه الأعمال المتشابهة التي تؤلف بينها مهنة التدريس.

العمل : لقد عرفناه من قبل في سياق آخر، أما في هذا السياق فيمكن تعريفه بأنه عبارة عن وظيفة أو مجموعة الوظائف المتشابهة التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، مثلاً عمل الطبيب وظيفته جراحة الأعصاب فمضمون العمل يدخل فيه التخصص الوظيفي.

- الوظيفة: تعرف بأنها مجموعة المهام أو الواجبات والصلاحيات والمسؤوليات التي يكلف بأدائها شخص واحد في منظمة أو مؤسسة معينة.

- المهمة: هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد للوصول إلى الهدف من العمل من حيث الأداء.

- النشاط: هو مجموعة السلوكيات التي تترك أثرا في وسائل العمل المخصصة لإنتاج العمل أو المواد الأولية في شكل خدمة معنوية أو منتج مادي ملموس.

- السلوك: هو كل الحركات التي يقوم بها الفرد العامل أثناء نشاطه سواء كانت حركات جسمية بدنية أو عقلية فكرية أو نفسية تصب في نشاط معين. ... لكل مظاهر العمل

3- تعريف تحليل العمل:

يمكن تعريف تحليل العمل بأنه "الدراسة الوصفية الدقيقة المنظمة الشاملة لكل مظاهر العمل وشروطه وخصائصه، فهو أولا دراسة وصفية تهدف إلى إيضاح جميع جوانب العمل إيضاحا دقيقا من الوجهة الكمية باستعمال القياس ومن الوجهة الكيفية باستعمال الوصف الكيفي، وهو كذلك عملية منظمة لا نكتفي فيها بالإرشادات والايضاحات العامة التي نسمعها من الناس أو التي تصلنا بناء على خبرة بسيطة جزئية، بل نستخدم فيها الطرق العملية التي تعتمد على التدقيق المنهجي المنظم، ودراسة شاملة تحيط بظروف العمل وشروطه وخصائصه والوظائف والمهام المتنوعة التي يتضمنها ويتألف منها، كما يحيط بما يظهر عند العمال من مشاكل وحوادث أثناء ممارستهم المباشرة للعمل. ريبضا

ويمكن أن يختلف مفهوم تحليل العمل باختلاف جوانب دراسته كما يلي:

- من الناحية النفسية: يتمثل في الكشف عن القدرات والمهارات والسمات الضرورية لأدائه واللازمة للتفوق والنجاح فيه.

- من الناحية الإدارية: يهتم تحليل العمل بمعرفة طرق اختيار العاملين فيه وفرص النقل والترقية ومستوى الأجور وطريقة دفعها وعدد ساعات العمل اليومي والأسبوعي والأعمال الإضافية.

- من الناحية الاجتماعية والاقتصادية: يحدد تحليل العمل الحركة الاجتماعية للعمل أو قيمته في مجتمع معين ومجالاته في السوق ومستقبله الاقتصادي ودرجة البطالة فيه وهل هو دائم أم مؤقت.

- **من الناحية الصحية:** تتلخص في دراسة الظروف الفيزيكية التي يجرى فيها العمل مثل: الاضاعة والتهوية، درجة الحرارة والرطوبة وكذلك الحوادث والأخطاء والأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل ونظام التأمين فيه.

- **من الناحية الفنية:** يتلخص في الكشف عن لما يتطلبه من حركات وعمليات وأهمية كل منها وتحليل كل حركة من حيث طريقة الأداء والزمن الذي تستغرقه، وكذلك الكشف عما يتطلبه العمل من معلومات ومهارات خاصة وما يتطلبه من تدريب، كما يتضمن دراسة وسائل وأدوات وآلات العمل والمواد الخام التي تستخدم فيه (شحاتة ربيع ص 67)

4- أهمية وأهداف تحليل العمل:

تكمّن أهمية تحليل العمل فيما يقدمه من خدمات وما يصبو إليه من أهداف وما يقوم به من أدوار حيث نجد أن نتائجه في كثير من الأحيان لها تأثير مباشر على الفرد وأدائه من جهة وعلى الإنتاج كما ونوعاً من جهة أخرى كما أن المعلومات التي يتوصل إليها من تحليل العمل يمكن توظيفها في كثير من المجالات المهنية والعمليات الإدارية والتنظيمية، ويهدف تحليل العمل إلى:

- معرفة البيانات والمعلومات التي تكشف عن السمات والخصائص النفسية والبدنية والتعليمية والمزاجية، حيث أن تصمم وتبنى الاختبارات النفسية على أساس هذه البيانات ثم تستخدم بعد ذلك في عمليات الاختيار والتوجيه المهني.

- توفير المعلومات الضرورية التي تفيد في وضع برامج التدريب وتهتم بتنمية المهارات اللازمة للعمل وما يتضمنه من حركات أساسية وما يجب أن يبتعد عنه العامل من حركات خاطئة أو زائدة.

- يسمح تحليل العمل بتقييم العمل من حيث الأجور لأن تحديدها مرتبط بما يبذله العامل من جيد في العمل. (ربيع شحاتة ص 68).

ومما سبق نستنتج أن تحليل العمل وبعد الانتهاء من جميع مراحلها يتضمن عناصر أساسية هي:

- **وصف العمل:** وهو بيان تفصيلي للخطوات والمهام أو الواجبات والمسؤوليات أو الصلاحيات المطلوبة من العامل، ويتضمن أيضا وصفا للآلات والأدوات والمعدات والوسائل المستخدمة في الأداء معتمدا على دراسة دقيقة وبيانات شاملة ق//

- **خصائص وشروط العمل :** ونعني بها بيان متطلبات العمل التي ينبغي توفرها في الفرد للقيام بمهام هذه الوظيفة ومسؤولياتها بنجاح واقتدار ومن أهمها: الخصائص الجسمية//والنفسية كالقدرة الحركية أو دقة الحواس أو قوة العضلات أو القدرة اللغوية...الخ، الخبرة في العمل، المستوى الدراسي والمعرفي.

- **تقييم العمل :** ويتضمن تقدير القيمة النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر أو التعويض

المناسب الذي سيتقاضاه من يقوم بهذه الوظيفة، ومعرفة ما ينتج عن العمل من إنتاج ذي قيمة أو كلفة معينة وما يتطلبه من إعداد وتدريب.

- **معايير تقييم الأداء:** وهي الوسائل أو المؤشرات التي نستخدمها في تقدير مدى نجاح أو فشل العامل في أداء مهامه.

5- استخدامات تحليل العمل {الوظائف} :

لشرح استخدامات تحليل العمل بشكل أكثر دقة نذكر العناصر التالية:

5-1- **تحسين وسائل وطرق وأساليب العمل:** لا يمكن لإدارة العمل أن تلاحظ الحركات الزائدة أو الخاطئة التي تعطل العامل عن عمله أو تستنفذ منه مجهودا زائدا بدون تحليل العمل وتحديد الحركات الضرورية اللازمة لأدائه والزمن الذي تستغرقه كل حركة، ومن هنا كان لتحليل العمل أهمية في تحسين طرق ووسائل العمل وتبسيطها وجعلها أكثر أمنا وراحة وفعالية بما يحقق مبدأ اقتصاد الحركة والوقت، كما يفيد في وضع معايير مراقبة الجودة والإنتاج مثل تحديد عدد وكمية المنتجات اللازم إنجازها في كل وحدة زمنية (الوقت).
5-2- **زيادة الإنتاج وتحسينه:** من البديهي القول أن تحسين طرق العمل تساعد مباشرة على زيادة الإنتاج، حيث أن الوقت الذي يوفر دائما لبيد في إنتاج أكثر والوقت الذي

يصرفه العامل في منصبه كلما كانت الاستفادة من حركات صحيحة كان الانتاج أكثر، وما يقال بالنسبة لزيادة الانتاج يقال كذلك لجودته، فالحركات غير اللازمة لا تعرقل العمل فقط وإنما يمكن أن تفسده في مجمله أو في جزء منه وكثيرا ما كان التشويه في قطعة من القماش أو ضعف في التركيب في السيارة نتيجة عمل غير متزن وغير منتظم يقوم به عامل ما وتحليل العمل هنا يساعد على نقاوة العمل من الحركات الخاطئة ويجنب الانتاج آثار الحركات الزائدة أو الخاطئة.

3-5- التقليل من حوادث العمل: يساعد تحليل العمل على إبعاد العامل عن الحركات التي تتضمن مصدر الخطر أو سوء الانتاج وذلك يؤدي إلى إضعاف إمكانية الخطر ووقوع الحوادث من خلال معرفة نقاط الاحتكاك بين الآلة والعامل أو بين العامل ووسائل العمل فيلجأ إلى اقتراح وسائل الحماية ونظافة بيئة العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر على سير العامل أو حركاته أو تنفسه أو رؤيته... الخ.

4-5- تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات: تتطلب بعض الاعمال اشتراك عدد من الافراد بحيث يقوم كل منهم بوظيفة معينة ويكون من الضروري تنظيم العمل لسيير بدقة وتحديد خطواته

ومسؤولياته وتأكيد تناسق الخطوات تناسقا يكون فيه الانتاج وفق المخطط المرسوم، إن هذه العملية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا عرفنا مسبقا العمل وأقسامه وسيره وارتباط أجزائه ببعضها البعض، حيث من خلال تحليل العمل يمكن تقسيم المهام والصلاحيات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات لمجموعة من الأفراد مما يعمل على انسياب العمل بسهولة وبدقة دون أن ينشب صراع بين ادوار العاملين أو أقسام المنظمة، إلى جانب ذلك يفيد تحليل العمل في تحديد عدد الوظائف اللازمة للعاملين وتحديد طبيعة هذه الوظائف.

4-5- الاختيار والتوجيه المهني: بما أن تحليل العمل يفيدنا بالبيانات العامة عن القدرات والسمات والمهارات التي يتطلبها النجاح في الاعمال المختلفة فإنه يمثل أساسا لتصميم الاختبارات والمقاييس الملائمة لتقييم مختلف القدرات والسمات والمهارات، بحيث تستخدم نتائجها كمحكات موضوعية لعمليات الاختيار والتوجيه وكمصادر لتنبؤ بمدى نجاح الأفراد

في الأعمال المختارين لها أو الموجهين إليها، زيادة على ذلك يقدم تحليل العمل معلومات عن خطوات العمل وعناصره وهي المعلومات التي تسهم في تحديد عدد الأفراد اللازم اختيارهم للعمل لتجنب العمال الزائدين أو عبء العمل في حالة العكس مما قد يعيق كمية ونوعية الانتاج ويمثل عبئاً على المؤسسة(المنظمة).

5-6- تحديد الاحتياجات التدريبية : لكل برنامج تدريبي مكونان بما المحتوى أي ما سيتدرب عليه العامل والمنهج أي طريقة التدريب، ويفيد تحليل العمل في التخطيط لهذين المكونين،

فالمعرفة بطبيعة ومستوى المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل تحدد مضمون البرنامج التدريبي وأهدافه، أما المعرفة بطبيعة العمل وبجوانبه المختلفة فإنها تساعد على تصميم وحدات التدريب حسب صعوبتها وتحديد أفضل الطرق للتدريب، كذلك فإن تحليل العمل يقدم بيانات ضرورية لازمة في اختيار المتدربين الملائمين لزيادة عائد التدريب وتقليل الخسائر بقدر الامكان.

5-7- نقل والترقية: من شأن المعرفة بالأعمال من حيث خصائصها وظروفها ومتطلباتها أن تسهم في ترشيد عمليتي النقل والترقية حسب مدى صعوبة الأعمال بحيث تتم الاستفادة من خاصية انتقال أثر التعلم أو التدريب بما ييسر من توافق العامل مع العمل الجديد بدون تدريب أو بأقل قدر منه.

5-8- تقييم العمل: نظراً لأن الحد الأدنى للأجور يتم تحديده من خلال القوانين العامة للعاملين بغض النظر عن طبيعة أعمالهم كان من الضروري تقييم الأعمال لتحديد قيمة مادية للمكافآت والعلاوات التي يجب أن يحصل عليها العامل نظير طبيعة عمله وخطورته ومتطلباته من المهارات والجهد البدني والذهني والمسؤولية عن الأشخاص ووسائل العمل... الخ، ويقدم تحليل العمل المعلومات عن هذه الجوانب ليتم استخدامها في تقييم العمل من أجل التوزيع العادل للأجور، والأعمال في حاجة مستمرة إلى تحليلها وتقييمها بصفة دورية بحيث تتسق الأجور وتتلاءم مع النشاط الفعلي في العمل.

5-9- تحسين بيئة وظروف العمل: يكشف تحليل العمل عن الظروف التي يتطلبها كل عمل من 11 حرارة ورطوبة واضاءة وتهوية وغيرها، فإن كانت بدرجة غير ملائمة يمكن تحسينها وكذلك يفيد تحليل العمل في دراسة أسباب الحوادث والاصابات والأمراض المهنية مما يساعد على تحديد المخاطر الكامنة في الآلات أو في إجراءات العمل، ولهذا تستخدم نتائج تحليل العمل في تحسين وتطوير المعدات وطرق العمل لتحقيق درجة أكبر من الامن سواء في العمل أو الصيانة.

5-10- تصنيف الأعمال: تفيد نتائج تحليل العمل في تصنيف الأعمال إلى مجموعات بحيث تضم كل مجموعة عمل وظائف متشابهة وذلك بالاعتماد على المعايير الموضوعية مثل متطلبات هذه الأعمال للقدرات والسمات أو تشابه واجبات العمل أو عملياته.

6- طرق وأساليب تحليل العمل:

هناك تنوع كبير في طرق جمع بيانات العمل تختلف أهميتها باختلاف الأغراض التي يستخدم فيها التحليل، لذا فإن اختيار طريقة معينة يعتمد أولاً على الهدف من التحليل ذاته وخصائص الطريقة المستخدمة لكن يبقى الجمع بين الأساليب أفضل من الاعتماد على طريقة واحدة لضمان مستوى الدقة والموضوعية في تحليل العمل، ولعل من أبرز أساليب وطرق تحليل العمل نجد:

6-1- لدراسات السابقة عن تحليل العمل :

من أولى الخطوات التي يتبعها القائم بتحليل العمل أن يجمع مختلف الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل العمل محل الاهتمام، إلى جانب ما يتوفر من منشورات وكتيبات ووثائق متعمقة به وظروف أدائه وأخطاره ومتطلباته من القدرات الجسمية والعقلية، ولهذا المصدر من البيانات تحفظات لعل من أهمها احتمال وقوع أخطاء بسبب تشابه اسم العمل، بينما تختلف طبيعته ومضامينه عن العمل الذي تم تحليله في الدراسة السابقة، لذا وجب التأكد من التشابه التام بين العمليين وفي هذا السياق نذكر بوجود مدونة أو قائمة شاملة ومقننة للأعمال تصدر عادة عن وزارات العمل ومنظمات العمل التي تتضمن تعريفات موجزة ودقيقة لكل الأعمال حسب كل دولة ومنطقة، حيث يمكن من خلال هذه القائمة أن يكتسب

محل العمل المعلومات الأساسية عن أي عمل يريد تحليله وتزداد أهمية هذه القائمة مع تعديلها وتنقيحها دوريا حسب تغير وتطور الأعمال، وكمثال على ذلك نجد على مستوى منظمة العمل العربية التصنيف المهني العربي وهو عبارة عن دليل يقع في 688 صفحة يصنف ويصف 1803 عملا، ويشمل كل وصف على ملخص لمهام وواجبات العامل والأجهزة الرئيسية المستخدمة وإشارة إلى بعدي التدريب والصحة والسلامة المهنية إلى جانب البعد الإشرافي. ونظرا لكون فهم نتائج تحليل العمل المنشورة وخاصة وصف العمل يتطلب قدرا من الخبرة الشخصية بالعمل فيعتبر هذا الأسلوب أحد المصادر الثانوية لجمع البيانات اللازمة عن تحليل العمل.

6-2- لاستمارة أو الاستبيان:

تعتبر الاستمارة أداة ملائمة لجمع أنماط متعددة من المعلومات المتصلة بالعمل من خلال أكبر عدد من العمال والمشرفين في وقت زمني أقل مما جعل من الاستمارة وسيلة أقل تكلفة من الأساليب الأخرى، والأهم من ذلك تتميز الاستمارة بقدرتها على دفع العامل إلى التفكير المنظم في عمله وظروفه وعلاقته بالأعمال الأخرى وتنقسم الاستمارات المستخدمة في تحليل العمل إلى نوعين هما:

أ- استمارة مقننة: وهي عبارة عن قوائم لأنشطة العمل ومهامه وظروفه وخصائصه وأيضا أخطاره ومتطلباته...إلخ، ويطلب من العامل التأشير أمام البند الذي ينطبق على عمله أو تقدير البند باستخدام مقياس ملائم للتقدير في ضوء مدى ملائمة مع عمله أو مدى أهميته في أدائه أو معدل تكرار أداء المهمة أو مستوى صعوبتها أو الوقت المستغرق لتعلمها.

ب- استمارة مفتوحة: ويستخدم فيها الأسئلة مفتوحة النهاية التي تطلب من العاملين أو المشرفين وصف تفاصيل العمل والمهام التي يؤديونها، ورغم أهمية هذه النوعية من الاستمارات إلا أنها لا تكون عملية مع المبحوثين غير القادرين أو غير الراغبين في وصف كل جوانب عملهم بتفصيل كاف، كما يشعر البعض بالملل عند الإجابة عن مثل هذه الأسئلة، فيقدمون الحد الأدنى من المعلومات بسرعة قدر الامكان.

او عادة ما نجد استمارات تحليل العمل تجمع في أسئلتها بين النمطين السابقين، بحيث تشير البنود إلى جوانب محددة من العمل، أما الأسئلة المفتوحة فهي تعطي الحرية للمبحوث في التعبير عن خبراته مما يشجعه على الاستطراد وربما التطرق إلى معلومات مهمة عن العمل لم تكن في ذهن المحلل من قبل، وتتطلب الاستمارات جهودا بحثية مثل قياس المتغيرات محل الاهتمام وتكميم المعلومات المتصلة بالعمل مثل متوسط الزمن المستغرق لإصلاح إطار سيارة أو درجة توفر خاصية معينة في العمل كالخطورة والغموض والتنوع، وتكميم المعلومات المتعلقة بالعمل ليس غاية في حد ذاته إنما يؤدي بدوره إلى التحديد الدقيق لمتطلبات العمل من العاملين وفي تصنيف الأعمال إلى فئات أو أسر وفي تقدير الأجر في مختلف الأعمال، وهناك عدد من الشروط ينبغي على مصمم الاستمارة أن يراعيها حتى تتوفر استمارته على الدقة ومنها:

- أن تكون الأسئلة أو البنود مفهومة وألفاظها محددة المعنى.
 - أن تعبر الأسئلة أو البنود عن المهام النوعية وليست المهام الكبرى.
 - أن تكون العبارات بسيطة حتى يسهل على العامل الاجابة عنها.
 - أن تكون غير موحية باتجاهات معينة في الاجابة عليها.
 - أن يعرف العامل أو المشرف الهدف من الاستمارة حتى يجيب بدافعية أكبر.
 - أن تصاغ الاسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها.
 - تسجيل أسماء العاملين وبياناتهم الشخصية بما يسمح بزيادة دقة البيانات ويعين على متابعة العملية وبما يسمح أيضا بالمقارنة بين أداء العاملين في ظل تباين خصائصهم الشخصية.
 - تطبيق الاستمارة على عينات كبيرة مما يزيد من ثبات النتائج مع الاستعانة بمجموعات فرعية مستويات مختلفة من الأعمار والأجور... الخ.
- وفي الملاحظ أن أغلب استمارات تحليل العمل تنتظم بنودها في ستة أقسام يمثل كل منها جانبا مختلفا من سلوك العمل وهي: المعلومات اللازمة في العمل - العمليات العقلية والمعرفية

مخرجات العمل - العلاقة بالأشخاص الآخرين - ظروف أو سياق العمل - خصائص أخرى

للعمل. ومع ذلك فلاستمارة سلبيات لا يمكن تجاهلها ومن أهميها:

-يتطلب إعداد الاستمارة وقتا وجهدا وتكلفة.

- عدم فهم العمال لبعض الألفاظ أو الأسئلة الواردة في الاستمارة.

- إهمال بعض العمال الاجابة عن بعض الأسئلة.

- يصعب إثارة شعور المبحوث بالألفة من خلال الاتصال المباشر وجها لوجه وهو

مايؤثر سلبا على تعاون المبحوث ودقة وثبات ما يقدم من معلومات.

- اختلاف المصطلحات التي يستخدمها العمال في ملء الاستمارة مما يجعل التفسير

مهمة صعبة.

6-3- الملاحظة:

لا يمكن تحليل عمل ما دون مشاهدة بالعين المجردة للتعرف على طبيعته وأدواته وظروفه وأشكال السلوك التي يتطلبها، وتوفر الملاحظة هذه الإمكانية بحيث تعتمد على تسجيل كل ما يقوم به العامل لماذا؟ وكيف؟ وما هي الأدوات أو الأجهزة التي يستخدمها؟، كما تكمن أهمية الملاحظة في كونها تعطي المحلل فكرة واقعية عن العمل وطبيعته وخصائصه تمكنه من فهم البيانات التي يستمدّها من المصادر الأخرى غير المباشرة، والملاحظة أسلوب ملائم للأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من النشاط والتركيز العقلي كالمحاماة وبرمجة الحاسوب وهندسة التصميم، كما أن الكثير من الأعمال بها واجبات دورية تتطلب من شاغلها إنجازها خارج دورة عمله مثل عمليات الصيانة والتنظيف الأسبوعية أو الشهرية و عملية الجرد السنوية... الخ، مما يجعل ملاحظة العامل لدورة عمل كاملة لا تكفي بل يجب أيضا ملاحظة هذه الواجبات الدورية للإلمام بكافة واجبات العمل وظروفه، وان كانت العمليات التي يقوم بها العامل سريعة بحيث يتعذر على المحلل أن يتبعها بسهولة وأن يقوم في الوقت نفسه بتدوين ملاحظاته فمن الممكن أن يقوم المحلل بتصوير فيديو للعمل بحيث يتم تصوير جميع حركات العامل مع وجود ساعة تعين على رصد المدة الزمنية لكل

حركة ويفضل أن يتم تسجيل كافة الأصوات الصادرة في موقف العمل للإحاطة بكافة جوانب العمل، ويستخدم المحللون شبكات ملاحظة خاصة يدونون فيها البيانات المستمدة من ملاحظة العمال أثناء تأدية العمل وما يسمعونهم أثناء الملاحظة، وهذه الشبكات نوعان أولهما تتضمن مجموعة من الاسئلة يجيب عنها المحلل أثناء الملاحظة بعبارات وصفية والثانية تتطلب من المحلل التأشير أمام بعض البيانات المدونة في شبكة الملاحظة.

6-4- المقابلة :

تكون المقابلة هنا مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، وقد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة، للتعرف على الوظيفة التي يقوم بها الموظف والظروف التي تحيط بها، على أن ما يجب ذكره هنا أن المحلل لا يحتاج إلى إجراءات مقابلات مع جميع الذين يشغلون منصبا معيناً بل يكفي بعينة ممثلة منهم، بحيث تضم هذه العينة أكثر الموظفين خبرة كذلك (بو شيخة نادر، 2001، ص49)

- الإعداد للمقابلة:

- التأكد من ابلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات.
- اختيار المكان المناسب والمريح لإجراء المقابلة.
- التهيئة النفسية والمعنوية للمقابلين بما يؤدي لسيطرة الموضوعية وتدني التحيز (يزيد بشار، 2008، ص:40).
- ويفضل استخدام هذه الطريقة في المجالات الآتية:
- في الشركات التي تتميز بقلّة عدد الافراد العاملين بها.
- في حالة التعامل مع الافراد لا يجيدون القراءة والكتابة.
- قد تستخدم هذه الطريقة كأسلوب مكمل عند مراجعة اجابات العاملين في قوائم الاستقصاء مع رؤسائهم المباشرين.ويمكن أن تتم المقابلة داخل العمل أو خارجه كما يجب أن تتم في وقت ومعيار مناسبين حتى يمكن الحصول على المعلومات بشكل تفصيلي وبالذقة المطلوبة.

- خطوات إجراء المقابلة:

- يمكن أن تتم المقابلة الشخصية داخل العمل أو خارجه كما يجب أن تتم في وقت وميعاد مناسبين حتى يمكن الحصول على المعلومات بشكل تفصيلي وبالذقة المطلوبة.
- تبدأ المقابلة بقيام الخبير بزيارة أماكن العمل لملاحظة الأفراد أثناء عملهم، وقراءة التعليمات الخاصة بكل وظيفة وذلك حتى يمكنه من تكوين صورة واضحة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والظروف التي تتم فيها (الصيرفي محمد 2005، ص:102).
- يفضل أن يكون لدى الخبير قائمة بالأسئلة التي يثيرها مع المقابل للاسترشاد بها أثناء المقابلة مع ضرورة تشجيع المبحوث على الاسترسال في الحديث.
- اختيار المكان المناسب والمريح لإجراء المقابلة.
- إبلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات.
- ثم يبدأ الخبير في مقابلة المستقصي منهم والقيام بالتهيئة النفسية والمعنوية للمقابلين وذلك بعد مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة، مع الرغبة في أن يعطيه المجيب على المقابلة جزء من وقته من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بكل موضوعية. (يزيد بشار، 2007 ص40).

- أنواع المقابلة:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للمقابلات الشخصية فيما يتعلق بجمع بيانات تحليل العمل.

- المقابلات الفردية:

يتمثل هذا النوع من المقابلات في القيام بمقابلة فردية أي مع كل شاغر وظيفة على حدى، وهذا من طرف الخبراء المختصين في تحليل العمل،

المقابلات الجماعية:

تتم مع الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام. وعادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات طريقة مجموعات التركيز وهي مجموعة الأفراد الذين يعملون في نفس الوظيفة، ومن لهم خبرة في مجال العمل .

المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين: لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التي يؤديها رؤوسهم، وفي حالة الجمع بين الأسلوبين الأخيرين يفضل أن يتم مقابلة المشرفين في مقابلة خاصة حتى لا يؤثر وجودهم على استجابات رؤوسهم (مرسي .نبيل 2006، ص ص 58-59)

7- خطوات تحليل العمل:

تمر عملية تحليل منصب العمل بمراحل وخطوات وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

7-1- تحديد الهدف من عملية تحليل العمل:

أول قرار يجب أن يعملهُ القائم بتحليل العمل هو تحديد الهدف من أجل عملية تحليل العمل هل ترغب المنظمة في تحليل العمل لأنها :

- أخذت تنمو بسرعة وتتوسع بسرعة .
- أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف؟
- اندماج شركات مع شركات أخرى أو قسم مع قسم آخر في الشركة، (السالم مؤيد، 2009، ص.133)

7-2- حصر أنواع الوظائف بالمنظمة:

ففي نشاط الحسابات مثلا يوجد وظائف: كاتب حسابات، ومحاسب، ورئيس حسابات. يقصد أنواع الوظائف بكل نشاط كما هو موضح أعلاه في نشاط الحسابات. فيمكن حصر أنواع الوظائف في نشاط البيع بأحد المنظمات في: مندوب مبيعات، رئيس وحدة بيع، مدير مبيعات.

ويمكن إعداد حصر الوظائف بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي ودليل التنظيم، مع مراعاة أن بعض الوظائف الموجودة بالهيكل قد لا توجد في الواقع نتيجة إلغائها. كما يمكن الرجوع إلى حصر الوظائف الموجودة فعلا بالمرور على الإدارات وحصر ما بها من وظائف. وتفيد مرحلة الحصر في وضع خطة زمنية ومالية للدراسة كما تفيد في تحديد خصائص الباحثين المشاركين في الدراسة ممن لهم إلمام عام بالنواحي الفنية للوظائف محل الدراسة أو لهم خبرة سابقة في توصيف وظائف مشابهة.

7-3- تحديد مصادر المعلومات:

يتم جمع الحقائق والمعلومات المطلوبة عن الوظائف بغية تحليلها من مصادر متعددة أهمها:

- الرئيس المباشر:

نتيجة الاتصال والاحتكاك اليومي للرؤساء بأعمال مرؤوسيههم وتقييم أدائهم لهذه الأعمال، لا شك بأنه يتوفر لديهم معلومات وفيرة عن طبيعة الوظائف والأعمال التي تمارس تحت إشرافهم ورقابتهم يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل.

- شاغل الوظيفة نفسه:

يعتبر الفرد الذي يمارس العمل أو الوظيفة، من أهم مصادر المعلومات ووفرته، فهو أقدر من أي شخص آخر على تحديد ماهية وطبيعة المهام التي يمارسها ومسؤولياتها ... الخ

- الزملاء في العمل:

نتيجة التواصل اليومي المستمر بين العاملين في مكان العمل، يكون لديهم معلومات جيدة عن ماهية أعمال بعضهم بعضا، حيث يكون بإمكانهم تزويد التحليل بقدر جيد من المعلومات عن وظائف بعضهم.

- المراجع العلمية:

وعادة ما تكون عن طريق الدورات والجمعيات العلمية التي تصدرها بعض دور النشر تقوم بوضع وصف للوظائف وتحديد متطلباتها، التي يمكن الاستفادة منها في تحليل وظائف المنظمات من الممكن الاستناد إليه لكن لا يمكن اعتباره مصدرا يوثق فيه لأن معلوماته تمتاز بالعمومية، لذلك ينصح الاستعانة به كمصدر لجمع المعلومات، وليس مصدرا أساسيا.

- المنظمات الأخرى:

يمكن الاستعانة بالمنظمات الأخرى التي تتشابه به أعمالها ووظائفها ووظائف المنظمة التي يجري التحليل فيها، وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجها، يتميز هذا

المصدر بقلّة تكلفته، وهو جيد ويمكن الاعتماد عليه في حالة وجود تعاون بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

- مراكز الخبرة والاستشارة:

يتوفر لدى العديد من مراكز الخبرة والاستشارات الإدارية خبراء متخصصين في مجال تحليل العمل، الذين لديهم معلومات وخبرة عن طبيعة وماهية الأعمال والوظائف التي تمارس في العديد من أنواع المنظمات، وبالتالي يمكن الاستعانة بهم من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل.

- نتائج تصميم الأعمال والوظائف:

من المعروف أنه في عملية تصميم الأعمال تتحدد الهيكلية الأساسية التي يقوم على أساسها تنفيذ أعمال ووظائف المنظمة، موضحا كيف أنه يحدد ماهية الأعمال والوظائف ومضمونها وخصائصها، وما هو المطلوب منها انجازه، هذه المعلومات لا شك أنها غنية تساعد تحليل الأعمال على الخروج بنتائج. (عقيلي عمر، 2005 ص ص 193-192).

7-4- اختيار أسلوب جمع المعلومات:

في هذه المرحلة يتم اختيار الأسلوب الأمثل الذي يتماشى والغرض من تحليل العمل، وذلك من بين الاسلوبين هما:

1-4- الأسلوب المباشر:

ويقصد به قيام المسؤولين عن عملية التحليل وتوصيف الوظائف بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة بأنفسهم ويشمل الأسلوب المباشر طريقتين لجمع البيانات هما: طريقة الملاحظة، المقابلة.

2-4- الأسلوب غير المباشر:

على الرغم من توفر وسائل الأسلوب المباشر، إلا أنه في بعض الحالات والمواقف يتعذر استخدامها لذا اقترح بعض الأساليب غير المباشرة التي تساعد في عملية جمع

المعلومات منها: الدراسات السابقة عن العمل، الاستبيان، المواد والأدوات المستخدمة في العمل، سجل الموظف أو العامل، اختيار الطريقة المثلى لتحليل العمل.

5-7- جمع المعلومات:

بعد تحديد نوع المعلومات اللازمة للتحليل ومصادر وأسلوب جمعها تأتي مرحلة تنفيذ عملية جمع المعلومات وفق ما هو مخطط ومرسوم ويفضل قبل البدء بها، القيام بشرح وتوضيح أهداف تحليل العمل ووصفها الذي تود إدارة الموارد البشرية القيام به وكيف سيتم جمع المعلومات وذلك لجميع العاملين في المنظمة، من أجل الحد من مخاوفهم ومقاومتهم، وكسب مساعداتهم وتأييدهم في إنجاح عملية جمع المعلومات وتحليلها، ويتم هذا الأمر من خلال عقد اجتماعات معهم لتوعيتهم، أو عن طريق ممثلي النقابة أو طبع كراس مطبوع يوزع عليهم.

6-7- تحليل المعلومات واستخلاص النتائج:

بعد جمع المعلومات تبدأ عمليات وأنشطة تحليل تلك المعلومات وهناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل هذه المعلومات منها ما هو وصفي ومنها ما هو يعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية .

7-7- إعداد التقارير والكشوف:

إذا اكتملت عملية تحليل البيانات الخاصة بالوظيفة، فإن القائم بعملية التحليل يجب أن يعد التقرير المناسب بالنتائج التي توصل إليها، ويحتوي هذا التقرير على أهداف ومجالات عملية تحليل العمل، وملخص للطرق والأساليب المستخدمة، ومبررات استخدامها مع الشرح للعملية التحليلية كيف تمت وبيان المعلومات التي تم استخدامها الاستفادة منها؟ ومتى يمكن تطبيقها. (وليد بشار، 2008ص52).

8-7- مرحلة اعداد بطاقات الوصف:

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها في المراحل السابقة، ولا بد من مراجعة البيانات وتحديث المعلومات باستمرار.

8- معوقات التحليل الوظيفي:

تواجه عملية التحليل الوظيفي الكثير من المشكلات والصعوبات والتي قد تؤثر عليها وعلى الهدف من وراء القيام بها، وهو جمع المعلومات اللازمة والضرورية للبقاء والاستمرار التنظيمي، وهذه المعوقات والمشاكل يمكن حصرها بما يلي:

8-1- عدم تعاون الأفراد العاملين: وذلك نتيجة الفهم الخاطئ لهذه العملية، فقد يتولد لدى هؤلاء شعور سلبي يؤدي إلى عدم التعاون، وبالتالي عرقلة عملية التحليل، لذلك لابد من إعداد الأفراد لهذه العملية وبيان أهدافها وأبعادها حتى لا يكون هناك غموض أو سوء فهم لمجمل هذه العملية.

8-2- سلبيات عملية التحليل: هناك من يعتقد بأن هذه العملية سوف يترتب عليها نتائج سلبية على المنظمة، ويتولد هذا الشعور لدى البعض نتيجة للقناعة بأنه من الصعب الوصول إلى صورة مثالية، فهناك اختلاف في الرؤية، وهناك اختلاف في الأفكار والأطروحات بين الأفراد، لذلك لابد من قبول بعض الأخطاء والالتزامات التي قد تصاحب هذه العملية، فقد تحدث أخطاء نتيجة التغيرات التي تحدث في الوظائف أو في شاغلي الوظائف أو في طرق وأساليب العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة عمليات التحليل بشكل مستمر ودوري لكي نتمكن من تصحيح الانحرافات التي قد تحدث.

9- متطلبات نجاح عملية التحليل الوظيفي:

يعتمد نجاح هذه العملية على ضرورة توافر متطلبات تعتبر ضرورية لنجاح هذه العملية، هذه المتطلبات يمكن تحديدها بما يلي:

9-1- ضرورة توافر الخبرة العملية والعلمية اللازمة:

إذ تعتمد بعض المنظمات الإدارية للقيام بمهمة التحليل الوظيفي على الخبرة الداخلية، أي على وحدات التنظيم والأساليب، حيث تترك مهمة التحليل الوظيفي لهذه الوحدات المتخصصة بذلك، وأحياناً يتم عقد برامج تدريبية لبعض الموظفين للقيام بمهام التحليل الوظيفي، فالاعتماد على تشكيل فرق من الداخل توفر الوقت إضافة إلى إمام الأفراد بكل

جوانب التنظيم والنشاطات والوظائف، كما تتوفر لدى هؤلاء الخبرة والمعرفة الكاملة بكل جوانب التنظيم، الأمر الذي يترتب عليه توفير في التكاليف المادية. ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة، هو حجب الأفكار والمفاهيم الجديدة، لذلك تلجأ بعض التنظيمات الإدارية إلى الاستعانة بالخبراء من الخارج، وهذا يترتب عليه طرح أفكار جديدة وارتفاع في التكاليف المادية، ولكن تجنباً لعيوب الطريقة الداخلية والخارجية في التحليل الوظيفي، تلجأ بعض التنظيمات الإدارية إلى استخدام الطريقتين، حيث يتم الطلب من خبراء داخليين وخارجيين في وقت واحد القيام بهذه الوظائف.

9-1- توفير المعلومات الأساسية:

وتتضمن هذه المعلومات والبيانات ما يلي:

- معلومات حول التنظيم، حيث تتطلب عملية التحليل ضرورة توافر معلومات عن التنظيم والهيكل واجراءات العمل والتخصص وخطوات السلطة والتفويض، وكذلك الأنظمة والقوانين التنظيمية.

- معلومات عن القواعد والنظم والتعليمات المعمول بها في التنظيم: يحتاج الشخص أو

فريق

العمل الذي يتولى عملية القيام بالتحليل إلى معلومات وافية عن نظم وقواعد العمل المعمول بها، وذلك من بداية تشكل البناء التنظيمي وما طرأ عليه من تعديلات سواء على أهداف التنظيم أم إجراءاته أم مستوياته التنظيمية.

- معلومات عن الأفراد العاملين. وهنا لابد من توفير معلومات حول طبيعة قوة العمل

الموجودة

ومستوياتها ومهاراتها، والأساليب المتبعة للحصول عليها، كذلك لابد من توفير معلومات حول الأجور والحوافز، وبيئة العمل وكل ما يتعلق بالعنصر البشري.

2-3 تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ عمليات التحليل:

وهنا توجد إشارة إلى دور ومسؤولية الإدارة العليا وما تقدمه للمساعدة في القيام بعملية التحليل الوظيفي، كون خبراء التحليل لا يملكون سلطة ملزمة لإجبار الأفراد على أداء

واجباتهم ولا يملكون سلطة اتخاذ القرار، الأمر الذي يتطلب ضرورة تدخل الإدارة العليا وبكل مستوياتها للإسهام في إنجاح هذه العملية، وغالبا ما تلجأ الإدارة العليا إلى تشكيل لجان متخصصة تساعد الخبراء والمستشارين وفرق العمل لإتمام هذه المهمة. (موسى اللوزي،

.82)

مراجع الفصل:

1. بوحفص مباركي 2004 العمل البشري، دار الغرب، وهران، الجزائر.
2. عمر وصفي عقيلي 2005 ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
3. محمد شحاته ربيع 2006 علم النفس الصناعي، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
4. محمد عبد الفتاح الصيرفي 2017 ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5. موسى اللوزي 2007 التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن.
6. مؤيد سعيد سالم 2009 ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دالوزير جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
7. يزيد بشار الوليد 2008 الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المحور الرابع: التوظيف (الاستقطاب - الاختيار والتعيين)

أولاً- الاستقطاب

1- ما هو الاستقطاب؟

يعرف الاستقطاب بأنه "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف البشرية الشاغرة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون الوظائف" (محمد سعيد، 2003، ص25) - كما يشير إلى "مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب" (الهيبي، 2003، ص123)

2- من يقوم بالاستقطاب؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف ادارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو (مكتب التوظيف) حيث يعمل به عند من المتخصصين في الاعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون.

أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

المديرين التنفيذيين	ادارة الموارد البشرية
- مساعدة ادارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب.	- التخطيط الأنشطة الاستقطاب، والبحث عن المصادر، واستخدام أساليب لأنشطة الاستقطاب.
- العمل كأخصائين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد .	- العمل كأخصائين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.
	- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.

ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي، والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية، أو المتخصصين الذين يعملون معه. أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي.

وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم، حيث أنهم يلعبون دوراً غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى (أو المبدئية) للمتقدمين، والتي تترك لديهم انطباعاً لا يمكن نسيانه، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعهم عن المنظمة طيباً، وهذا يخلق لديهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بها، أما إذا كان هذا الانطباع سيئاً فإنه قد ينفهم من المنظمة وقد يكونون من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين وما فيه بعناية، وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصالات الشفوية، وأن يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجهاً لوجه، والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات. بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات الشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها.

3- مصادر الاستقطاب

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

3-1- المصادر الداخلية

يقصد بالمصادر الداخلية (راوية، 2000، ص17) في اليد العاملة الموجودة في المؤسسة، والتي يستفيد منها في تغطية المناصب الشاغرة عن طريق النقل أو الترقية. فالترقية تعكس استفادة العامل من زيادة في الأجر تقابلها إما انتقال العامل من منصبه إلى منصب أعلى ما ينجر عن ذلك زيادة في المهام والمسؤوليات، أو بقاءه في نفس منصبه في حالة توفر شروط الترقية دون شغور منصب أعلى. أما النقل (التحويل) فهو تغيير منصب العامل كأن يكون ينتمي إلى وظيفة الإنتاج نحوله إلى منصب في وظيفة التموين، والنقل يترتب عنه تغيير في المهام والمسؤوليات مع ثبات الأجر بالنسبة للعامل محل التحويل الذي بقي نفسه.

في الوظيفة العمومية (خنوف، 2003، ص15-16) نجد إضافة إلى النقل والترقية ما يعرف اصطلاحاً بالانتداب، وهو يعني قيام الموظف بشغل وظيفة أخرى بصفة مؤقتة غير الوظيفة التي عين فيها ويستمر في الاستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوق الأقدمية والترقية والتقاعد. ومدة الانتداب في خمس سنوات على أقصى تقدير يتقاضى فيها الموظف الراتب الموافق لمنصبه الجديد وكل عناصر الراتب الموافقة له.

أما الميزة الثالثة، فهي أن الاستقطاب عن الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد، ففرص الترقية التي تمنح للعمال من شأنها أن تحفزهم لرفع مستويات أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة.

وبالرغم من هذه المزايا، فإن هناك بعض المساوئ التي يتميز بها هذا الاستقطاب من الداخل، ولعل أهمها وأكثرها شيوعاً، وهو مبدأ "PETER" الذي يقول "أن كل عامل يرتقي إلى أن يصل إلى حد معين والذي بعده لا يكون قادر على الأداء بطريقة جيدة" (M.D,2000,P79) ويضاف إلى ذلك حرمان المؤسسة من الاستفادة من أفكار جديدة ومهارات من شأنها أحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة.

مخزون المهارات:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الاعلانات بالشركة وهذه الاعلانات يقرأها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل احدى الوظائف ذات التخصصات النادرة (مثل لحام الأرجون) فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، واغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

3-2- المصادر الخارجية

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

أ- التقدم المباشر للمنظمة

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين المنظمة يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم. ثم تقوم ادارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة اليهم، حيث تجرى عليهم الاختيارات اللازمة للاختيار. وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

ب- الاعلان

قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الاعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الاعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الاعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين

لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الاعلانات إلى المهتمين بالأمر، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات، والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ هذه الشركات إلى الاعلان في أجهزة الأعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون، وقد تلجأ بعض الشركات إلى الاعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة (نصف نقل غالباً)، وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركات والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين إلى الشركة بالأتوبيسات أو وسائل النقل الأخرى. وفي جميع الحالات فان تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالباً بتلقى الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الاعلان واختيار العمالة.

ج- وكالات ومكاتب التوظيف

ويوجد ترعان من وكالات ومكاتب التوظيف Recruitment Agencies:

النوع الأول: وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي ايجاد فرصة عمل لكل عاطل. حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد، فان هذه الوكالات تقوم بصرف "اعانات بطالة"، وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا. ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر "مكتب العمل" أو "ادارة القوى العاملة" التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الادارات والمكاتب الحكومية، كما تقوم أيضاً بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات. ولكنها لا تقدم اعانة بطالة للعاطلين، وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجاناً، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل.

النوع الثاني: وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو

أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الاعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

د- المدارس والجامعات:

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الاجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية. وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها، كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم.

وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختبار العمالة، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها، وبالنسبة للجامعات فيمكن اتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين، وأيضاً يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين واغرائهم للعمل بالشركة، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات العمل بها.

هـ- النقابات العمالية:

ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعارض من العمالة في مهنة ما عن طريق:

- فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.
- الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة

فقط.

ويوفر هذا المصدر اجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحيه العامل والتزامه.

و- المنظمات المهنية

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضاءها للعمل في مجالات معينة، وبغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين، وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة. حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعني بتخريجهم ومنحهم اجازات لممارسة المهنة. فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society For Human Resources Management بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم (أي إجازة) العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

4- أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل بها. وفيما يلي نستعرض هذه الوسائل بشيء من التفصيل.

4-1- الاعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:

- 1- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- 2- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.
- 3- اختيار وسيلة الاعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.
- 4- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعة وظروف العمل.

5- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصياً / بالبريد / بالتليفون).

6- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.

وقد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة.

أ- الاعلانات الداخلية

وهي عبارة عن ملصقات، أو اعلانات في لوحات الاعلانات بالشركة، وتكون هذه الاعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة والذين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للشركة.

وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاه.

وقد توضع هذه الاعلانات على مداخل الأقسام الانتاجية أو على بوابة الشركة وفي المداخل الرئيسية لها.

ب- اعلانات بالصحف اليومية والدوريات

غالباً ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء. وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجتها من العمالة في المجالات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة. ويكون ذلك غالباً في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

ج - اعلانات من خلال الراديو والتلفزيون

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الاعلان في الراديو والتلفزيون باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون هذا غالباً في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني. وغالباً ما يذكر في هذه الاعلانات عن مزايا العمل بالشركة أو المنظمة المعلنة، وعن أسلوب التقدم للوظيفة. وقد تلجأ بعض الشركات (مثل شركات الغزل والنسيج) إلى الاعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة، وذلك في المناطق المجاورة للشركة والتي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكفي فيها الامام بالقراءة والكتابة، على أن تتولى الشركة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل.

4-2 استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول النفسية غالباً، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب وال جذب للموارد البشرية، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن . وجهات عملهم، وأرقام تليفوناتهم الخاصة . وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد .

وفى حالة احتياج شركة ما أو منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات، ويقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم واغرائهم لاللتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها. وقد يعند دور هؤلاء المستقطبين إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم الشركة أو المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي اجراءات الاختيار . وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظف .

3-4 دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوى التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها، وقد تقوم هذه المنظمات (أكثر من منظمة) بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض، ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجتذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يومياً وتحمل مشقة الذهاب إلى والعودة من العمل. والمنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات صغيرة، وغير مشهورة .

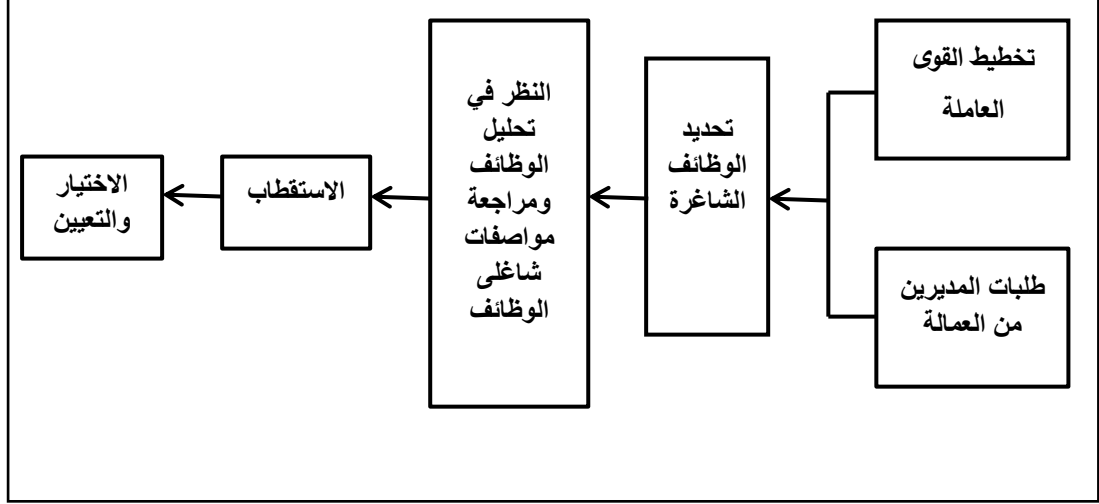
4-4 - التدريب الصيفي

تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف . وفي خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة. وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد تخرجه .

خامسا زيارة المدارس والجامعات : تقوم بعض المنظمات بارسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك انهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة ومزايا العمل بها . ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالشركة

5- خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية :

تمر عملية استقطاب اختبار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوة العاملة وتنتهى بالتعيين. ويوضح شكل (1) التالي تسلسل هذه الخطوات.



شكل (2): خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية

ويتضح من الشكل (2) أن عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية:

- 1- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لمخطط الانتاج والعمل في الفترة القادمة .
- 2- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.
- 3- **تحديد الوظائف شاغرة:** بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى ادارة الموارد البشرية تصور كامل عن اعتبار الوظائف شاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وأيضاً في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- 4- **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف شاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من

واجبات ومسئوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5- الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التي سيرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد.

6 - الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم، ثم التعيين .

ثانياً- الاختيار والتعيين

1- تعريف الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

يشارك كل من إدارة المورد الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاختيار، فإدارة الموارد البشرية هي من تقوم بالتخطيط لهذه العملية وتحديد الأدوات والإجراءات اللازمة لذلك، بينما يقوم المديرون التنفيذيون القيام بذلك بمتابعة من إدارة الموارد البشرية.

2- معايير الاختيار:

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات 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. (John M.I vancevich, 1993)

وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح للمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء، ونستعرض فيما يلي هذه المعايير.

2-1- مستوى التعليم :

تطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الاعلان عن شغل الوظائف، وتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى التعليم) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج - كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة، أو معهد معين، أو يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتوافق مع نظم العمل المستخدمة بالشركة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج .

فعلى سبيل المثال إذا طلبت احدى الشركات أو المنظمات شغل وظيفة محاسب، فانها قد تشترط الحصول على بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) بتقدير جيد على الأقل، على أن يكون المتقدم من خريجي كلية التجارة جامعة الاسكندرية .

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، ويجب على ادارة الموارد البشرية أن محدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.

2-2- الخبرة السابقة :

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة الطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً. ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها . وفي المنظمات والشركات الجديدة تجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن

تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل (وذلك بعد توافر شرط التأهيل (الدراسي) ويكون المبرر في ذلك هو خفض تكلفة العمالة، وإتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة

2-3- الصفات البدنية (الجسمانية) :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال تجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة مضيئة جوية، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة. وتجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والعناصر الانتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام .

وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع .

2-4- الصفات الشخصية :

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً، وإن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب، وعلى أي حال فإنه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعنى أي شيء .

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى انتاجية، ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم. وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات الشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد. فموظفو العلاقات

العامة، وموظفو الاستقبال، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين، ولا يميلون إلى العزلة والانطواء .

2-5- المعرفة السابقة بالشخص :

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراعاة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى ادارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لاشك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

3- اجراءات الاختيار :

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات كما يوضحها شكل (4-5) هي المقابلة المبدئية، وطلب التوظيف، والاختبارات والمقابلات والتوصيات ومراجعة المزكين والكشف الطبي ثم التعيين. ويوضح شكل (4-5) التالي اجراءات الاختيار (Vic Shackleton, 1989).

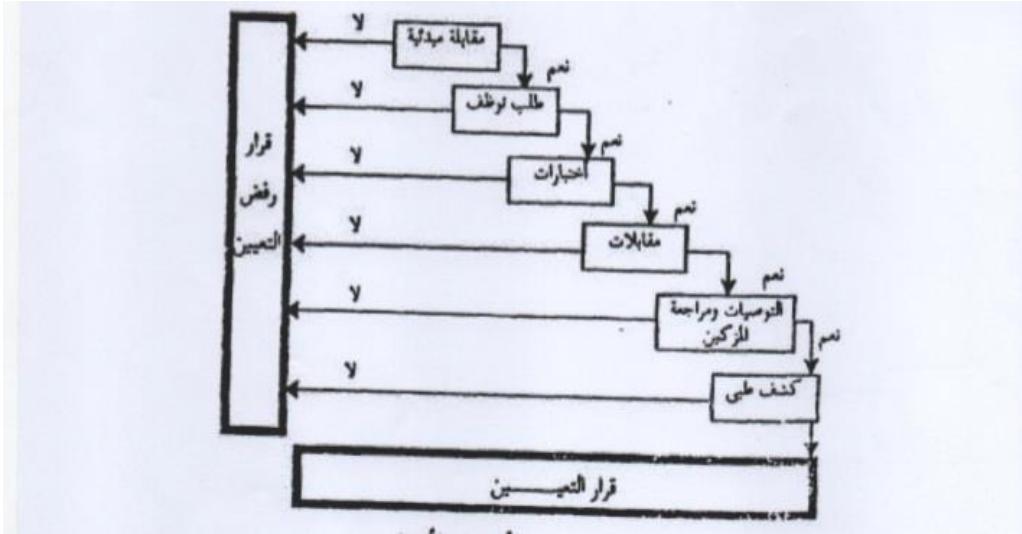
يتضح من الشكل أن عملية الاختيار تمر باجراءات معينة سنتناولها بالتفصيل فيما يلي

3-1- المقابلة المبدئية :

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة اللحظة الأولى التي يلتقى فيها كل من صاحب العمل (أو من يمثله) والمتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، ومجال عمله الحالي . وتلعب هذه المقابلة دوراً هاماً في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا كان المتقدم غير مستوفى لشروط شغل الوظيفة فإن قرار رفض التعيين يصدر فوراً، أما إذا كان مستوفياً للشروط فإنه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار .

وفي الشركات صغيرة الحجم فإن هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص، وقد تكون هي المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار، إذا كان المتقدم مستوفياً لشروط شغل

الوظيفة . وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركة دوراً هاماً في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أم لا.



شكل (3) اجراءات الاختبار

3-2- طلب التوظيف

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنها يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين . وطلب التوظيف يمكن أن يعطى بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن:

1- بيانات شخصيته كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن

2- بيانات عن مستوى التعليم (المؤهل الدراسي وسنة التخرج والتخصص العلمي).

3- بيانات عن الخبرات السابقة، والتخصص الوظيفي، والجهات التي التحق المتقدم

بالعمل بها ومدد العمل بتلك الجهات .

4- بيانات عن الحالة الصحية وهل مصاب بأمراض مزمنة أم لا .

5- بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم .

تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظروفها وطبيعة العمل بها . ويجب أن تراعى كل شركة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في التفكير والانتقال من موضوع إلى موضوع بطريقة منطقية وأن تكون الأسئلة مصممة

بأسلوب سهل ومبسط ولا يسمح للمتقدم بالأدلاء ببيانات كاذبة . ويجب عند تصميم طلبات التوظيف أن يراعى طبيعة كل وظيفة، وأن لا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف. ويقوم طلب التوظيف بدور هام في تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التي يتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها بمفردها، بعكس الاختبارات حيث يمكن الاعتماد عليها بمفردها.

قائمة المراجع:

1. خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار الموارد البشرية، الأردن، ط1، 2003.
2. خنوف فطيمة، الوظيفة العمومية، منشور صادر عن وزارة التربية الوطنية (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية الوطنية)، الجزائر، 2003.
3. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2000.
4. محمد سعيد أنور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، مصر، 2003.
5. Johne M.I vancevich, human Resources Management: foundations of personnell, 5th. Ed, Horne wood, Ill: Irwin, 1993. (,
6. M.D.PUJOL, Ressources humaines et gestion du personnel. VUIBERT, 2 édition, Paris, 2000, P79
7. Vic Shackleton, How to pick people for jobs, London :fontana, 1989)

1- تعريف تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من كاتب لآخر، وفيما يلي نورد بعضا من هذه التعريف:

أ- " تقييم الأداء هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وانجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العمل".

ب- " هو العملية التي يتم من خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية".

ج- " تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل".

د- "يعرف تقييم الأداء بأنه إجراءات منهجية رسمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية، وتقييم دقة النتائج، بالاعتماد على الصلاحيات الممنوحة للموظف والمسؤوليات المترتبة على مركزه الوظيفي.

لقد اخذ مفهوم تقييم الأداء ابعادا جديدة اضافة إلى المفهوم التقليدي المعروف، فالمفهوم التقليدي يرى تقييم الأداء هو مجرد عملية قياس لمستوى الأداء الموظف وسلوكياته، خلال فترة زمنية معينة. اما الابعاد الجديدة فقد كان اهمها :

- اعتبار تقييم الأداء وثيقة رسمية سنوية يستند اليها قانونا لإثبات العدالة في قرارات التوظيف النقل، الترقية، الفصل أو التدريب.

- اعتبار وثيقة تقييم الأداء وسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المنظمة في تخطيط القوى البشرية فيها.

- استخدام تقييم الأداء غير الرسمي، والذي يمثل تقييما مستمرا لا يحدد بزمن معين، فقد يكون يوميا او اسبوعيا او عند الحاجة. ويتمثل هذا التقويم في اعطاء الموظف معلومات مرتدة عن مستوى ادائه وسلوكياته، ومدى تحقيقه للمعايير الموضوعة بطريقة غير رسمية،

ويساعد هذا التقييم غير الرسمي في تحقيق أهداف معينة للموظف بناء على المعلومات التي يحصل عليها من رئيسه المباشر وتساوم في ارشاده وتوجيهه بشكل مباشر.

ويجدر الإشارة هنا إلى أنّ تقييم الأداء في بدايات اعتماده من المؤسسات كان سنوياً، ولكنّ في الآونة الأخيرة اتجهت أغلب المؤسسات لإجراء تقييم أداء فصلي، أو شهري، أو حتى أسبوعي لموظفيها، وبصرف النظر عن الطريقة أو الوقت الذي تعتمده المؤسسة لإجراء التقييم، فإنّها تعتمد على نتائج التقييم لتعطي الملاحظات المناسبة لكل موظف حسب تقييمه للتطوير من نفسه وتحسين جودة عمله، وعليه يُؤخذ القرار المناسب والعاقل بشأن ترقية الموظفين أو منحهم زيادات مادية، بالإضافة إلى استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والتحويلات أو إنهاء خدمات الموظفين.

2- أهداف تقييم الأداء:

- الخروج بملاحظات حول نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وتعزيز نقاط قوته وتنميتها، وتقوية نقاط ضعفه وتحسينها للتغلب عليها.
- الخروج بتصوّر متفق عليه من قبل الإدارة والموظف حول ماهية الأداء عالي الجودة الذي يجب على الموظف أن يقوم به، ويرقى بمستوى رضى الإدارة، الأمر الذي يزيد من قوة التواصل بين هاتين الجهتين.
- تعزيز العمل بروح الفريق وتدعيم جهود العمل الجماعي، الأمر الذي يصب بالنهاية في الوصول إلى مستويات عليا من رضى العملاء.
- الاكتشاف المبكر للمشاكل التي قد تواجه سير العمل في المؤسسة، وتجنب العديد منها مستقبلاً لتحسين كفاءة إنجاز المهام.
- معرفة النقاط التي يحتاجها الموظف لتطوير مهاراته بها، وإعطائه بناءً عليها الدورات الضرورية لتحسين مستواه الوظيفي.
- تحديد مستوى النمو والتقدم الذي يساهم به كل موظف لإنجاح المؤسسة وتقديمها.
- إعطاء الموظف فكرة عن موقعه بالمؤسسة مقارنةً مع زملائه الآخرين.

- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الحاسمة في العمل، مثل؛ الترقيات والزيادات أو إنهاء الخدمات كما ذكرنا سابقًا.

- التقييم الذاتي المكتوب الذي تطلبه الإدارة من الموظف، والذي تُشرح فيه المهام التي أنجزها والأهداف التي حققها، ومساهماته في نجاح المؤسسة عمومًا يفيد في المشاريع المعقدة أو الضخمة.

- تقديم معلومات لإعادة هيكلة الوظائف.

- مساعدة الموظفين على التخطيط لحياتهم المهنية.

3- كيفية تقييم أداء الموظف:

للحصول على تقييم أداء ناجح وفعال يجب أن يتم وفق إطار معياري معتمد من قبل المؤسسة لمقارنة مستوى كل موظف بتلك المعايير القياسية، وفيما يأتي كيفية تقييم أداء الموظف بفعالية:

3-1- تحديد المعايير:

أي وضع معايير شاملة وموحدة وقابلة للتطبيق لكيفية إنجاز المهام، مع ضرورة تطبيقها على جميع الموظفين من نفس المستوى الوظيفي ومراعاة أن تكون ذات صلة مباشرة بالوظيفة.

3-2- تحديد الأهداف:

على عكس النقطة السابقة التي تتصف بالشمولية، فإنّ خطوة تحديد الأهداف خاصة بكل موظف على حدى، فهي تتعلق بنقاط قوة وضعف كل موظف منفردًا.

3-3- أخذ الملاحظات طوال العام:

من خلال إنشاء ملف خاص بكل موظف، يُكتب فيه أي ملاحظات على أداء الموظف، وكذلك يُحتفظ فيه بالإنجازات البارزة التي قام بها وسجل نشاطه سواء أكان إيجابيًا أو سلبيًا.

3-4- الاستعداد:

على المدير الذي يرغب بتقييم أداء موظف ما لديه أن يكون مستعدًا لهذا الأمر من خلال قراءة ملف الموظف الذي يريد تقييمه والاطلاع على كافة إنجازاته والملاحظات المدونة

بحقه سواء سلبية أو إيجابية، كما يجب التعرف على نقاط قوته وضعفه وأي نقاط هو مجتهد بها وأيها متكاسل ومترخٍ عن القيام بها، لمناقشتها معه وإعطائه النصائح اللازمة لتحسين أدائه مستقبلاً كشرط للاستمرار في العمل.

3-5- المصادقية والوضوح:

يجب أن يكون التقييم عادلاً وغير متحيز، مع ضرورة أن تكون الملاحظات مباشرة وواضحة ليستطيع الموظف استيعابها والعمل بمقتضاها.

3-6- البعد عن المقارنة بين الموظفين:

لأن الهدف من تقييم الأداء هو تحسين أداء الموظف، ومقارنته بغيره قد يخلق جواً غير صحي من المنافسة المقيتة التي تعرقل العمل لا أن ترتقي به.

3-7- تقييم الأداء وليس الشخصية:

أي لا يجب الالتفات للصفات الشخصية للموظف، فالأهم هو تقييم أدائه في العمل.

3-8- التواصل البناء:

يجب التواصل بطريقة بناءة بين المدير والموظف، إذ يفتح ذلك قنوات حوار وتفاعل بين الجهتين ينتج عنها جني ثمار حقيقية للتقييم.

3-9- طرح الأسئلة:

على المدير أن يجهز بعض الأسئلة التي يرغب بطرحها على الموظف الذي يريد تقييمه مثل: ما الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذا العام في وظيفتك؟ ما الصلاحيات والموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافك؟ ما العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافك التي وضعتها هذا العام؟ ما هي ملاحظتك على طريقة أدائي كمدير لك؟ وكيف أستطيع أن أكون مديراً أفضل؟ ما الأهداف طويلة المدى التي ترغب بتحقيقها وتصب بمصلحة المؤسسة؟ وكيف يمكن للمؤسسة أن تساعدك بهذا الأمر؟ ما المهارات التي ترى أن من الضروري أن تكتسبها فيما يخدم مصلحة العمل؟

3-10- تقديم الملاحظات باستمرار:

على المدير الناجح أن ينشئ حلقة تواصل مستمرة مع موظفيه، لفتح قنوات معهم تمكنه من إعطائهم الملاحظات والتعليقات على أدائهم طوال العام، وعدم الاكتفاء بمثل هذا الأمر مرة سنويًا.

4- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

- يوجد عدة معايير يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين، ومن أهمها ما يأتي:
 - الإنتاجية : وهي قياس مدى الفعالية في إنجاز المهام في أقل وقت وأقل تكلفة.
 - جودة العمل: قياس مدى الالتزام بالمعايير والنتائج المتوقعة التي تتعلق بالوظيفة أو بالأنشطة.
 - روح المبادرة: قياس مدى القدرة على التصرف دون مساعدة وإصرار الآخرين.
 - العمل بروح الفريق: القدرة على العمل الجماعي ضمن مجموعة أو فريق لتحقيق نتيجة معينة.
 - حل المشاكل: القدرة العملية على إيجاد حل للمشاكل والقضايا الصعبة.
- جدول رقم (3) يوضح دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء:

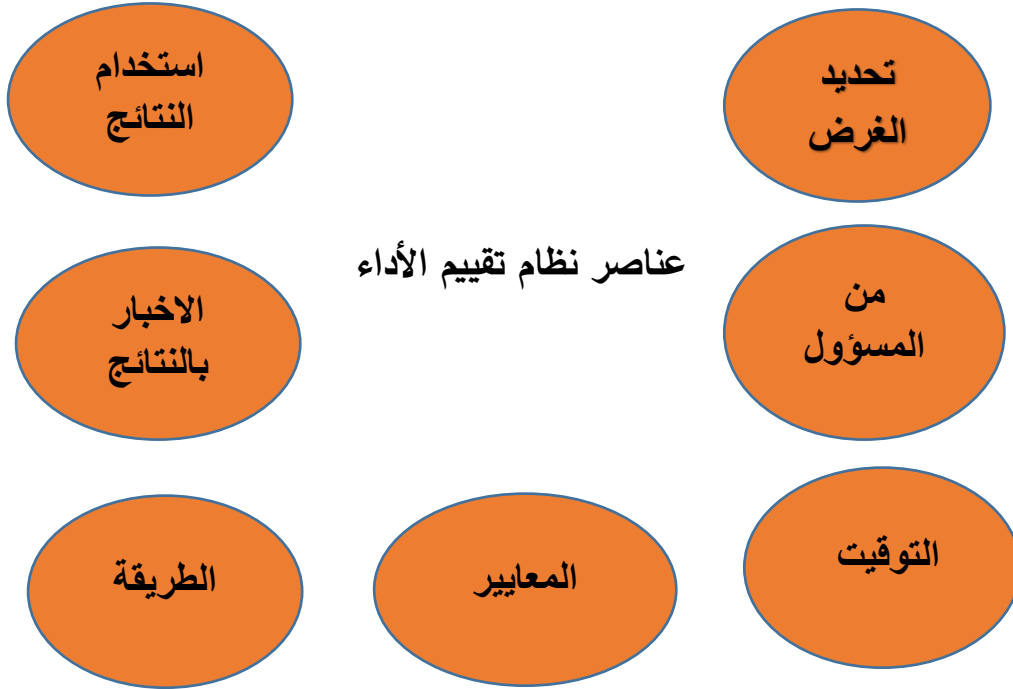
المديرين التنفيذيين	ادارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none">- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين.- كتابة تقرير الأداء بشكل سليم .- اخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.	<ul style="list-style-type: none">- تصميم نظام تقييم الأداء .- تدريب المديرين التنفيذيين على تقييم الأداء.- توزيع استمارات التقييم في مواعيدها .- جمع استمارات التقييم في مواعيدها .- مراجعة دقة التقييم.- الاحتفاظ بالنتائج لإستخدامها .

المصدر: (Robert and John H, 1986) .

5- عناصر نظام تقييم الأداء:

أي نظام يتكون من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء كغيره له عناصر مكونة له كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم 4 يوضح عناصر تقييم الأداء.



المصدر: (ماهر، 2003، ص288)

يمثل الشكل النظرية العامة لتقييم الأداء، وهي تمثل الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات، وفي ما يلي شرح لهذه الخطوات .

- **تحديد الغرض (الهدف) = { ترقية، نقل، تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد زيادات الاجور والمنح والعلاوات، مدى ملائمة الوظيفة للعامل... }**

- **تحديد المسؤول عن عملية تقييم الأداء = { الرئيس + المرؤوس + الزملاء + مجموعة من المقيمين. }**

- **التوقيت. { بداية السنة، كل ستة أشهر، نهاية السنة... }**

- **المعايير. أ- معايير نواتج الأداء = كمية الإنتاج + نوعية الانتاج.**

ب- **معايير سلوك الأداء = المواظبة + التعاون + كتابة التقارير + الشكاوة...**

ج- معايير الصفات الشخصية = الاتزان +الانتباه + الدافعية + المبادرة + ...

- الطريقة. {قائمة معايير التقييم + ترتيب العاملين + المقارنة بين العاملين + الادارة
بالأهداف +.....}

- الاخبار بالنتائج. { بين السر والعلانية في اخبار المرؤوسين }

- استخدام النتائج: { تستخدم حسب الهدف من عملية تقييم الأداء. }

6- طرق تقييم الأداء: (الخليل ، 2018).

- قائمة معايير التقييم + ترتيب العاملين + المقارنة بين العاملين + التوزيع
الاجباري + الادارة بالاهداف + قائمة المراجعة .

6-1- قائمة معايير التقييم :

تعتبر الاوسع انتشارا والاسهل تصميما وابسطها استخداما، وتعتمد هذه الطريقة على
تحديد مدى توافرالمعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات
المختلفة لتوافر المعاييرفي الأداء، وبجمع هذه الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع
هو مستوى أداء الفرد.

6-2- ترتيب العاملين :

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الاحسن إلى الاسوء بناءا
على الأداء العام ،ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب ادائهم . وهذه الطريقة
سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من مشاكل التحيز، وغياب الدقة في التقييم .

6-3- طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الافراد في نفس القسم ،ويكون ذلك وفق ثنائيات
،من المقارنات، ويتحدد في كل منها اي فرد افضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف
على ترتيب العاملين تنازليا حسب آدائهم العام. مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، الا أنه
يصعب استخدامها في الاقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين.

عدد المقارنات = ن (ن-1) / 2.

6-4- طريق التوزيع الاجباري:

وفي هذه الطريقة يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يسمى بالتوزيع الطبيعي.، ممتاز، جيد جيدا، جيد، متوسط، اقل من المتوسط .

6-5- طريقة الادارة بالاهداف:

هذه الطريقة تعتمد على ان العبرة بالنتائج، اي ان الرئيس المباشر لا يلتفت إلى سلوك الموظفين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا ان يحققوه من نتائج .

6-6- قوائم المراجعة :

يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين ادارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم، يتم وضعها في قائمة وعلى ادارة الموارد البشرية ان تحدد اهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء في الوظيفة .وتوضع قيمة كل عنصر امامه حسب اهميته، الا ان مدير الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم . وان الرئيس المباشر لا يعرفها، وحين يتلقى القوائم تكون خالية من القيم، وذلك لمنع تحيزهم مع مرؤوسيهم وعلى الرئيس ان يحدد تلك الصفات التي تتوافر في مرؤوسيه بوضع علامة

7- خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء :

إن أي نظام لتقويم أداء العاملين، وكي يتسم بالفعالية والجودة، يجب أن تتوفر فيه

الخصائص التالية (الخليل، 2018)

7-1- الشرعية (الصحة)

إن مقياس الأداء الجيد يجب أن يقيس الخصائص المهمة للعمل (وثيقة الصلة بالعمل)، كما يجب أن يكون خالياً من المؤثرات المفسدة أو غير الجوهرية، كذلك يجب أن يكون شاملاً لكامل الوظيفة (أن لا يكون ناقصاً). حيث أن العلاقة بين المفاهيم الثلاثة السابقة :

وثيقة الصلة الشوائب (العيوب)، النقص، واضح تماماً، ذلك أن المقياس وثيق الصلة يقيس جوانب الأداء والتي تكون مهمة بشكل فعلي في تحديد فعالية العمل، فمثلاً إن المقياس وثيق الصلة لتقويم أداء أستاذ الجامعة سوف يتضمن الأداء التعليمي، إن المقياس لا يكون ناقصاً إذا قاس جميع الجوانب الهامة في الأداء، وفي حالة أستاذ الجامعة فإن مقياس الأداء سيكون ناقصاً ما لم يقيس بعض الجوانب مثل الأبحاث، المنشورات، فضلاً عن الأداء التعليمي.

أخيراً فإن المقياس يكون خالياً من الشوائب (العيوب) إذا تجنب تقويم الجوانب التي لا علاقة لها بالأداء، فمثلاً إذا تضمن تقويم أداء أستاذ الجامعة مدى اعتنائه بلباسه، فإن المقياس في هذه الحالة سيتسم بالشوائب (العيوب) وذلك لاعتماده على هذه القرينة التي لا علاقة لها بالموضوع.

7-2- الموثوقية

تعتبر الموثوقية بين المقومين من أفضل الطرق التي يمكن استخدامها للتحقق من موثوقية نظام التقويم، حيث تكون هذه الموثوقية مرتفعة عندما يتفق اثنين من المقومين أو أكثر في تقويمهم لأداء نفس الفرد، وتكون الموثوقية منخفضة عندما لا يتحقق ذلك .

1-3- الحساسية

ويتمثل هذا المبدأ في قدرة نظام التقويم على التمييز بين المؤدي الجيد والمؤدي الضعيف فإذا لم يتحقق ذلك وكان تقويم أفضل العاملين لا يختلف عن تقويم أسوأ العاملين، عندها لا يمكن استخدام نظام التقويم لأي هدف إداري كما أنه بالتأكيد سوف لن يساعد العاملين على التطور كما أنه سيحد من دافعية المشرفين (على إجراءات التقويمات) وكذلك سيحد من دافعية العاملين .

7-3- المقبولية

في الواقع الفعلي، فإن المقبولية تمثل المطلب الأكثر أهمية، فلكي تكون برامج الموارد البشرية صحيحة فإنها يجب أن تلقى دعماً من أولئك الذين سوف يستخدمونها وإلا فإنها سوف تواجه بمقاومتهم، ولكن لسوء الحظ فإن كثيراً من المنظمات لم تبذل المزيد من الجهود

كي تكسب دعماً وتأييداً بمشاركة هؤلاء الذين سيستخدمون نظام التقييم، حيث أن التركيز الأكبر يكون على العمق الفني بدلاً من التركيز على الجوانب الخاصة بالأفراد في برامج تقييم الأداء .

7-4- العلائقية

ويتمثل هذا المبدأ بأن يكون هناك :

- ارتباطات واضحة بين معايير الأداء الخاصة بالوظيفة وأهداف المنظمة.

- ارتباطات واضحة بين العناصر الأساسية للوظيفة التي تم تعريفها من خلال تحليل

العمل وبين الأبعاد التي يتم تقييمها والواردة في نموذج التقييم.

7-5- العملية

ان تطوير نظم تقييم تطوير الأداء وتطبيقها واستخدامها يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال لذلك فان مبدأ العملية يقتضي ان تكون المنافع المحققة للمنظمة من جراء تطبيق نظام تقييم الأداء تفوق تكاليفه، كذلك فان هذا المبدأ يقتضي ان تكون ادوات التقييم مفهومة وسهلة الاستخدام لكل من المديرين والعاملين .

8- مشاكل تقييم أداء العاملين

8-1- انعدام التقييم كلياً :

يجعل من يعمل كمن لا يعمل، وهذا من أسباب إحباط عزيمة العاملين إما عدم وجود أي نوع من التقييم بالمؤسسة أو وجود تقييم شكلي في شكل نماذج نمطية كالتالي نراها في معظم إدارتنا الحكومية، وهو نوع من أنواع التقييم يعد آخر السنة يقيم فيه أداء الموظف عن سنة كاملة .

ومن عيوب هذا النوع من التقارير انعدام المتابعة اليومية للموظف، حيث يتفاوت أداء الموظف من يوم إلى آخر وليس من العدل تقييم أداء الموظف وفق آخر أداء له، وهذا ما يرصده التقرير السنوي المتمثل في النموذج المنوه عنه، والعييب الثاني أن التقييم يخضع للأهواء الشخصية ودرجة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ولا يخضع لمعايير الأداء.

8-2- سوء التقييم :

أ- نتيجة لعدم وجود المعايير السليمة:

ومن المهم أيضاً أن يكون التقييم وفقاً لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضاء العاملين.

ب- عدم وجود الكفاءات الإدارية القادرة على التقييم :

إن ما تفرزه الإدارة الراهنة من قيادات إدارية غير قادر على مسك زمام الأمور، وذلك بسبب ما اكتسبته من عادات سيئة وأمراض إدارية مستعصية نتيجة لاحتكاكها بالمدراء المسؤولين على إدارة الموسوسات العامة والذين يعتبرون من اكبر مظاهر الفساد الإداري المنتشر في كافة قطاعات المجتمع في عالمنا العربي. وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على تقييم هذه الفئة المرؤوسيهم نتيجة لضعف الإمكانيات الإدارية وعدم القدرة على تحكيم المعايير العلمية للتقييم ففاقد الشيء لا يعطيه كما يقال.

ج- عدم وجود عدالة في التقييم :

- نتيجة لوجود عناصر إدارية تتعامل مع المحسوبية والرشوة :

في بعض الأحيان يتعامل المدراء مع مرؤوسيهم بشتى أنواع المحسوبية والرشوة فتمنح التقييمات الجيدة لمن يحابي ويتملق ويخدم الرئيس، أو يدفع له رشوة فتفقد هذه التقييمات هدفها ولم تعد صالحة لاثارة المنافسة بين أفراد الفريق الواحد، وهذا مظهر من مظاهر الفساد الإداري المستشري في معظم مؤسساتنا الإدارية.

- نتيجة وجود الشللية وتداول السلطة بشكل مخالف لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب:

من أكبر الأمراض الإدارية المنتشرة في بيئتنا الإدارية الراهنة الشللية التي تأتي نتيجة للصراع على تداول المناصب الإدارية، وغياب قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب. حيث يتمكن مجموعة من المدراء من الوصول إلى هرم السلطة فيمنحون أتباعهم كافة الميزات والحوافز بدون وجه حق في الوقت الذي يسلبون خصومهم ابسط حقوقهم، وبذلك لا

يكون للتقييم معنى وتفشل الإدارة في تحقيق أهدافها ويكثر هذا النوع من الصراع داخل مؤسسات القطاع العام

8-3- عدم استقرار الإدارة :

- أ- عدم استقرار العناصر الإدارية .
- ب- عدم استقرار الهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي .

مراجع الفصل :

1- عبد الحميد الخليل، (2018) "ادارة الموارد البشرية" منشورات الجامعة الافتراضية

السورية.

Robert L. Mathtis and John H, personnel: Comtemporary perspectives and Applications, 4th ed, st .paul, Minn,: West publishing co., 1986.)

www.optimusperformance.ca, 06-09-2018 , Retrieved 04-10-2018. Edited. ↑
"Evaluating Performance and Providing Feedback to Employees",
www.articles.extension.org, 19-07-2013 , Retrieved 04-10-2018. Edited. ↑ "5
Steps to a Performance Evaluation System", www.aafp.org, Retrieved 04-10-
2018. Edited.

المحور السادس: التدريب

تهتم المنظمات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه، يمثل استثمارا في الموارد البشرية . قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الامر الذي يؤدي إلى زياد دافعية وقدره الفرد على العمل . ويعتبر التدريب من الانشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التدريب عن التعليم حيث أن التدريب يعمل على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

1- تعريف التدريب:

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى، 2000، ص250)

ومن جهته يعرف رأفت عبد الفتاح التدريب على أنه "موقف يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما تحقق الفعالية الايجابية في الأداء. (عبد الفتاح، 2001، ص81)

كما أن التدريب يعرف على أنه عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوفى انجازها وتحقيق الأداء باستمرار. (حمود، الخرسة، 2006، ص125)

ويعرفه "علي محمد عبد الوهاب" بأنه "عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد، تهدف إلى احداث تغيرات محددة -سلوكية، فنية وذهنية- لقابلية احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها. (عبد الوهاب، 1981)

من خلال ما سبق ذكره من التعريفات نستطيع القول أن التدريب هو: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية عند مستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

2- أهمية التدريب :

يمكن أن نوجز أهميته في النقاط التالية :

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى.
- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة بالمشروع نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به فمعرفة العامل ومهاراته في العمل بشكل كبير تعطيه طمأنينة وبذلك زيادة الروح المعنوية لديه.

3- من المسؤول عن التدريب :

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

والجدول التالي يوضح تقاسم المسؤولية في عملية التدريب .

جدول رقم 04 يوضح دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في التدريب.

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين .	- تصميم نظام متكامل للتدريب .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للإدارات ولمرؤوسيهـم .	- التنسيق بين كل جهود التدريب بالمنظمة .
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية .	- الاعداد لكل برامج التدريب خارج المنظمة
- المشاركة في جهود التدريب والتطوير .	- تقديم الخبرة والمشورة فم يخص التدريب .
	- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب .

4- تحديد حاجات التدريب والتنمية :

تحديد الحاجات التي سيلبيها البرنامج، هو الركيزة التي يقوم عليها تصميمه فالحاجات هنا نواقص أو فجوات موجودة في أداء الموارد البشرية مطلوب من البرنامج تغطيتها. ويتم تحديد هذه الحاجات من خلال الاطلاع على ما حددته استراتيجية التدريب والتنمية من حاجات ومصادر متنوعة سبق لنا شرحها في السابق. وتتمثل الحاجات عادة بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يراد تعليمها للمتدربين في البرنامج.

5- وضع أهداف البرنامج :

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها بوساطته، فهي تمثل الأهداف أو الانجازات المراد تحقيقها من ورائه فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوبة منه تلبيتها، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب والتنمية العامة تبقى كما هي لا تتغير من منظمة لأخرى ومن مجال لآخر، وقد سبق لنا الإشارة إليها في مطلع هذا الفصل. وتستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج، حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه. لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم، فعندما نقول بان هدف البرنامج هو تحسين الانتاجية من خلال تطوير الأداء وتحسينه، فهذا هدف غير دقيق، أما إذا قلنا الهدف هو رفع الإنتاجية بمقدار 10% أو زيادة حجم المبيعات بمقدار 20% مثلاً فهنا توجد دقة في تحديد هذين الهدفين.

6- أساليب تنمية العاملين (العمال) :

أ- التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا وأشكال مختلفة تتمثل فيمايلي :

ب - التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون ويصححون أخطاء المتدرب العامل) بصورة مستمرة، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب كما أن الرئيس المباشر هو المدرب نفسه، وهذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل.

ج - التدريب عن طريق عامل قديم:

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة في العمل والمعلومات الفنية، وبهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

د - التدريب خارج مكان العمل:

- المحاضرة.

- التدريب المهني (التطبيقات العلمية)

يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحة لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات ومتنوعا من المهارات.

ه - دراسة الحالات

يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات.

د - تمارين المحاكاة (نمذجة السلوك)

تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وإن تمثيل الواقع (تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

تقييم فعالية التدريب:

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدودا خصوصا في البلدان العربية . وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات، أو بمعايير كما حددها " كيرك باتريك " Kirk Patrick وهي 4 :

- رد فعل المشتركين في برنامج التدريب.

- التعلم

- سلوك الفرد في المنظمة.

- نواتج الأداء التنظيمي.

1-ردود الأفعال:

وتتلخص في التساؤل : ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج ؟ ويمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وعادة ما تعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الفترة التدريبية، كما قد تعطى بعد التدريب بأسبوع أو أكثر . وموضوعات تقييم ردود الأفعال عن برامج التدريب قد تأخذ صور متعددة تتلخص في:

- محتوى البرنامج.

- هيكل وشكل البرنامج.

- أساليب الشرح.

- قدرات ونمط المحاضر.

- جودة البيئة التعليمية.

- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

- توصيات لتحسين البرنامج.

ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، لكن صدق هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل. فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج عن معلوماته ومهاراته شيء آخر.

7- تصميم منهاج البرنامج :

يمثل منهاج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين، من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج. وتشتمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج، الذي يجب أن يكون حديثا ومتوافقا مع الأهداف والحاجات.

7-1- تقرير الأسلوب :

الأسلوب هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين، والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة، لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب منها . وبوجه عام تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها ما يلي:

- نوعية المادة التعليمية التي مستقل المتدربين فيما إذا كانت مهارات أو معارف، أو سلوكيات، وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة، أو إكساب المتدربين جوانب جديدة بنظامها عمل المنظمة مستقبلا.
- عدد الأفراد المتدربين فأسلوب المحاضرة كما لاحظنا سابقا يمكن أن يستوعب عددا كبيرا، عكس قلوب المهمات الفردية، أو المباراة الإدارية مثلا.
- المتدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخيراتهم.
- العادة التعليمية أو التدريبية، إن هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام مثل تدريب الحساسية

- نوعية المتدربين، فالأساليب التي تناسب العمال مثلا لا تناسب المشرفين، وقد
وضحنا عند عرضنا لأساليب التدريب والتنمية، كيف أن بعض الأساليب تناسب تدريب فئة
معينة من العاملين دون أخرى.

- ظروف وإمكانات المنظمة لأن هناك أساليب تكون تكلفتها عالية في بعض
الأحيان.

2-7- اختيار المدرب:

المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة،
وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم، في إطار برنامج
محدد، وبوساطة أسلوب أو أساليب تدريبية محددة أيضاً. لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد
كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختياره، لأن المدرب يمثل الوسيلة التي
عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا
بد أن تكون النتائج غير مناسبة. لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المدرب الكفؤ الذي يستطيع
إستثارة المتدربين ونقل المعلومات اليهم بشكل صحيح. ويتوقف اختيار المدرب المناسب
على مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي:

- الأسلوب المراد استخدامه، فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة وخبرة معينة
تختلفان عن أسلوب الآخر.

- المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج، فلكل نوع من المواد التعليمية
التدريبية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المدرب.

وبشكل عام يجب توفر الصفات التالية لدى المدرب :

- أن يكون محترفا لمهنة التعليم والتدريب.

- أن يكون مؤهلا علميا.

- أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم والتدريب الحديثة.

- أن تكون لديه المقدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم.

- أن يتصف بشخصية قوية.

- أن يتحلى بالصبر واللباقة والمرونة.

7-3- تحديد فترة البرنامج :

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- المنهاج التعليمي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.

- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى كما مر معنا سابقاً.

- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين، أو عدم إمكانيتها تفرغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج.

7-4- تنفيذ البرنامج :

تتخذ برامج التدريب والتنمية عادة إما داخل المنظمة IN-HOUSE حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك. وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج. وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتنمية، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي OUTSOURCED TRAINING AND

DEVELOPMENT.

7-5- تحديد تقنيات البرنامج :

يقصد بتقنيات البرنامج المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج كالحاسب الآلي، والباور بوينت POWER POINT، والشفافيات وجهاز الاسقاط، والفيديو، والخرائط والرسوم التوضيحية، فمثل هذه المساعدات تهيء الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح وسرعة للمتدربين الذين بإمكانهم أن يفهموا ما يشرح لهم بشكل جيد وإلى جانب ذلك يجب تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة، والهدوء، ومقاعد مريحة، وسبورة. ولا شك أن تنفيذ أي برنامج يحتاج إلى جهاز سكرتارية يقدم الخدمات الإدارية اللازمة كالنسخ والطباعة وتسجيل حضور وانصراف المتدربين.. الخ، ويشرف على هذه الأمور عادة شخص مسؤول يمكن أن نسميه بالمدير الإداري للبرنامج، الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج، ورصد المعوقات التي تظهر أثناء التنفيذ لينقلها إلى إدارة الموارد البشرية للعمل على حلها.

7-6- العوامل المؤثرة في فاعلية البرنامج :

هناك عدد من العوامل الأساسية التي تلعب دورا مؤثرا في نجاح برامج التدريب والتنمية سنتعرض إليها فيما يلي، مع الإشارة إلى أن هذه العوامل تكمل ما ذكرناه في السابق عندما تحدثنا عن التعلم المستمر وأشكاله :

- التركيز على تعليم المتدربين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية.
- التأكد من استيعاب المتدربين لما تعلموه في البرنامج.
- التركيز على التعلم التجريبي أي إتاحة الفرصة للمتدرب أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومات لديه.
- التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه وذلك على أرض الواقع أي في أعمالهم التي يمارسونها.
- إطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريبه وتنميته، وما هي الأسباب التي أدت إلى وقوعها وكيف عليه معالجتها.

- تبني مدخل التعلم المسرع أو المعجل ACCELERATED LEARNING الذي يسعى إلى توفير الجو والمناخ التعليمي المادي والمعنوي، ليتسنى للمتدربين الاستفادة مما يتعلمونه في البرنامج بأقصى فاعلية وسهولة وسرعة، ويشتمل هذا الجو على الجوانب التالية:
- جو تعليمي هادي ومريح.
- المعاملة الحسنة للمتدربين والثناء والاطراء عليهم وتشجيعهم على التعلم.
- تخفيض التوتر والضغط على الشربين.
- توفير الارشاد التعليمي لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم أثناء تنفيذ البرنامج والرد على استفسار انهم.
- جعل عملية التعلم مشوقة ومسلية.
- استخدام وسائل تعليمية وتقنية حديثة.

7-7- التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

على الرغم من أن المنظمات تتفق أموالا كبيرة في برامج التدريب والتنمية، إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج. ففي البلدان النامية بشكل خاص لا يعطى تقييم برامج التدريب والتنمية أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييما لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضروها، وكان هذه البرامج مسألة حضور فقط. إن تقييم مدى نجاح برنامج التدريب والتنمية في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة في غاية الأهمية، تماشيا مع اعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشري له عائد، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتنمية لمعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها، للعمل على تلافيتها في البرامج المستقبلية.

وتشتمل عملية تقييم برنامج التدريب والتنمية على القسمين التاليين:

أ- تحديد معايير التقييم:

لا شك وكما أوضحنا سابقا بأن معايير التقييم تتحدد في ضوء أهداف البرنامج بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه لأهدافه المحددة له. وبوجه عام يمكن القول بأن عملية التقييم ومعاييرها تتمحور حول ما يلي:

- ردة فعل المتدربين TRAINESS REACTION التي تتمثل بشعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه البرنامج.

- مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدريبوا عليه.

- مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وانتهاء تدريبهم وتنميتهم، وهذا ما يسمى بعمق التعلم DREP OF LEARNING .

- مدى التغيير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم ويصطلح عليه PERFORMANCE AND BEHAVIOR CHANGE وهذا يستدعي قياس التغيير الذي حدث في مجال الانتاجية، والتكلفة وجودة الأداء، وسرعته، وزمنه.

- مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب والتنمية في اتجاهات المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمنظمة بشكل عام وجعلها ايجابية.

- عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات بعد تدريبهم وتنميتهم.

في ضوء المؤشرات العامة السابقة التي يجب أن تدور حولها عملية تقييم برنامج التدريب والتنمية، يمكننا الآن تحديد بعض معايير التقييم التي يمكن الاستعانة بها في تقييم البرنامج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

- هل كان المتدربون سعداء أثناء التدريب وبعده ولماذا؟

- هل كان مضمون البرنامج ملائماً لوظائف وأعمال المتدربين ولماذا؟

- هل غطت المادة التعليمية في البرنامج عنوانه؟

- هل المادة التعليمية واضحة ومفهومة؟

- هل المادة التعليمية حديثة؟

- هل المادة التعليمية واقعية؟
- هل اضافت المادة التعليمية شيئاً جديداً لخبرة ومعرفة المتدربين السابقة؟
- هل كان المدربون يتفاعلون بشكل إيجابي مع المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج؟ - هل كانت لغة المدربين سليمة وواضحة؟
- هل كان المدربون متمكنون بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية؟
- هل كانت كفاءة المدربين في نقل المادة التعليمية جيدة؟
- هل كان لدى المدربين القدرة العالية على استخدام تقنيات التعلم الحديثة؟
- هل كان لدى المتدربين شعوراً نفسياً مريحاً تجاه المدربين؟
- هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج حديثة؟
- هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج كافية؟
- هل كان المناخ السائد في البرنامج مناسب ويساعد على الاستفادة؟
- هل كانت فترة البرنامج كافية لتغطية مادته التعليمية؟
- هل وفر البرنامج الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم؟
- هل كانت الخدمات الادارية المصاحبة للبرنامج بمستوى جيد؟
- هل حقق البرنامج عائداً يفوق تكلفته؟

ب- تحديد أساليب التقييم

- يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب والتنمية أساليب تقييم متعددة، فيما يلي عدد منها على سبيل المثال:
- الاختبارات: بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب والتنمية، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه في البرنامج، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها.
 - المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة : وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية، الأولى نخضعها لتدريب وتنمية والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج

المجموعتين هو ناتج عن التدريب والتنمية. وصعوبة استخدام هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة.

- استقصاء رأي المتدربين: وذلك أثناء تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء منه مباشرة لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج، ورأيهم بالمدرسين والمنهاج التعليمي والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج. ويفضل بعد عودة المتدربين الممارسة أعمالهم وتطبيق ما تعلموه في البرنامج أن يستقصى رأيهم بمدى استفادتهم مما تعلموه، لأن الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة، لا يُمكن المتدرب من تحديد مدى استفادته مله، فهذا التحديد لن يكون دقيقا وموضوعيا إلا بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعلمه في البرنامج.

- تقييم أداء المتدربين: توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التعلم والتدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث، جودته وكميته، وزمنه، وتكلفته، كذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي.

- الملاحظة: يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحلها، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بيدهم أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج، أو الثناءات والاطراء الذي يصدر عنهم تجاه البرنامج.

مراجع الفصل:

1. أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، دار النشر مصر، 2000.
2. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
3. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2001.
4. علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل على فعالية الأفراد والمنظمات، كعهد الادارة العامة، الرياض، 1981.

1- تعريف الحوافز:

يعرف التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إدارة الدافعية للمجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق كمية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي (هلال، 2009)

في حين أشير إلى التحفيز أيضاً على أنه: المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إتباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إتباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (اللوزي، 2003، 151)

في هذا السياق ثم تعريف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة (الفارس، 2011، 73).

كما أضيف أيضاً على أن التحفيز يمثل شعوراً داخلياً لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين (الكعبي، والسامرائي، 1990، 14).

من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي، 2001، 300).

بينما أشير إليه على أنه العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (أبو شرخ 2010)

2- تطور الحوافز

2-1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي (الفارس، 2011).

2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات (الفارس 2011).

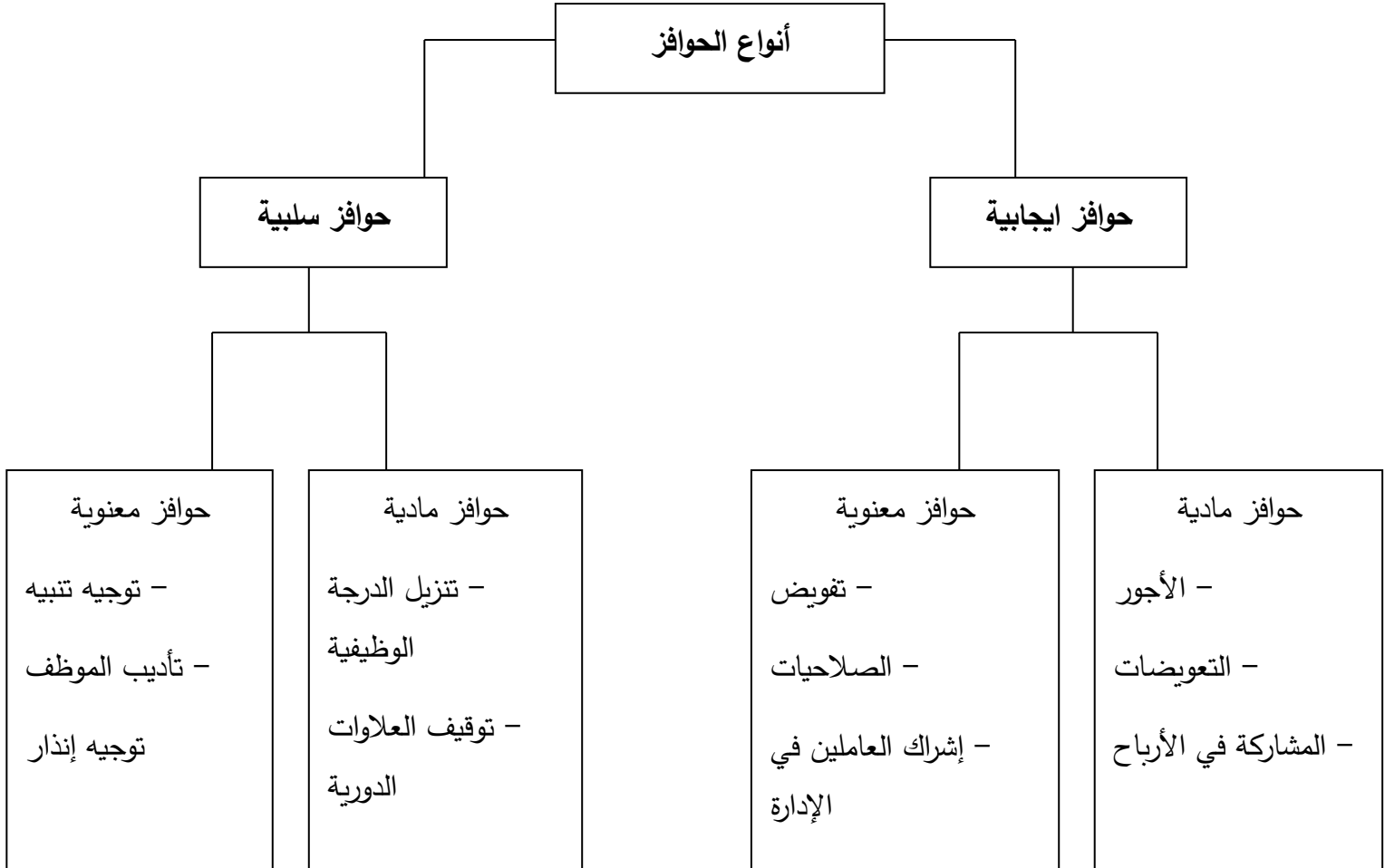
2-3- المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (الفارس، 2011).

3- أنواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي :

شكل رقم (05) انواع وتقسيمات الحوافز



المصدر زويلف، مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي.1994. (بتصرف من الباحث).

3-1- الحوافز الايجابية

الحوافز الايجابية وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

أولاً: الحوافز المادية:

وعرفها (زويلف، 1994، ص 276) بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. ويذكر (2002) Leopold أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو

اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر (مرعي، 2003) من أهمها التالي:

1. الأجور والمرتبات:

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

2. التعويضات:

تمثل التعويضات جاهزاً إضافي لبذل المزيد منه ومنها العلاوات والمنح والبدايات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص الخ.

3. المزايا العينية ذات القيمة العادية:

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء والحفلات والمهمات التي تمنح الموظفين في كثير من المناسبات

4. ظروف العمل ومتطلباته المادية:

تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي الممنوع) عاملاً مؤثراً على أداءهم في العمل ورائهم به فكلما رافت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر..

5. الزيادات الدورية:

وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله (عقيلي 1996).

6. المشاركة في الأرباح:

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط . ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين يم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية (Storey 1991)

❖ ركائز التحفيز المادي

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار يحدد الكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناءً عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بغرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها ويرى (مرعي، 2003) من أهم الركائز ما يلي:

- أن يكون عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.
- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعبيداته (السلمي، 1985).

ثانياً: الحوافز المعنوية

و تشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان والعمل وتفويض الصلاحيات (رابعة، 2003) ويمكن سرد بعض أشكال التحقير المعنوي الايجابي كما ذكرها على 1000 على النحو التالي:

1. فرص الترقية والتقدم

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية

2. تقدير جهود العاملين

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهودهم من قبل الإدارة .

3. إشراك العاملين في الإدارة

وذلك بأن يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.

4. ضمان واستقرار العمل

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

5. توسيع العمل

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

6. إغناء أو إثراء العمل

ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

2-2- الحوافز السلبية

يقصد بها بأنها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف لسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته (الدروبي، 2006، ص 31).

ويقسم (ربابعة 2003)، الحوافز السلبية على أساس أنها:

أولاً: حوافز مادية

تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

ثانياً: حوافز معنوية

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأديب الموظف.

وقسم بعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

❖ حوافز فردية

حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهد المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

❖ حوافز جماعية

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء (الخرابشه، 1995).

1. حافز التميز:

في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء، واتصاله بالحافز للإنجاز، يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم، ويتلخص مفهوم حافز التميز بناء على الأسس التالية:

- حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متميزاً في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

- بهدف حافز التميز لإيجاد فرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين، لدفعهم للتميز في السلوك والأداء والعلاقات.
- يساهم حافز التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين، واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية (أبوبكر، 2004).

2. حوافز الخدمات الاجتماعية:

الحوافز الخدمات الاجتماعية سمي بأنها تشبع حاجات ورغبات المسلمين، وذلك لأن إدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرههم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية، وعرفها (Mandy Mon, 2005) على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفين بطريقة غير مباشرة من المنظمة.

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ويذكر منها (مرعي 2003) التالي:

أ- التأمين الصحي

ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص ولأفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

ب- التأمين ضد البطالة

ويهدف لتقديم تعويضاً معيناً للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.

ت- التأمين ضد العجز وإصابات العمل

ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

ث - الأندية الترفيهية والاجتماعية

تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين المنظمة وأفراد أسرهم.

ج - صندوق الادخار:

يساهم العاملون والمنظمة معاً في صندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج... الخ (عقيلي، 1996).

ح - التأمين على الحياة :

حيث تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين، وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال . (Mondy,&Noe, 2005)

خ - رعاية أطفال العاملين

وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة، عوضاً من مراكز الرعاية الخاصة (Carrell & kuzmits, 1986)

د - وجبات الطعام

بعض المصانع الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل (Monly. No.2005)

2-3- المقارنة بين الحوافز السلبية والايجابية

لاشك أن الحوافز سلبية كانت أو ايجابية تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها. تدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، وحسب الأداء المتوقع مسبقاً، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تطوير وتحسين الأداء بتعزيز سلوك الموظف بحوافز ايجابية سواء أكانت مادية أو معنوية، أو ترهيب الموظف وإجباره على تحسين أداء من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

ويذكر (الشماع، وحمود، 2005) أن العديد من الدراسات والبحوث أجريت حول أنواع الحوافز، وفيما يتعلق بالثواب والعقاب وأثره، ويرى أن الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة ولكن أهميتها كحافز إيجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستو المتحقق في المنظمة، مثل منح العلاوات السنوية للعاملين دون التمييز بين الأداء الجيد والرديء. ومما لاشك أنه تفضل الحوافز الايجابية لقوة أثرها على الفرد من حيث تحقيق مستوى الأداء المطلوب مقارنة بالحوافز السلبية، وتأتي أسبقية الحوافز الايجابية على السلبية في إثارة الاندفاع نحو الأداء (الأفضل من أن الحوافز السلبية غالباً ما تؤدي إلى ردود أفعال انتقامية من العاملين، وتتمثل في سلوك غير مرغوب، مثل تخفيض نوعية وجودة المنتج وعدم الاكتراث وضعف روح المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وانعدام الأمانة في العمل.

لذلك على المدير أو المسئول الموازنة في استخدام منح الحوافز الايجابية والسلبية وإدارتها بشكل يحقق أداء أفضل.

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد وتختلف الحوافز في نواحي ثلاث يذكرها (السلمي (1985) على النحو التالي :

أولاً: الاتجاه

يقصد هذا اتجاه الحافز وطبيعته سالباً أو موجباً مادياً أو معنوياً، وطرق توجيهه، ومدى مناسبه

ثانياً: القوة

قد يكون الحافز قوياً أو ضعيفاً، ويقصد هنا مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المرود المتوقع منه.

ثالثاً: الاستمرار

استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب. ويمكن القول بأن كفاءة وفاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي. أن تلك النواحي أو الخصائص تجتمع معاً بمعايير محددة حسب

الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز من عدمه وما مقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولاً للاستمرارية الفاعلة التي تركها الحافز.

3- خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب على نظام الحوافز أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها:

- القابلية للقياس :

يجب أن نترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده

- إمكانية التطبيق :

ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام....

- الوضوح والبساطة :

لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب والاستفادة منه وذلك من خلال إجراءات تطبيقه وحسابه

- التحفيز :

يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

- المشاركة :

يفضل ان يشارك العاملين في نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

- تحديد معدلات الأداء :

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة بموضوعية للأداء، ويجب ان يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

- القبول :

يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه، والا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

- الملاءمة:

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، اذ يجب ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والاعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز. (حسونة، 2011، ص 92)

- المرونة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

- الجدوى التنظيمية:

يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .

- التوقيت المناسب:

تتعلق فعالية نظام الحوافز بالتوقيت. فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف (حسونة، 2011، ص 93)

4- أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة واثار عميقة في سلوكيات الأفراد التي توجهها تذكر منها:

❖ تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع.

❖ تسمية روح التعاون بين العاملين.

❖ تحسين العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا من أجل تحقيق التميز في

الأداء.

❖ اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، خاصة ما يمس التقدير والاحترام والشعور
بالمكانة. (الناطور، 2011، ص115)

❖ يحقق نظام الحوافر الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة
الإنتاجية للأفراد العاملين.

❖ تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافر المطبقة من دفع الأفراد العاملين
باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة. (نوفل، 2014، ص11)

❖ تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي
تواجه الإدارة.

❖ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد لمصالح
المنظمة.

❖ تحقيق نظم الحوافر زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية
للعاملين. (مشعان، 2008، ص 201)

يرى علي حسين: أن نظام الحوافر يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك
على النحو التالي:

- اشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود
والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة انتاج العاملين كما وكيفا.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع. (عبد الرحيم، 2010، ص ص 142-143).

4- العوائد

تمثل العوائد المقدمة للعاملين جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات التي تعتبر بمثابة حوافز غير مباشرة Indirect Incentives تمنحها المنظمة لموظفيها أو العاملين لديها اما بصورة طوعية تتم بمحض رغبتها في توفير مثل تلك العوائد للعاملين لديها بغية تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمنظمة وتدعيم فاعلية رغبتهم بالانجاز الفعال لتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها واما بصورة الزامية تقتضيها الانظمة والقوانين السائدة في الدولة او تعليمات المنظمة المعنية.

4-1- مفهوم العوائد

يتركز مفهوم هذه العوائد بجميع المزايا والمنافع والخدمات التي يتم تقديمها للعاملين لديها وبمجرد كونهم اعضاء في هذه المنظمة ومرتبطين بها تنظيمياً بحيث ان هذه العوائد الممنوحة للأفراد العاملين لا ترتبط مطلقاً بالأداء الفردي او الجماعي للعاملين في المنظمة وانما تمنح للأفراد المنتمين للمنظمة من الناحية التنظيمية، ولذا فان هذه العوائد تعبر بوضوح عن جميع المزايا أو الخدمات أو المنافع التي يتم تقديمها للعاملين دون النظر لمستوى الأداء المتحقق من قبل الفرد العامل، أي بمجرد انتمائه للمنظمة تكون تلك المنظمة قد وفرت له تلك المزايا أو الخدمات أو المنافع لكي تساهم بتعزيز دور الانتماء للفرد في تلك المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية الملائمة لها من خلال الاستقرار والثبات في دنيا الاعمال سيما سبل احتفاظها بالعاملين لديها نتيجة المزايا المتحققة لهم مقارنة بغيرها من المنظمات الانسانية الأخرى.

4-2- استراتيجية العوائد

ان استراتيجية المنظمات عموماً ومنظمات الاعمال على وجه التحديد تسعى لتأكيد حقيقة التوجهات الفكرية والفلسفية المعاصرة والتي تقوم على اعتبار الفرد العامل يمثل الموجود الاستراتيجي الحيوي لتحقيق اهداف المنظمة، وان استراتيجية الموارد البشرية تمارس الدور الفعال في اطار توفير عمقاً استراتيجياً للتعامل مع الموارد البشرية من خلال التركيز على اهمية تقديم العوائد القادرة على اشباع حاجات ومتطلبات العاملين لديها على جميع

المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.... الخ، لكي تستطيع من خلال ذلك ترصين قدرتها في الاستمرار والاستقرار والثبات في نشاطات الاعمال سيما في الظروف التنافسية المحتمة بين المنظمات المختلفة، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الابعاد

الاستراتيجية للفوائد المقدمة للأفراد العاملين من خلال ما يلي:

❖ تعتبر وسيلة وسبل تقديم الفوائد والمزايا والمنافع للأفراد طريقة هادفة لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الانتاجية وتحقيق الربحية

❖ ان قوة المنظمة تتبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي

❖ تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الافراد العاملين يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة والكفوءة بدلاً من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الاخرى.

❖ ان الواقع التنافسي المحتدم بين المنظمات المختلفة يجعل من المنظمات الرائدة في ميدان الاعمال ان تحقق بقاءً واستقراراً لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين.

❖ ان العوائد من شأنها أن تسهم بعملية الولاء والانتماء العضوي للأفراد العاملين في المنظمة وهذا ما يجعل عملية الانعكاس واضحاً في تحسين وتطوير الانتاجية وتحقيق الارباح المجزية لأنشطتها عموماً.

❖ ان عملية التحسين والتطوير المستمر Continuous Improvement اصبحت من الظواهر السائدة في المنظمات المعاصرة ولذا فان تحسين حياة العمل من خلال تقديم العوائد او المنافع المجزية للعاملين من شأنها أن تسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستهدف.

❖ ومن هذا المنطلق يمكن القول بان استراتيجية العوائد تعتمد على الفلسفة الفكرية التي تؤمن بها الادارة العليا للمنظمة ورغبتها في تجسيد ذلك من خلال المعطيات المجزية للعاملين لديها.

4-3- مرونة العوائد

ان فاعلية العوائد المتحققة للأفراد العاملين تتوقف بصورة كبيرة على المرونة التي تتسم بها ووفقاً لدرجة استجابتها للتغيرات الحاصلة في الجهود المبذولة من قبل الافراد كميّاً، بالإضافة إلى مدى شموليتها لكافة الاقسام والوحدات الادارية في المنظمة ولزيادة المرونة في انظمة العوائد المتاحة للأفراد وهناك جهات نظر متعددة ولكن أكثرها استخداماً هو تقسيمها إلى ثلاث انواع هي :

النوع الأول:

من العوائد التي يحصل عليها الافراد العاملين وتمثل جميع الافراد العاملين في المنظمة بغض النظر عن نوع وكمية الأداء المتحقق من قبله، أي أن هذا النوع من المزايا والفوائد والمنافع يدفع للأفراد بغض النظر عن طبيعة الأداء ولا يرتبط به مطلقاً وانما يتعلق بانتماء الفرد للمنظمة المعنية من الناحية التنظيمية.

النوع الثاني:

وهذا النمط من العوائد يدفع للأفراد وفق معايير مختلفة كالأقدمية في العمل المستوى التعليمي، المؤهلات الفنية المؤهلات المهنية الخبرة الكفاءة في الأداء الخ أي انه يرتبط ببعض المعايير التي تحددها المنظمة وفق اعتبارات معينة تدفع في ضوءها تلك العوائد للأفراد

النوع الثالث:

ويتم دفعه للأفراد وفق الأداء المتحقق من قبلهم لذا فانه يتسم بالزيادة والنقصان وفق كمية ونوعية الأداء المنجز من قبل العاملين في المنظمة. ومن الجدير بالاهتمام أن يكون نظام العوائد والمزايا والمنافع المتحققة للأفراد نظاماً مستمراً يتسم بالتواصل لكي يحقق زيادة في فاعلية أداء الافراد العاملين وسبباً هادفاً لتحفيزهم نحو التميز في الأداء وتحقيق الانتاجية العالية، محققاً جراء ذلك الأهداف التي تسعى اليها المنظمة في ظل التنافسية الشديدة في اسواق العمل المعاصرة.

4-4- أنواع العوائد:

ان انواع العوائد المتحققة للأفراد تختلف باختلاف المنظمات الانسانية وطريقة النظر للمزايا والخدمات والمنافع المتحققة للأفراد اذ ان توجهات الادارة العليا وفلسفتها الفكرية تحدد في ضوءها طريقة التعامل مع هذه العوائد المتحققة للأفراد، وتأخذ تلك العوائد صوراً مختلفة. فبعضها ذاتي وبعضها خارجي والبعض الآخر يصنفها إلى عوائد مالية وغير مالية وآخرون يصنفونها إلى عوائد مرتبطة بالأداء وغيرها ترتبط بعضوية الفرد في المنظمة، لكن التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً هو تقسيمها إلى نمطين هما:

أ- العوائد القانونية

يمكن تحديد مفهوم العوائد القانونية بأنها تلك المنافع والمزايا التي لا تستطيع المنظمة التنصل من اعطائها للفرد العامل لديها لأن مثل هذه المزايا مرتبطة بقانون يحتم على المنظمة دفعها للعاملين لديها ويمكن ان تتمثل هذه بالتأمين الاجتماعي وتعويضات العاملين وتعويضات البطالة وتعويضات العجز وبعضها مرتبط بقانون التأمين كالتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والتأمين على الحياة ... الخ، وكذلك رواتب الاجازات والعطلات الرسمية والاعتيادية وراتب الحج... الخ من المزايا التي تلتزم بها المنظمة المعنية لأنها تخضع للأنظمة والقوانين السارية في المجتمع.

ب- العوائد الاختيارية

ان مفهوم العوائد الاختيارية تتعلق برغبة المنظمة بتوفير بعض المنافع والمزايا والخدمات الطوعية او الاختيارية والتي تطمح لتقديمها للعاملين لديها رغبة منها بتحقيق الميزة التنافسية في اسواق العمل ولجذب الكفاءات والمؤهلات المهنية والعلمية المرموقة في سوق العمل وكذلك ضمان تحقيق الولاء والانتماء العضوي للعاملين لديها، وذلك لرغبتها في تحقيق المكانة السوقية الملائمة لها وتحقيق القدرة التنافسية العالية وتوفير كل مستلزمات الاستقرار والاستمرار في العمل داخل الاسواق العالمية والاقليمية ويمكن ايراد بعض نماذج هذه الخدمات والفوائد الاختيارية مثل توفير دار حضانة لأطفال العاملين مطعم ملحق في

المنظمة لتوفير الوجبات الغذائية اثناء العمل، جمعيات تعاونية استهلاكية خاصة بالمنظمة، تقديم منتجاتها بأسعار اقل مما هي عليه في الاسواق الخارجية للعاملين لديها وهكذا. ان تلك العوائد والمنافع والمزايا والخدمات تقوم المنظمة تطوعاً بتقديمها للعاملين لديها رغبة منها بتحقيق النتائج الايجابية الهادفة لما لهذه المزايا من آثار على الانتاجية والارباح المتحققة للمنظمة، فضلاً عن دورها في اذكاء روح الولاء والانتماء للمنظمة المعنية.

4-5- مزيج العوائد

تتنوع العوائد المقدمة للعاملين وفق اعتبارات الاستراتيجية التي تستند اليها القيادة الادارية العليا، لاسيما اذا ادركت تلك القيادة اهمية العنصر البشري وضرورة الاحتفاظ به في ظل التنافسية القائمة في الاسواق، ولذا فان هذه المزايا والخدمات والمنافع تتنوع وفقاً لرغبة الادارة في تحسين القوى البشرية من المغريات السائدة في الاسواق واجتذابهم للمنظمات المنافسة منها المنافع والخدمات والفوائد ذات البعد المالي المباشر كالأجازات ومكافأة التقاعد ونهاية الخدمة والتأمين الصحي والاجتماعي ومنها ذات البعد الاجتماعي كالنوادي الرياضية والاجتماعية والترفيهية والثقافية وغيرها من الانواع المختلفة ولذا يمكن القول بان هناك مزيجاً كبيراً من تلك المزايا والعوائد التي يتم تقديمها للعاملين بغية الاحتفاظ بهم وعدم استقطابهم من قبل المنظمات المنافسة.

4-6- مقدار العوائد

ان مقدار العوائد التي يحصل عليها الافراد العاملين ذات اثر فعال في دافعيتهم نحو العمل وتحفيزهم نحو زيادة الانتاجية من خلال مختلف الجهود الفكرية والبدنية المبذولة من قبلهم، وتلجا غالبية المنظمات إلى تجميع المزايا والعوائد المتحققة للأفراد التي يستحقونها وتوزيعها بمقدار واحد خلال السنة بدلاً من تشتيتها وتوزيعها عدة مرات خلال السنة اذ ان توزيعها بمقدار واحد خلال السنة يؤدي لزيادة قيمتها لدى الافراد وتحقق الفائدة المرجوة منها بدلاً من تشتيتها بمقادير صغيرة لا تحقق الأهداف المرجوة منها.

5- النظريات المفسرة للحوافز :

من أهم النظريات المفسرة للحوافز نذكر ما يلي:

5-1- نظرية الإدارة العلمية:

تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تداولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث قام فريدريك تايلر بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية. وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي حيث يعتبر الأجر (المال) العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل. ونظراً لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو بسلك من خلال عمله سلوكاً عقلانياً بالأداء، ونظراً لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه المنظمة، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيز ماديًا وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاً بالأداء، وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، فقد قام تايلر ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن ينفذ للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفاعليته (الفريجات وآخرون، 2009، ص104)

5-2- نظرية أبراهام ماسلو:

طور عالم النفس أبراهام ماسلو Abraham Maslow خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وتركيبها من حيث الأولوية في ضرورة الإشباع لها، وتعتبر النظرية ماسلو للحاجات الإنسانية من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً، إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يروم إشباعها، كما أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها وهي: (الفريجات، وآخرون، 2009، ص 105)

أ- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs :

وتتضمن جميع البيولوجية والجسمية والأساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوح وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري واستمراره في الحياة حاجات الأمن والطمأنينة Safety and Security Needs :

وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب. المخاطر ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل.

ب- الحاجات الاجتماعية Social Needs :

حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفسيولوجية ويحقق مستوى معين من الأمن والطمأنينة والضمان فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الاجتماعية والتي تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين وقبول الآخرين له، ولذا فإن الشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلاقات والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.

ج- الحاجة للتقدير Esteem Needs :

الحاجة التقدير ذات شقين يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها وتقود الرغبة في إشباعها في شعور الفرد بالمقدرة والقوة، والشق الآخر له أن يتم تدعيمها من الآخرين بحيث أنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم.

د- الحاجة لتحقيق الذات (Self-Actualization Needs):

وتعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً من غيره من الأفراد، وأن ينظر إليه بمنظار خلاق وبناء من خلال قدراته ومواهبه وأفكاره بحيث يسعى لكي يشار إليه بالبنان بين زملائه وأقرانه، فالأفراد المتميزون والأذكياء يضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة ولكنها قابلة للتحقيق، فعند الوصول إليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها.

ومن مزايا هذه النظرية هي البساطة والسهولة والقدرة على استيعابها من قبل المدراء وفهمها واستخدامها في حفر العاملين. إلا أن ما يؤخذ عليها صعوبة تطبيقها على جميع الأفراد وفي كل الأوقات وفي نفس الظروف حيث أن لكل فرد دوافع وظروف خاصة تحدد نوع الحوافز التي من شأنها أن تحفزه على تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

5-2- نظرية ماكلياند في الحاجات ودورها في التحفيز

لقد حدد ماكلياند ثلاث أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دوراً رئيسياً بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد وهي: (علاقي 2013، ص ص 531-532)

أ- الحاجة للقوة:

إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالباً ما يتصرفون في اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الأراء كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصور متميزة عن سواهم من الأفراد.

ب- الحاجة للإنتماء:

إن الأفراد الذين يحتاجون للإنتماء غالباً ما يشعرون بسعادة جامعة حينما يحبهم الآخرون ويسعون بشكل حديث في التخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن الآخرين ويتسم سلوكهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والمتفاعل معهم وبصور مختلفة والسعي دوماً لحل المشاكل التي يعاني منها الآخريين.

ج- الحاجة للإنجاز :

إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز هم غالباً ما يسعون لبلوغ النجاح وتقادي حالات الفشل وغالباً ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

نظرية انجاز الهدف كبر هذه النظرية إلى أن الأفراد يتلون جهداً كبيرة في إنجاز الأهداف المقيمة بدلاً من الأهداف. السهلة التحقيق، لاسيما إذا كان الإنجاز المتطفل يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة برغ الأفراد في تحقيقها ولذا فإن التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعد بسيطة إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعبّر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها (الفريجات وآخرون، 2009، ص 108)

نظرية العاملين قام مير بيرغ ورماته بدراسة ميدانية حول الرضا المحرك لسلوك الأفراد تمحورت حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مثنى مهندس ومحاسب من خلال التركيز على دراسة عاملين هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية وأطلق على هذه النظرية نظرية العاملين، وهذه العوامل كما يلي العوامل التحفيزية Motivation Factors وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي: الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجزة طبيعة العمل ذاته مسؤولية الفرد فرس التقدم بالعمل والنمو والتطور.

د- العوامل الوقائية Hygiene Factors:

وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي نمط الإشراف، سياسات الشركة العلاقات مع المشركين ظروف العمل المادية، الرواتب المدفوعة الحياة الشخصية العلاقات بين المرؤوسين المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي فالعوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة انتفاعه نحو العمل، وبالتالي توصل هيرزبرغ إلى أن هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل:

أولاهما: العوامل المحفزة وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل وتحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم.

ثانيهما: العوامل الصحية أو الوقائية وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل (بيئة العمل الخارجية) وقد أطلق عليها العوائل الصحية أو الوقائية لأن وجودها في العمل يمنع حالة عدم الرضا لدى الفرد عن عمله ولكن لا تعد لوحدها محفزاً قوياً لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعاً من عدم الرضا لدى العاملين (الغزوي؛ جواد،

(2010، ص340)

5-3 - نظرية فروم Vroom Theory: (شاويش 2011)

حسب هذه النظرية يبذل الأفراد العاملون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون بهاء فهي مدخل عقلائي للتحفيز. وقد طور تلك النظرية كل من Lyman Porter و Edward Lowler وقد لاقت قبولاً واسعاً.

إذ أنها اعتبرت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما. وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية للعلاقة ما بين القدرة والتحفيز :

الأداء - التحفيز X القدرة

فجوهر النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معونة، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج. فالدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوكاً ما) سيحقق له ما يريده ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة الدافعية - قوة الرغبة X التوقع فنظرية التوقع تقوم على ثلاثة علاقات هي:

- العلاقة الأولى علاقة الجهد بالأداء:

حيث يتوقع العامل بأنه سوف يحصل على الحافز عندما يقوم بإتقان الأداء المطلوب منه فإنه يقوم بذل الجهد اللازم لإتمام ذلك العمل.

- العلاقة الثانية: علاقة الأداء بالنتيجة:

حيث يتوقع الموظف بأنه سوف يحصل على الحافز عندما يقوم بإتقان الأداء المطلوب منه.

- العلاقة الثالثة علاقة النتيجة بأهميتها للعامل:

حيث يميل العامل للقيام بالأعمال التي يرى أنها سوف تؤدي إلى نتائج يرغب فيها ويطمح في الوصول لها، فقرارات الموظف مبنية على إدراكه بأن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مهمة له ويرغب في حدوثها. وقد أضاف ليتمان بورتر وإدوارد لولر بعدين آخرين للتوقع هما دور الإدراك أي ما يتوقع أن يحصل عليه العامل من مكافآت ومزايا ودور الشعور بالعدالة في منح تلك المكافآت والمزايا. فالعامل يوازن بين السلوك الذي انتهجه والأداء الذي حققه

والمكافآت والمزايا التي حصل عليها كي يحدد مدى عدالة المنظمة الي يعمل فيها. وقد يذهب أكثر من ذلك بمقارنة أدائه بأداء أقرانه في منظمته أو في منظمات أخرى وما حصل عليه من نتائج مع ما حصل عليه الآخرون من نتائج ورد فعله سيتمثل بأحد البدائل السلوكية التالية: (العزاوي؛ جواد 2010، ص 343)

زيادة حالة عدم الرضا والتعبير عن ذلك بوسائل متعددة، أو المطالبة بزيادة المكافآت، أو ترك العمل إلى عمل آخر يحقق له العدالة، أو عدم بذل الجهد بالشكل المطلوب مما يؤدي إلى تقليل الإنتاج، أو اتخاذ سلوك عدواني تجاه المنظمة وأهدافها أما إذا شعر الموظف في أية منظمة كانت بعدالة النتائج التي يحصل عليها فإنه سيكون إيجابياً في جميع أفعاله وأدائه وإنتاجيته، ويزداد رضاء وولائه للمنظم وهو ما يجب أن تسعى إليه الإدارة في المنظمات.

5-4- نظرية تصميم العمل:

تتركز هذه النظرية على الرقبة التي يسعى المدراء عادة لتحقيقها في إنجاز الأهداف من خلال التفكير جلياً يسجل تصميم الأعمال في منظماتهم بما يحقق لهم أعلى الإنجازات المستهدفة للأداء ونظراً لكون أي عمل يؤدي في المنظمة يتضمن مجموعة من المهام أو الأنشطة المداخلة مع بعضها لذلك فإن هذا الإنماء يركز على جانبيين هما (الخريجات وآخرون، 2009، ص 112)

أسلوب وسيع العمل يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل على إضافة مهام وأنشطة أخرى للأعمال الأساسية التي يقوم فري معين بأدائها، مما يساهم في التخفيف من الملل والروتين في العمل ويزيد رضية العاملين بالعمل ومستوى رضاهم.

أسلوب إثراء العمل يركز هذا الأسلوب في تصميم العمل على إعطاء العاملين توسعاً صربيا في الأداء من خلال التخطيط والتنظيم ومراقبة الأعمال أبي يمارسن العامل دوراً أوسع في انجاز المهام الموكلة له ويساهم في إعطاء العامل الحرية الأوسع في المشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات المرتبطة بصلة مما يشجعه على الاندماج ويزيد ولاته وإنتاجيته.

5-5- نظرية الإحساس بالعدالة:

طور هذه النظرية المفكر ستيبي وركزت النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرين في نفس المستوى من الأداء المنجز وفقاً لهذه النظرية فإن العلاقات تتجمد في ثلاث صور هي (الفريجات وآخرون، 2009، ص 113)

❖ إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

❖ إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من الموالد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

❖ إذا كانت العوائد المتقلبة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى من مستوى العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

وعند شعور الأكراد بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجؤون إلى ما يلي: تخفيض جهودهم بالإنجاز أو يؤثرون على الآخرين، أو يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل متشابهة، أو يحاولون البحث عن أعمال أخرى، أو قد يتركون العمل، لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقراراً وثباتاً.

مراجع الفصل:

1. أبو بكر مصطفى إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية 2004.
2. أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (2010). " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
3. الخرابشة، عمر، "الحوافز وتطبيقاتها متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا"، مجلة الإنماء والإدارة بعمان، العدد 28، 1995.
4. خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.
5. الدروبي، سليمان التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
6. ربابعة علي إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
7. زويلف، مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي، 1994.
8. زويلف، مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي 1994.
9. السالم، مؤيد وصالح عادل. (2002). " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
10. السلمي علي (2001) . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط 2 ، القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
11. السلمي علي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر : مكتبة غريب، 1985.

12. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان الأردن (2011).
13. الشماع خليل، وحمود خضير نظرية المنظمة، ط2، الأردن عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
14. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر (1983).
15. عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع العمان الاردن 2010.
16. عقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة عمان دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.
17. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية. جدة: دار الخوارزمي العلمية للنشر السعودية (2013).
18. الغزاوي، نجم عبد الله جواد، عباس حسين. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع (2010).
19. الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)
20. فايز عبد الكريم الناطور: التحفيز ومهارات تطوير الذات من 1 دار الساسة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. الفريجات، خضير كاظم حمود اللوزي، موسى سلامة، الشيهابي، أنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، ط1، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع (2009).
22. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دراسة أسامة عمان، ط1، 2011.
23. الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (1990) . إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد : مطبعة العمال المركزية للنشر .
24. اللوزي، موسى (2003). " التطوير التنظيمي " ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

25. مرعي، محمد التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية 2003
26. هادي مشعان: ربيع علم النفس الإداري مكتب المجتمع العربي عمان، ط1، 2008.
27. هلال، 2009.
28. Carrell, M. and Kuzmits, F. (1986) Personnel Human Resource Management (2nd ed). USA :Merrill Publishing Company.
29. Leopold, J. (2002) Human Resource in Organizations, England :Person Education.
30. Mondy, R. and Noe, R. (2005) Human Resource Management(9th ed).New Jersey: Prentice Hall. J
31. Storey, J. (1991) New Perspectives on Human Resource Management, USA: New York.

1- تعريف الأداء الوظيفي

هناك تعريفات عدة للأداء الوظيفي تذكر منها: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (عاشور، 1983، ص32) وهناك من عرفه بأنه: قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة هي كمية الجهد المبذول ونوعيته وبسط الأداء (عاشور، 1983، ص 33)

2- مفهوم إدارة المسار الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم المسار الوظيفي بأنه السلسلة من التغيرات والمسارات والعوائق الوظيفية التي يكسبها العامل خلال حياته الوظيفية لابد من التعليم هذه الخبرات والمهارات والوظائف والتحكم بها ليعطي العامل منها أفضل النتائج، وتمثل هذه العملية مفهوم إدارة والتحكم بالمسار الوظيفي العامل، ولفهم هذا المصطلح بشكل صحيح يجب توضيح عدة مفاهيم مرتبطة به.

- تطوير وكمية المسار الوظيفي (Career Development)

مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة. (Adekola, Bola, 2001.100)

- تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning):

عملية مساعدة العاملين في وضع أهداف واضحة لمسارهم الوظيفي وتطوير الأنشطة اللازمة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم. (Firkola, Peter, 2007, 63)

وبعد العامل مسؤولاً عن تخطيط مساره الوظيفي، من خلال إدراكه لذاته والقرص القيود المحيطة بمهنته والخيارات المتاحة لتسهيل عملية تحديد أهدافه المرتبطة بالمسار وبرامج العمل والتعليم والخبرات اللازمة لتحديد الاتجاه والتوقيت لكل خطوة على مساره الوظيفي لتحقيق أهدافه.

ومن جهة أخرى تعد المنظمة مسؤولة بشكل كبير عن إدارة المسار الوظيفي من خلال استراتيجياتها المختلفة مثل اختيار العاملين وتدريبهم وتقييمهم والتدوير الوظيفي والنصح الوظيفي.

وقد صنف الباحثون تخطيط وإدارة المسار الوظيفي كأنشطة داعمة لتطوير المسار الوظيفي حيث يعد تخطيط المسار الوظيفي الخطوة الأولى نحو عملية تطوير المسار الوظيفي، وتسبق إدارة المسار الوظيفي عملية تطوير المسار الوظيفي لأنه بمجرد تخطيط الأهداف الخاصة بالمسار الوظيفي سيحتاج العامل للمهارات والكفاءات لتنفيذها من خلال الممارسات الملائمة لإدارة المسار الوظيفي بفاعلية (عبد المنعم، أسامة 2012، ص 55-56)

والشكل الآتي يبين الترابط بين تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية مع تنمية المسارات الوظيفية تورد فيما يلي بعض تعريفات إدارة المسار الوظيفي:

❖ هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية (Ronn, Maria, 2010)

❖ عملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أفضل وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر. (Dessler, Gary, 2005, 384)

❖ عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد (Armstrong, M, 2009, 591)

❖ عملية المساعدة المقدمة من المنظمة لدعم وتعزيز نجاح المسارات الوظيفية للعاملين. (Barnett & Bradley, 2007, 622)

❖ كل التقنيات والاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لتحسين المسارات الوظيفية وتطويرها (Haase, Sandra, 2007)

❖ عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة. (علاقي، مدني 2007، 571)

يلاحظ الباحث من التعريفات السابقة أن هناك دوران مهمان للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي، فقد كان يدار المسار ويطور من قبل المنظمة بالتركيز على احتياجات المنظمة المستقبلية أكثر من التركيز على حاجات العامل، ثم بفعل التطورات في عالم الأعمال تحول الاهتمام والتركيز على حاجات العاملين، مما أتاح لهم أخذ دور أكبر للاهتمام بمساراتهم الوظيفية وإدارتها وأوجب عليهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم لإدارة هذه العملية بنجاح وليبقوا مرتين في عالم الأعمال، ولتطوير مواردهم الخاصة لتشكيل محفظة من المهارات والخبرات لضمان استخدامهم واستمرارهم في منظماتهم الحالية أو منظمة أخرى، إن فهم إدارة المسار الوظيفي يعتمد على فهم ديناميكية المسار الوظيفي والتي تتعلق بكيفية السير قدماً بالمسار الوظيفي أي الطرق التي ينتقل بها العامل على مساره الوظيفي بالترقية أو إثراء العمل وتحمل مسؤوليات أكبر للاستخدام الفعال لمهاراتهم وقدراتهم. ولقد صنف الباحثون الجهات المسؤولة عن إدارة وتطوير المسار الوظيفي إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- دور الفرد في إدارة المسار الوظيفي (Individual)

تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بجمع المعلومات عن القيم والاهتمامات والمهارات ونقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة التي تحقق أهداف مساراتهم الوظيفية (Noe, R. A, 1996(19).

وتقع هذه المسؤولية على عاتق الفرد لأنه هو المعني بها، لأثرها الكبير على حياته الوظيفية والعامية، وتظهر من خلال الأمور الآتية باشا باسل 2008 (61)

❖ إدراك الفرد لأهمية المسار الوظيفي ومسؤوليته عنه.

❖ تقييم اهتماماته وحاجاته وقيمه وخبراته ومهاراته.

❖ البحث عن المعلومات الوظيفية المفيدة له.

❖ تحديد الفرص الوظيفية والاستفادة منها.

❖ صياغة الأهداف وتطوير الخطط اللازمة لها.

❖ لعمل استناداً على الخطط السابقة

- دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي (Organizational)

رغم كل التطور في إدارة المسار الوظيفي وتحولها بشكل كبير المسؤولية تقع على عائق الفرد، أكد الباحثون أن دور المنظمة لم ينتهي ولن ينتهي، وهذا يتطلب تغيير أساليب إدارتها بما يتناسب مع هذا الموضوع بالتخلي عن أنماط القيادة والرقابة التقليدية وأساليب الإدارة من الأعلى للأسفل، ويجب تطوير أساليب تكون أكثر دعماً وتطويراً للعاملين مثل الرعاية المهنية وتقديم المعلومات (Segars ,Incoglu, 2012)

- دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي (Manager)

ويظهر دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي في الآتي: (ديوب، أيمن 2002، 91)

❖ تزويد الرؤوسين بنتائج التغذية المرتدة للأعمال التي يقومون بها في الوقت المناسب.

❖ المساهمة الفعالة في قرارات إدارة المسار الوظيفي من خلال النصح والإرشاد.

❖ تدعيم وتبسيط خطط إدارة وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين.

والشكل الآتي يبين المسؤولية المشتركة للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي.

التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على مكانة المنظمة.

وانطلاقاً من هذا، ولغرض توضيح هذه الأهمية سنتناول في هذا الفصل ماهية المسار الوظيفي وتخطيطه وأهميته وأهدافه وماهي مداخله ومراحله

3- مفاهيم المسار الوظيفي

3-1- المسار الوظيفي (Functional Career)

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المسار الوظيفي فقد عرفه (Martory, Crowt.1998, p65) بأنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة

الفرد، حيث تكون هذه التغييرات إما عمودية فتسمى ترقية أو أفقية قسمى نقل وظيفي. وعرفها (Cadin, Guerin, 2003, p92) أنها تتابع للخبرة العملية والمهارات التي يكتسبها الفرد الزمن والتي تكون موجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية.

ومن المفهوم السابق يستشف بيكهارد الأمور التالية حول المسار الوظيفي (1994 Christopher)

- أنه المنظور بعيد المدى والذي يمتد إلى ماوراء رضا العاملين وأدائهم الحالي.
- التركيز على أهداف الفرد والمنظمة معاً وتحقيق التوافق بينهما.
- تعددت وجهات النظر بالنسبة لدرجة فاعلية المسار الوظيفي فلم تعد فقط تعني تحقيق وظائف أو رتب وظيفية مقبولة اجتماعياً ولكن أيضاً بإدراك أهداف مهمة للفرد شخصياً.

3-2- تخطيط المسار الوظيفي (Functional Career Planning)

عرفها (Armstrong. 2001. p19) أنها عملية اسكتشاف مستمرة ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية والتي تحدد ماهية قدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه. فهذه العملية عبارة عن تصور مستقبلي حول كيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة نفسها وتطلعات هؤلاء الأفراد من جهة ثانية، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية والتي لا يمكنه التخلي عنها. كما أن مشاركة الفرد لعملية تخطيط مساره الوظيفي على المستوى الشخصي والوظيفي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، وتتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، بالإضافة لذلك فإنها ترتبط بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي، حسب وجهة نظر (العوامل، 1995ء ص 61. فذلك من شأنه أن يعزز من مستوى الوضوح في المسار وبما يقلل من احتمال ارتكاب أخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والوظيفية مما يؤدي لانخفاض الرضا الوظيفي ومستوى النجاح، حيث أن من أهم أسباب نجاح المسار الوظيفي

هو توفر درجة المعرفة والقابلية للتكيف مع التغيرات الديناميكية التي قد تحدث في مكان العمل. (Duane, 2002, p107)

3-3- إدارة المسار الوظيفي (Functional Career Management)

وتشير إلى أنشطة الموارد البشرية التي تتم خلال مسيرتهم الوظيفية مثل التدوير والتقلب الوظيفي - التقييم الاستشارة التدريب والتعليم كما أنها عملية مستمرة تهدف لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته للفرضة المتاحة. والمنظمات تسعى لتطوير المسار الوظيفي للعامل لديها إما عن طريق برامج إدارية رسمية أو فقط من خلال تقييم أداء العامل بشكل سنوي وبغض النظر عن مدى أهمية هذه البرامج وأنواعها فإن للمشرف الدور المهم والأساسي للنجاح والمتابعة الموظفين وتشجيعهم (Jiang, 2000)

كما أن تخطيط المسار وإدارته مرتبطان بشكل أساسي في تطويره، إذ أن عملية التطوير والتخطيط كلاهما عملية واحدة يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها الفرد بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة (مصطفى، 2000، ص 298)

3-4- تطوير المسار الوظيفي (Functional Career Development)

عرفها البعض (Garry 2003 p. 26) بأنها نتائج التفاعل ما بين تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي والتي تهدف للمواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها للنمو بينما عرفها 1123-125 (Ilijnyk 2001) بأنها أحد السبل الضرورية لشحذ همة العاملين وزرع الولاء الوظيفي لديهم مما يجعل العاملون يملكون مساهم الوظيفي وليس فقط وظيفتهم.

ويرى (Hall 11,p2.3) أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار الوظيفي، الأولى العمل الفردي للموظف هو أن يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة، فترتبط بأنشطة المنظمة إذ أنها تختار وتعين وتنمي العاملين بفعالية وذلك لتوفير الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجاتها .

5- أنواع المسارات الوظيفية:

5-1- المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي يترقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد تهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته للتقاعد، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة خطوة عبر المسار التقليدي، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له الشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (06): نموذج المسار التقليدي



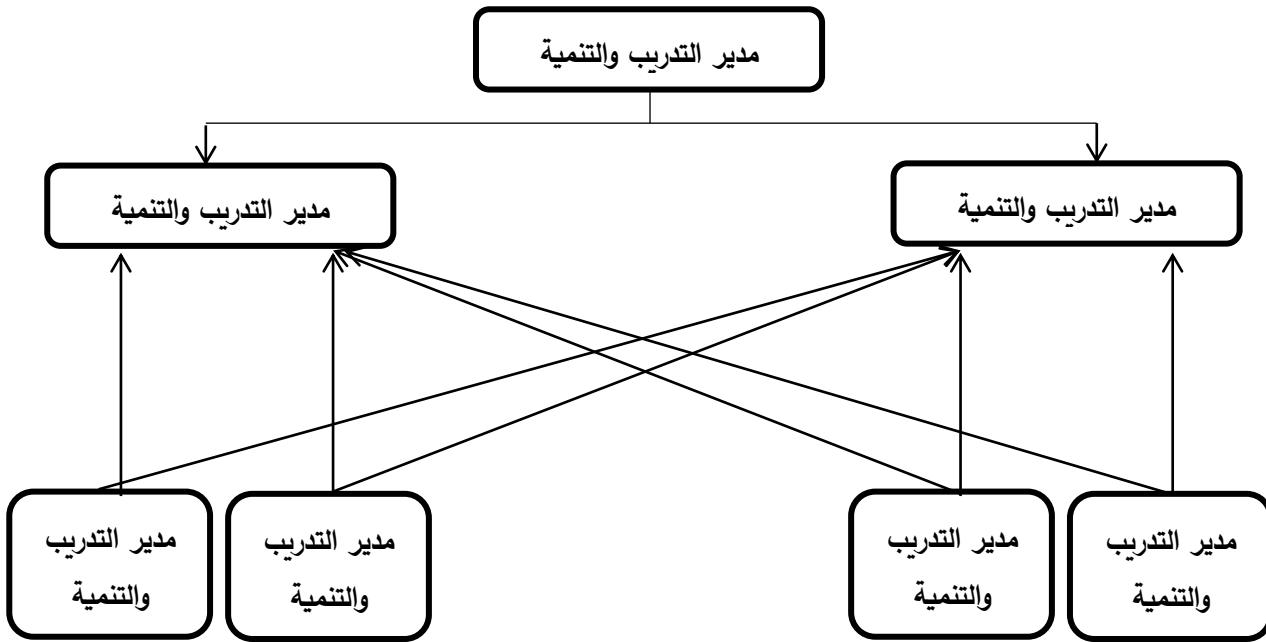
المصدر: من اعداد الباحث

5-2- المسار الشبكي

يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى

فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي ترقى إليها بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم: (07) نموذج المسار الشبكي



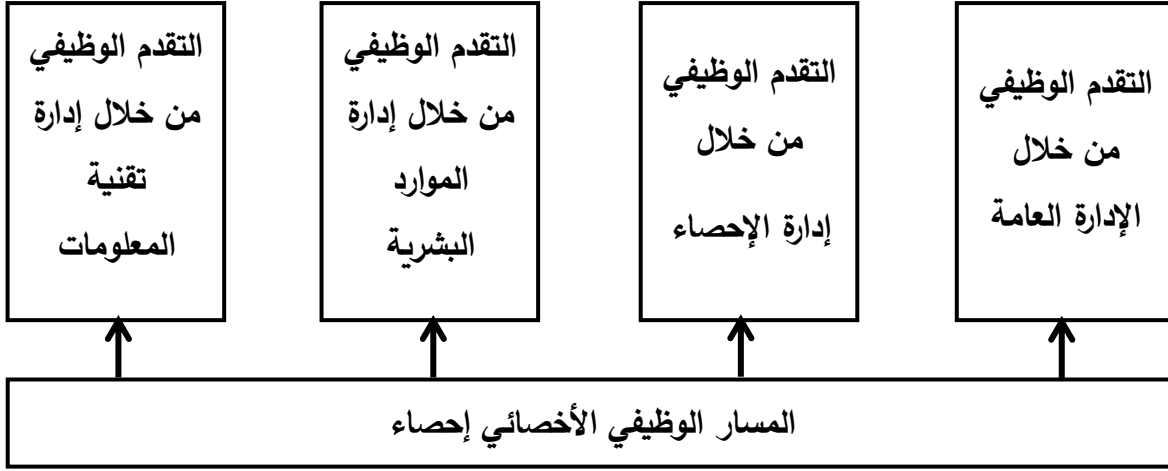
المصدر: عبد العزيز بن عبد العزيز الفاضل المرجع السابق، ص 32

3-5- المسار المزدوج

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحد من البدائل التي تتلاءم مع قدراته وإستعدادته، حيث أن هذه الخيارات تخلق واقعية وحماس لدى الفرد وترفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجيته فتساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تترك المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وتترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيار وظيفي يستطيع أن يسلكه وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة.

هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهارتهم الفنية والعملية والشكل التالي يوضح عمل المسار الوظيفي المزدوج

الشكل رقم (08): نموذج المسار المزدوج



(الكرجي: 2013، ص 213)

4-5- مسار الإنجاز

يعتمد على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية المورد البشري إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء حيث لا يشترط بقاء المورد البشري لفترة محددة حتى يتم ترقيته إلى منصب أعلى حيث تتم الترقية لمنصب أو وظائف أعلى بناءً على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي في قضاها وظيفته، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكر نسبياً من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات.

مراجع الفصل:

1. أجمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع. 1983.
2. باشا باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة مقارنة بين المستشفيات الكلية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، عين شمس، مصر، 2007.
3. ديوب، أيمن، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، عين الشمس، مصر، 2002.
4. عبد المنعم أسامة، نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة آفاق جديدة، العدد الثاني، نيسان 2012.
5. علاقي، مداني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لاصدار الكتاب الجامعي، جدة، 2007.
6. العواملة نائلة عبد الحافظ (1991) تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائية المركزية في الاردن : مؤنة للبحوث والدراسات المجلد العاشر، العدد السادس.
7. مصطفى احمد د سيد (2000) ادارة الوارد البشرية من منظور القرن 24 ، مصر القاهرة.
8. Adekola, Bola, Career Planning and Career Management as a Correlates for Career Development and Job Satisfactions, Australian journal of business and management esearch, Vol (1), No (2), 2011.
9. Armstrong, M (2001) "A handbook of: Human Ressonces Praticce. Ed8
10. Armstrong, Michael, A hand book of Human resource management Practice, Kogane page, London, 2009.
11. Branett, B& Bradley, L, The impact of organizational support for career development on career satisfaction, Career Development international, vol (12), No (7), 2007.
12. Carry,D. (2003) " Humane Ressonance Mangement." El.9.
13. Dessler, Gary, Human resource management, prentice Hall Inc, New Jersey, 2005.

14. Duane, 8.(2000) "The role of the work and cultural Values comp in occupational Choice, Satisfaction and Success, A
15. Firkola, peter, A study of career planning assessments, ECon. J. Of Hokaido university, Vol (36), 2007.
16. Haase, Sandra, Applying Career Competencies in Career Management, Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2007.
17. Hall, T. (1987) cases ing development." Jossey - Bass Puplishers, London
18. Jiang, J (2000) "Supervisor Support and career Anchor impact on the career satisfaction of the Entry-Level information Systems Professional Journal of Homogene Managment Information Systems, V.16, Issue 3 ,
19. MarTory, B. Croot, D. (1998)" Gestion cles ressources humaines" cadin, L: Guerin, F. (2003) "La gestion des ressources humaines" Christopher, o.(1994) the effects of organisational and Individual career management ans on Career succes International journal of " Hanpoar V.15. Issue 1
20. Noe, R. A, Is career management related to employee development and promotion? Journal of organizational Behavior, Vol (17), No (2), 1996.
21. olijnyk, Z. (2ool)" wine The loyally game "Condian Business, VAY, Issue
22. Ronn, Maria, The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, Master of commerce, stellen bosch university, 2010.
23. Segres, J& Inceoglu, I, Exploring supportive and developmental career management through business strategy and coaching, Human resource management Journal, vol (51), No (1), 2012.