



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة في مقياس

## أسس إدارة الموارد البشرية

موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد

الدكتورة أسماء زدوري

السنة الجامعية: 2023/2022

## الفهرس

### الفهرس

المقدمة ..... أ

تمهيد ..... 1

أولاً: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية ..... 2

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ..... 2

2- تعريف إدارة الموارد البشرية ..... 7

3- أهداف إدارة الموارد البشرية ..... 10

4- خصائص إدارة الموارد البشرية ..... 11

5- وظائف إدارة الموارد البشرية ..... 12

ثانياً: تحليل وتوصيف الوظائف ..... 17

1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف ..... 17

2- أهداف تحليل وتوصيف الوظائف ..... 18

3- عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي ..... 19

4- خطوات تحليل وتوصيف الوظائف ..... 21

5- أساليب تحليل وتوصيف الوظائف ..... 22

ثالثا: تخطيط الموارد البشرية ..... 26

1-تعريف تخطيط الموارد البشرية ..... 26

2- أهداف تخطيط الموارد البشرية ..... 28

3- خطوات تخطيط الموارد البشرية ..... 28

4- تخطيط المورد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ..... 32

5- صعوبات تخطيط الموارد البشرية ..... 36

رابعا: التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) ..... 39

1- مفهوم وأهمية التوظيف ..... 39

2- مكونات التوظيف ..... 40

3-مصادر التوظيف ..... 44

4- آليات عملية التوظيف ..... 47

5 معيقات التوظيف ..... 47

خامسا: التدريب وتنمية المهارات ..... 51

- 1- مفهوم التدريب ..... 51
- 2- أهداف التدريب ..... 52
- 3- أنواع التدريب ..... 52
- 4- خطوات التدريب ..... 54
- 5- متطلبات التدريب ..... 40

**سادسا: نظم الأجور والحوافز ..... 62**

- 1- مفهوم وأهمية الأجور والرواتب ..... 62
- 2- أنواع الأجور ..... 66
- 3- خطوات وطرق تصميم نظام الأجور ..... 67
- 4- مفهوم وأهمية التحفيز ..... 69
- 5- خطوات التحفيز ..... 72

**سابعا: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات ..... 76**

- 1- مفهوم وأهمية اليقظة الاجتماعية ..... 76
- 2- أهداف الاجتماعية ..... 78
- 3- أدوات اليقظة الاجتماعية ..... 78

4- مدخل حول إدارة النزاعات ..... 80

5- أسباب وطرق إدارة النزاعات ..... 81

ثامنا: إدارة المسارات المهنية..... 87

1- مفهوم إدارة وتنمية المسار المهني ..... 87

2- أهداف إدارة المسار المهني..... 88

3- خطوات إدارة وتنمية المسار المهني ..... 89

4- استخدامات إدارة وتنمية المسار المهني..... 92

5- أسباب فشل إدارة المسار المهني..... 93

قائمة المراجع ..... 102

## المقدمة

## المقدمة:

مطبوعة أسس إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من المحاضرات التي تم إنجازها وفقا للبرنامج الذي تم وضعه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، وذلك وفق محاور تتطرق للمفاهيم الأساسية التي تتعلق بمقياس إدارة الموارد البشرية والتعرف على مختلف أهدافها وتوجهاتها وظائفها، حيث يساهم هذا المقياس في زيادة معارف ومكتسبات الطالب الخاصة بتخصص إدارة الموارد البشرية وتمكينه من التطور في هذا المجال.

وتهدف هذه المطبوعة حول أسس إدارة الموارد البشرية إلى تعريف الطالب بإدارة الموارد البشرية، من خلال التعريف بهذه الإدارة، نشأتها، أهميتها، أهدافها، خصائصها... وكذا التعرف على وظائفها بالتفصيل كتحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الاختيار والتعيين، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الأجور والحوافز، إدارة المسارات الوظيفية، ودون إغفال التطرق إلى اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات.

ولغرض دراسة هذا المقياس، يجب على الطلبة أن يكونوا قد سبق لهم دراسة كل من مقياس: تسيير المؤسسة، تسيير وتنمية الكفاءات، الإدارة الإستراتيجية. حيث أن هذه المقاييس تساعد الطالب أكثر على التعمق والفهم الجيد بهذا المقياس.

أولاً: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
2. تعريف إدارة الموارد البشرية
3. أهداف إدارة الموارد البشرية
4. خصائص إدارة الموارد البشرية
5. وظائف إدارة الموارد البشرية

## أولاً: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية ذات مكانة هامة وذلك لأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي في المنظمات من خلال أداءه. وهو ما يستدعي منا التطرق لهذه الإدارة من خلال تعريفها وإبراز مراحل تطورها وكل ما يتعلق بها.

## 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتاج للعديد من التطورات، والتي ساهمت في ظهور حاجة ملحة لإدارة متخصصة تهتم بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التي مرت بها هذه الإدارة:

- ما قبل الثورة الصناعية: لقد مرت تلك المرحلة بأنواع متعددة من العلاقات الإنسانية ففي مرحلة العبودية مثلاً تمت مساواة العبيد بالحيوانات أثناء قيامهم بالأعمال الزراعية المختلفة، أما بالنسبة للأجور فلم يكن هناك حاجة إلى إدارة مختصة تقوم بهذه العملية حيث كان الإنسان يعتبر كشيء مادي إذ كان يتم شراء العبيد ويتم تعويض من يموت منهم بآخرين جدد دون منحهم أي تعويضات أو حوافز مادية.

أما مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية فقد اتسمت بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية لمواصلة البقاء والاستمرار<sup>1</sup> وذلك في شكل

<sup>1</sup> كساب الخرشنة، خفير كاظم محفوظ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

طوائف، والمقصود بالطائفة مجموعة الصناع الذين يعملون في مهنة واحدة، حيث في الطائفة الواحدة يوجد أستاذ ومتدرب وأجير، وقد تميزت بظهور ما يسمى بالأجير والذي يعمل ساعات عمل محددة مقابل أجر محدد.

وفي هذه المرحلة ظهر ما يعرف بالتلمذة الصناعية وهي تعلم وتأهيل الحرفي الجدد ليحصل على شهادات يعترف بها مدربه.

- **الثورة الصناعية:** لقد ظهرت في العالم الغربي في ق 19، وفي العالم العربي في ق 19 و20، وقد تميزت بالاستخدام الواسع للآلات وإحلالها محل العمال، وإنشاء المصانع الكبيرة ذات العدد الكبير من العمال، بالإضافة إلى احتياجاتها إلى عمال متخصصين في بعض الأحيان.

هذا ومن جانب آخر أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل حيث أصبح العمال يعملون لساعات طويلة ويعاملون كآلة، بالإضافة إلى سوء المعاملة من قبل فئة المشرفين والملاحظين التي ظهرت في تلك الفترة وظهور العديد من لمشاكل كروتينية العمل وملل العمال.

ونتيجة لذلك ظهر عام 1890 في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، اليوم أ، مفهوم يدعى بتحقيق الرفاهية الصناعية وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها ذلك<sup>2</sup>.

- **إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية:** لقد ظهرت لأول مرة بشركة فورد لصناعة السيارات في اليوم أ عام 1914، حيث أن كبر حجم المنظمة أدى إلى وجود حاجة ملحة لإدارة ترعى شؤون الأفراد من توظيف وتأهيل،

<sup>2</sup>د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005، ص 43.

و أجور، هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع معدل دوران العمل مقارنة بالأجور المنخفضة قد سبب العديد من حالات ترك العمل وهو ما تطلب عمليات توظيف مستمرة طيلة السنة.

ومن جانب آخر نظرا لظهور النقابات العمالية، فيجب أن يكون هناك إدارة استخدام لتقوم بالتفاوض معها والاتفاق حول مسائل عديدة كالتوظيف، ومنع الإضرابات...

- **ظهور حركة الإدارة العلمية:** لقد ظهرت هذه الحركة منذ عام 1980 إلى بداية ح ع I بقيادة فريدريك تايلور الذي يلقب بأب الإدارة. وركز تايلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين ويعتقد أن القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل أساليب في الإدارة والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين<sup>3</sup>.

وفي هذه المرحلة تم وضع المبادئ الأولى لإدارة الأفراد والمتمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العلمية لأداء. وقد وجهت العديد من الانتقادات للحركة التايلورية ومن أبرز الانتقادات التي وجهت إلى تايلور أنه عامل الإنسان كآلة ولم يهتم بالجانب الإنساني للفرد مما أدى إلى ظهور العديد من الإضرابات والصراعات في العمل.

ح ع I (1914-1918): لقد تسببت الحرب في نقص العمال في المصانع، واستخدام النساء في العمل بدل الرجال نتيجة توجه أغلبية الشباب بمشاركة في الحرب، كل هذا أدى إلى تزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل و توفير البيئة الصحية المناسبة بالإضافة إلى وضع أجور تشجع على زيادة إنتاجية الفرد في العمل. حيث ظهر بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي- ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 58.

الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث<sup>4</sup>.

وقد شهدت هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للأفراد، كما تم إنشاء العديد من المراكز الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وهو ما يمثل بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية والتي اقتصر تركيزها على الجوانب السابق ذكرها فقط.

وفي عام 1915، تم إعداد أول برنامج لتكوين مديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وهو ما قامت به العديد من المنظمات فيما بعد، مما أدى إلى انتشار الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد في المنظمات في العديد من الدول.

- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932): لقد مرت هذه المرحلة بعدة تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث قام إلتون مايو بإجراء تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية والتي ألقى الضوء على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المادية وتأثيرها على الإنتاجية، حيث أعطت أهمية كبيرة لرضا العامل وضرورة توفير الظروف المناسبة لأداء عمله، كما انتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي جاء بها تايلور والتي تنص على أن العامل هو إنسان اقتصادي حافزه الأساسي في عمله هو المال أي أهدافه مادية بحتة، في حين مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أنه يجب مراعاة الجانب الإنساني للعامل وعدم معاملته كآلة.

<sup>4</sup> صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 28.

- الحرب العالمية الثانية (1939-1980): لقد تميزت هذه الفترة بظروف مشابهة لـ ح ع I، حيث زادت الحاجة إلى الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية وذلك لزيادة الإنتاجية وتلبية احتياجات الحرب المتزايدة، وهو ما دفع بالمنظمات الأمريكية والأوروبية إلى دعم هذه الإدارات.

ففي بريطانيا مثلاً وفي عام 1943 بلغ أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في مصانعها 5500 مختص وكانوا يسمون آنذاك " بضابط (موظف) الأفراد" وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام<sup>5</sup>.

- ظهور إدارة الأفراد (1950-1980): في هذه الفترة ظهر تخصص جديد هو تخصص الأفراد يدرس على مستوى الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية. هذا ومن جانب آخر فقد قامت العديد من الدول بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال ( أي المنظمات والشركات) والعمال. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين<sup>6</sup>.

- ظهور حركة العلوم السلوكية (1960-1970): وقد عملت على تطوير ممارسات الأفراد لتتماشى مع التطور في العلوم السلوكية، حيث تمت العديد من الدراسات في هذا الميدان وتوصلت إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>6</sup> أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة، المعادي، مصر، ص 7، 8.

وقد ظهرت العديد من النظريات في كل من أمريكا، اليابان، أوروبا، حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية، وقد اتسع المجال الذي تنشط فيه إدارة الأفراد حيث أصبحت تهتم بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية.

أما بالنسبة لمهامها فهي تقوم بتخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، التعويضات، الأجور، وتستند في ذلك إلى مبادئ وأصول علمية.

- ظهور إدارة الموارد البشرية بعد 1970: في هذه المرحلة تم تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية<sup>7</sup>.

وذلك كي يتماشى مع التطورات العالمية الحاصلة والتي انعكست على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت وظائفها ذات أهمية كبيرة في المنظمة، وأصبح مدير المورد البشري من أعضاء الإدارة العليا ويتخذون القرارات الإستراتيجية. وتحول المورد البشري إلى مورد أساسي في المنظمة وأحد أهم موجوداتها وأصولها ومصدرا أساسيا لزيادة المردودية.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية: ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة<sup>8</sup>، كما تعرف أيضا بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم

<sup>7</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 15.

تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا يمكن الاستغناء عنها.<sup>9</sup> إذا فهي مسؤولة عن وضع السياسات والبرامج التي تحسن من أداء الأفراد، وتزيد من درجة ولاءهم وذلك عن طريق توفير الظروف المناسبة للعمل، وحل المشاكل والصراعات التي قد تنجم عن كثرة الاحتكاك في العمل في مختلف وحدات البنك.

إذا فهذه الإدارة مهمة جدا، حيث تساعد البنك على تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها

في:<sup>10</sup>

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها.
- تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف البنك.

أما بالنسبة للمسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيختلف حسب حجم المنظمة أو البنك، ففي المنظمة صغيرة الحجم يتولى هذه المهمة صاحب المنظمة مع مشاركة رؤساء الإدارات أو الأقسام، أما إذا كانت كبيرة الحجم فيكون رئيس قسم الأفراد أو مدير الموارد البشرية هو المسؤول.

<sup>9</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، 1997، ص 33.

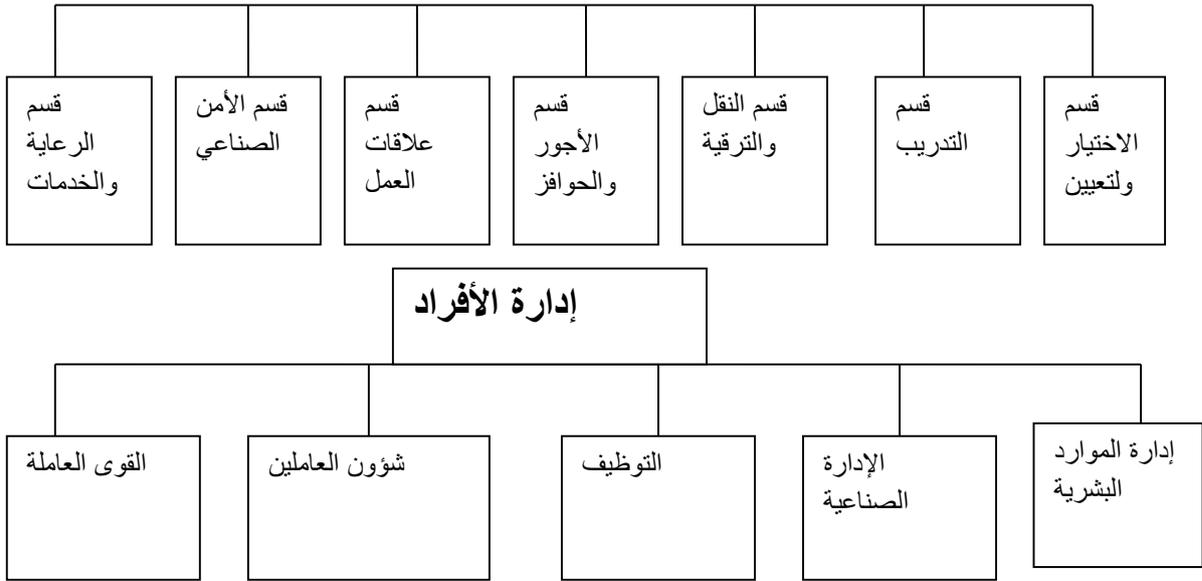
<sup>10</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين -، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2006، ص 17.

ونشير إلى أنه عند إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل كطبيعة نشاط البنك وحجمه، وعدد الأفراد الموجودين به، المنطقة التي يعمل بها، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية السائدة.

والشكل الموالي عبارة عن نموذج هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة:

شكل رقم (1)

نموذج هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة



المصدر: أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

- التنسيق الكامل مع فروع الغدارات الأخرى في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق ما يلي:<sup>11</sup>
  - ✓ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
  - ✓ المشاركة في توضيح كافة اللوائح والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- استغلال الموارد البشرية بما يتناسب مع مصلحة وأهداف المنظمة؛

<sup>11</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 29.

- الحصول على أفضل الكفاءات لغرض خلق ميزة تنافسية وزيادة الاستقرار الوظيفي؛
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة؛
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، من خلال برامج تكوينية ودراسية تتناسب واحتياجات الموظفين واحتياجات المنظمة؛
- زيادة دافعية ورغبة العاملين في الإنتاج وذلك من خلال برامج الحوافز المدروسة الذي تقدمه للعاملين<sup>12</sup>؛
- زيادة درجة ولاء الأفراد العاملين وانتماءهم للمنظمة؛
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين.
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر والحوادث الناتجة عن سوء التسيير.<sup>13</sup>
- 4- خصائص إدارة الموارد البشرية:** وتشتمل إدارة الموارد البشرية على العديد من الخصائص منها:<sup>14</sup>
- **الجمع بين الفن وعلم:** فالإدارة تتطلب فنا لتنفيذها بطرق جديدة مبتكرة، كما أن بعض أساسياتها صارمة تتطلب دراسة وعناية للتطبيق بالشكل الصحيح.
- **الانتشار:** تنتشر مهام إدارة الموارد البشرية بين الأقسام المختلفة لجميع الشركات بغض النظر عن الفئة والمستوى.
- **عملية مستمرة:** تتكون من عدد من الوظائف المترابطة المستمرة بشكل لا ينتهي بتوظيف الأفراد بل تتعداه إلى التطوير والتقييم والتقييم.
- **وظيفة خدمية:** تتمحور إدارة الموارد البشرية على خدمات الموظفين وطبيعة عملهم لا على الأرباح.

<sup>12</sup> وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية - الوظائف والاستراتيجيات -، الدار الجامعية، ط 1، مصر، 2013، ص 40.

<sup>13</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي -، دار الفكر، ط 1، عمان، الأردن، 2001، ص 21.

<sup>14</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، مصر، 2003، ص 19.

- أساسها التنظيم: لا بد من التزام إدارة الموارد البشرية بالقوانين وحقوق الإنسان كتكافؤ الفرص مثلا.

### 5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في البنك على العديد من الوظائف والتي سنتطرق إليها فيما يلي من خلال عرض موجز وسريع:

**أولاً: تحليل الوظائف:** وتتمثل في تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات التي تتطلبها الوظائف هذا من جهة. ومن جهة أخرى تحديد المواصفات والشروط التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

**ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:** وتقوم بتقدير احتياجات البنك من الموارد واختيار أفضل الطرق والأساليب لتوفيرها في الوقت المناسب.

**ثالثاً: الاستقطاب:** هو محاولة جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل المناصب الشاغرة بالبنك.

**رابعاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية:** ويتمثل الغرض من الاختيار في إيجاد الكفاءات النادرة، إذا فمهمة التقييم تتطلب هنا بعض الدقة خصوصا في الجوانب النفسية والاقتصادية والثقافية الخاصة بالاختيار<sup>15</sup>.

أي وضع شروط صحيحة للاختيار، واستخدام معايير دقيقة لتقييم الأفراد المتقدمين للعمل.

**خامساً: التكوين:** يتمثل في تنمية المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد من أجل تحسين أداءهم وتحقيق أهداف البنك. فالتكوين يجب أن يأخذ في الاعتبار احتياجات الأفراد والبنك السابقة وذات الأثر العكسي،

<sup>15</sup> **Le Développement de Ressource Humaine** , Fonction de plus en plus impliquée dans le devenir de l'entreprise, 2008. [www.apec.fr](http://www.apec.fr)

فمثلا بالنسبة للتقنيات البنكية فمعارف الأفراد يجب أن تكون مدعومة وثرية عن طريق تكوين يخصص المنتجات البنكية الجديدة<sup>16</sup>.

**سادسا: التحفيز:** ويتمثل في العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد السلوك أو التصرف المطلوب.

والتحفيز قد يكون ايجابي أو سلبي وكل له تأثيره، والجزاء أو العقوبة قد تكون غير محفزة بالنسبة للمعني، ولكن يجب ربط هذه بالرهبة ذلك أنها تتعلق بالمسؤوليات والمثاليات. وتعيد أيضا الفرد إلى المجموعة هذا الأخير الذي قد يقوم بتصرفات غير مجازة إذا كانوا خارج المجموعة. وفي هذا الصدد يجب على مسير الموارد البشرية أن يأخذ في حسبانها المجموعات غير الرسمية<sup>17</sup>.

**سابعا: النقل والترقية:** وتتمثل في نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي وهو ما يعرف بالنقل أو إلى مستوى أعلى من الهيكل التنظيمي وهو ما يعرف بالترقية.

**ثامنا: التعويضات:** ويتم من خلالها وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في البنك وذلك وفق أسس وقواعد سليمة.

<sup>16</sup> Jean Montier, Guy Caudamine, **Banque et Marchés Financier**, Edition Economica, Paris, France, 1998, p598.

<sup>17</sup> Jean Marie Perettik, **Gestion des ressources humaines**, Vuibert, Paris, France, 2000, p213.

تاسعا: علاقات الموارد البشرية: والمقصود بالعلاقات الإنسانية هي العلاقات الاجتماعية، والاتصالات بين الأفراد والذين يتفاعلون بشكل يؤدي إلى ردود أفعال على مستوى الفرد والجماعة<sup>18</sup>، ويمكن التحكم في هذه العلاقات بالتركيز على بعدين أساسيين هما:

من جهة دمج الموارد البشرية عن طريق برامج تصمم خصيصا من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والإنسانية المناسبة بالإضافة إلى حل المشاكل التي قد تحصل بين مختلف الأطراف. ومن جهة أخرى تقوم الإدارة بالتفاوض مع النقابات نيابة عن البنك وذلك فيما يخص كل ما يتعلق بالأفراد والتوظيف...

عاشرا: صحة وسلامة الموارد البشرية: وتهدف إلى حماية الأفراد داخل البنك وتوفير الظروف البيئية والصحية المناسبة للعمل.

حادي عشر: تقييم الأداء: وهي تحليل ودراسة أداء الفرد من حيث السلوك والتصرف المطلوب.

وتصنف الوظائف السابقة الذكر ضمن الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية، لكن من جانب آخر فإن هذه الإدارة تتعدى ذلك إلى الأعمال الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، شأنها شأن باقي الإدارات في البنك، إذ يجب أن تضع الخطط والسياسات والبرامج من أجل تحقيق أهدافها وفي نفس الوقت يجب أن تدعم ذلك بوظيفة الرقابة لمتابعة طريقة سير العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

<sup>18</sup> G.Maury, C.Mull, **Economie et Organisation de L'entreprise**, Foucher, T2, Paris, France, p4.

أسئلة:

1. ماهي أسباب زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة؟
2. كيف نشأت وظيفة الموارد البشرية؟
3. ما هو موقع إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي؟
4. ما هو الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية؟
5. ما هي علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى؟

ثانيا: تحليل وتوصيف الوظائف

- 1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف
- 2- أهداف تحليل وتوصيف الوظائف
- 3- عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي
- 4- خطوات تحليل وتوصيف الوظائف
- 5- أساليب تحليل وتوصيف الوظائف

## ثانيا: تحليل وتوصيف الوظائف

نظرا لاختلاف الوظائف والأفراد فأن مهمة إدارة الموارد البشرية تتمثل في تحقيق التوفيق بينهما. وتختلف الوظائف من حيث طبيعة النشاط إما إدارية أو مالية أو تسويقية ومن حيث نوعية وحجم المسؤولية، كما تختلف من حيث مواصفات المطولة مثل مستوى التعليم الخبرة المهارات، إن كل هذا يتطلب تحليلا للوظائف قبل شغلها بالأفراد المناسبين، وهو ما يتطلب معلومات عن الأفراد والوظائف كي يتم التوفيق بينهما.

## 1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

ويتضمن بعدين متلازمين فمن جهة إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب العمل ومعدلات الأداء. ومن جهة أخرى يقصد به تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد شاغل الوظيفة.

يقصد بها تحديد معالم كل وظيفة وتوضيح ماهيتها وواجباتها وتقدير درجة المهارة، نوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

وهو أحد أهم العمليات المرتبطة بصورة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بكيفية التعيين ونوع العمالة ومصدرها ومؤهلاتها، وكذلك الاستغلال الأمثل لها في اتجاه تحقيق الأهداف العليا، مع الحرص على منح الفئة العاملة حقوقها، نظرا للتأثير الكبير لكل من القضايا السابقة على الإنتاجية ومواصفات جودة مخرجات العمل.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> صفوان محمد، تحليل الوظائف وتوصيفها في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2013، ص 32.

نستخلص من هذا التعريف بأن تحليل الوظائف هو تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة بشكل تفصيلي ودقيق، كما يتم أيضا تحديد المعلومات الخاصة بمن يشغل الوظيفة بالإضافة إلى الظروف المحيطة بالعمل. ويقصد أيضا بتحليل وتوصيف الوظائف الدراسة التفصيلية المنظمة لما هو أبعد من الوظيفة، وذلك بغرض تحديد الواجبات التي تتكون منها الوظيفة وبيئة العمل المحيطة، إلى جانب الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، والخصائص والسمات الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.

## 2- أهداف عملية التوصيف

- ✓ الاستقطاب الفعال؛
- ✓ اختيار الفرد الملائم للوظيفة؛
- ✓ وضع برامج سليمة للتكوين؛
- ✓ المساعدة في تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة<sup>20</sup>؛
- ✓ التركيز على المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الوظيفة؛
- ✓ المساعدة في الترقية والنقل والتطوير التنظيمي؛
- ✓ معرفة المؤهلات المطلوبة لأداء المهمة؛

<sup>20</sup> صفوان محمد، مرجع سب ذكره، ص 34.

✓ ضبط أسس سليمة للنقل والترقية؛

✓ رسم سياسة عادلة للأجور والحوافز والتعويضات؛

✓ تحسين نظم وبيئة العمل؛

✓ الحفاظ على امن وسلامة الموارد البشري.

✓ المساعدة في تبسيط العمل، وتصميم العمل على نحو أحسن.

3- عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي: ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02):

العناصر الأساسية لتوصيف الوظائف



المصدر: من إعداد الباحثة

أ. معلومات عن الأفراد: وتتمثل في مستوى التعليم من حيث النوع والمستوى، الخبرة مجالها ومدتها، المهارات،

السمات الشخصية، الميول، الاتجاهات، الدوافع، الصفات الجسمية

ب. معلومات عن الوظائف: حيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات والمستوى الوظيفي لكل وظيفة، ونطاقها الإشرافي، هذا بالإضافة إلى تحديد الشروط اللازمة لشغل هذه الوظيفة كالمعارف والخبرات والمهارات والمواصفات الشخصية المختلفة.

#### 4- خطوات عملية التوصيف:

وتختلف مراحل التوصيف باختلاف الباحثين ولكنها تصب في ظل هدف واحد هو هدف التوصيف، ونوضح أهم هذه الخطوات في:

الغرض من التحليل: من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته، لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.

تحديد الأعمال التي يشملها التحليل: إن عدد الأعمال تؤثر بشكل كبير من التحليل، فمثال إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال، فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها.

تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال: إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المنظمة، توفر الإمكانيات المالية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل. إلى أن معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللون على المصادر

التالية:<sup>21</sup>

- محللون من داخل المنظمة تتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة على معرفة بأساليب العمل، مما سيخفض من التكلفة لها، إلى أن المنظمة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.

<sup>21</sup> محمد علي رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2003، ص 37.

- محللون من منظمة استشارية وتكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذا المجال ، ويمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر محللون، وهؤلاء يقومون بانجاز مهامهم بسرعة، إلى أن تكلفته مرتفعة، كما أن المعلومات المتوفرة عن هذه المنظمة قليلة.

- محللون يعملون لحسابهم الخاص يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بالمهمة.

تحديد طرق جمع المعلومات: باختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات، وتوجد طرق مباشرة وغير مباشرة.

توصيف الوظيفة: تتضمن كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الخاص به.

## 5- أساليب عملية تحليل عملية تحليل وتوصيف الوظائف

يعتمد التحليل الوظيفي في تجميعه للبيانات والمعلومات على أساليب متعددة أهمها:

أسلوب نموج الاستبيان وهناك أساليب أخرى مكتملة تفيد في تجميع البيانات ومعلومات لغرض الدراسة التحليلية للوظائف مثل

الملاحظة: سواء الملاحظة المستمرة للعمل ككل أو ملاحظة عينة من العمل فقط، وذلك بان يتولى أخصائي التحليل الوظيفي متابعة الموظف أثناء تأديته للعمل ويأخذ الملاحظات في أوقات عشوائية بالمهام والواجبات المؤداة والظروف الخاصة بالعمل. على أن هذه الوسيلة في جمع البيانات تلاءم الوظائف والأعمال الروتينية أو التكرارية التي لها دورة كاملة مراجعة العمل على الطبيعة: أي اخذ الملاحظات من أرض الواقع.

وهناك أساليب أخرى لجمع البيانات عن الوظائف مثل فحص الهيكل التنظيمي، ومراجعة الاختصاصات التنظيمية، وتتبع خطوط السلطة وخط سير العمل وهو الخط الذي تسيير به عملية معينة منذ بدايتها إلى نهايتها، باعتبار أن الوظائف ليست وحدات منعزلة عن بعضها ترتبط واجباتها ومسؤولياتها ببعضها البعض من خلال خطوط السلطة والمسؤولية وخط سير العمل وكذلك يكون من المفيد أيضاً الرجوع إلى بعض الوثائق التي قد تكون مصدراً لبيانات لازمة لعملية التحليل الوظيفي مثل لوائح العمل، والقرارات والتعليمات الخاصة بتوزيع العمل، وتقارير النشاط، وميزانية الوظائف وقوائم الأجور وغيرها من الوثائق المفيدة. وفي حالات خاصة حيث يصعب تحديد محتويات الوظيفة، فإنه قد يفيد الاستعمال بمجموعة من الخبراء المحكمين. وقد تضم هذه المجموعة بعض العاملين المتخصصين أو المشرفين أو خبراء في إدارة الموارد البشرية من داخل أو من خارج المنظمة. والواقع أنه نادراً ما تستخدم أي من هذه الأساليب المشار إليها المفردة، حيث في التطبيق العملي يتم عادة الجمع بين أكثر من أسلوب منها حسب متطلبات الموقف والظروف القائمة بالمنظمة<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، تحليل وتوصيف الوظائف - إطار نظري وعملي-، مجلة دراسات الكوفة، العدد 08، 2008، ص

أسئلة:

1. ما هي أهمية وظيفة تحليل الوظائف داخل المنظمة؟
2. أذكر العناصر الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في عملية التوصيف؟
3. كيف تتم عملية التوصيف داخل المنظمة؟
4. اشرح أساليب وطرق التي يعتمدها المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في التوصيف؟
5. ماهي العوامل المؤثرة في عملية التوصيف؟

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية

- 1- تعريف تخطيط الموارد البشرية
- 2- أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 3- خطوات تخطيط الموارد البشرية
- 4- تخطيط المورد البشرية والتخطيط الاستراتيجي
- 5- صعوبات تخطيط الموارد البشرية

## ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية على أنه التحليل المنهجي الذي يستخدم للتنبؤ بمتطلبات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، والحرص على استخدامه بشكل أمثل وتوجيهه نحو خدمة الأهداف الرئيسية للبنك.

**1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:** توجد تعريفات عديدة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، إلا أن أكثرها قبولاً هو ذلك التعريف الذي يشير إليه بأنه يعرف على أنه تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختبار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات<sup>23</sup>.

كما عرف بأنه تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع والمستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.<sup>24</sup>

ورغم وجود تعريفات مختلفة لتخطيط الموارد البشرية إلا أنها تلتقي حول مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية والذي يعكس كونها تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب من الموارد البشرية في المستقبل، بما يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية التي قد تحصل مع الوقت.

وعملية تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن باقي المجالات الأخرى في المنظمة، إذ يرتكز بشكل أساسي على المعلومات والبيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات والأقسام في المنظمة، وعلى مدى دقتها وحدائتها. وأي خلل أو عدم دقة في هذه المعلومات سيؤدي إلى مشاكل كبيرة على مستوى تخطيط الموارد

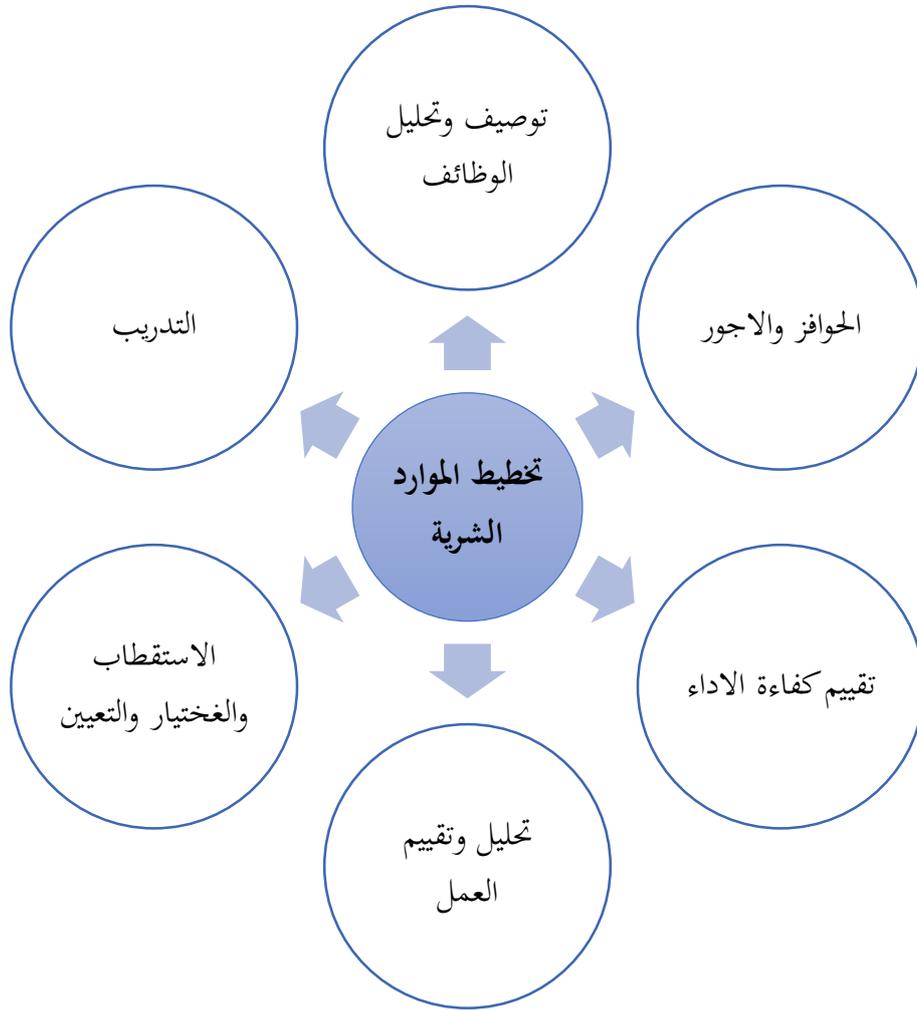
<sup>23</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، 1997، ص 69.

<sup>24</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص 39.

البشرية. وترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية مع بعض الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (03):

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالوظائف الأخرى



المصدر: من إعداد الباحثة.

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية: وتتمثل في:

- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين<sup>25</sup>؛
- يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن<sup>26</sup>؛
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز من الموارد البشرية في المنظمة؛
- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص المشروع؛
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة تدريبية والنقل والترقية؛
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات لها؛
- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

3. خطوات تخطيط الموارد البشرية: ويمكن أن نوجزها في ثلاث خطوات أساسية تتمثل في:

- العرض من العمالة: يتم في هذه المرحلة تحديد العمالة المتوفرة لدى المنظمة مع مراعاة ما يمكن أن يحدث من تغير بالإضافة أو النقصان في تلك الفترة. ويتم تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية من خلال عدة طرق:

<sup>25</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العمولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 89.

<sup>26</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

\* مخزون المهارات: وهو نموذج يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة و معلومات تفصيلية عن كل موظف وتشمل مؤهلاته، خبراته، التدريب، تطلعاته، رأي مديره المباشر.<sup>27</sup> ويجب تحديث هذه النماذج لكي تكون المعلومات أكثر دقة وشمولا.

\* نظم معلومات الموارد البشرية: ويتمثل في مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتفسيرها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية وتسييرها، إما المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل.<sup>28</sup>

إذا فهو يحتوي على جميع المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المنظمة سواء كانت شخصية أو وظيفية.

\* سلاسل ماركوف: وهي تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات من خلال إعطاء نسب توقع أو احتمال لحدوث انتقال من حالة وظيفية إلى أخرى مما يساعد في التنبؤ المستقبلي للعمالة.

الطلب من العمالة: بعد جمع المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة، يتم التنبؤ بالطلب على العمالة مع الأخذ بعين الاعتبار لأهداف وإستراتيجيات وتوجهات المنظمة في المستقبل. ويتم التنبؤ باستخدام طريقتين أساسيتين هما:

\* طريقة غير كمية: وتعتمد على الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية ومن أهم الطرق التي تندرج ضمنها:

<sup>27</sup> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67676/posts/277824> :2011/06/13

<sup>28</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة عصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

- استطلاع آراء المسؤولين: ويتم تحديد آراء المسؤولين في المنظمة بناء على خبراتهم السابقة واحتياجاتهم المستقبلية، وقد تتحلى هذه الطريقة بعدم الموضوعية.
  - استطلاع آراء الأفراد العاملين: وذلك لاحتكاكهم بالواقع وقدرتهم على تحديد الاحتياجات بشكل موضوعي.
  - تحديد الأهداف: حيث يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بناء على أهداف المنظمة المستقبلية.
  - طريقة دلفي: تستخدم هذه الطريقة في الظروف الغير مؤكدة والمعقدة، وفي الحالات الطويلة الأجل، حيث يقوم المبدأ على أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين، وهي تختلف عن اللجان كون الخبراء يعيدون عن بعض على الأقل في المرحلة الأولى من التحليل حتى يتجنبوا تأثير بعضهم على بعض<sup>29</sup>.
- \*طريقة كمية: وتنقسم بدورها إلى:

- طريقة الانحدار البسيط: وتتم بدراسة العلاقة بين متغيرات، المتغير الأول يتمثل في عدد السنوات والثاني يتمثل في المشاهدات الخاصة بالأفراد عبر الزمن، إلا أنه تعتبر كخطوة أولى لاعتمادها على متغير واحد وهو الزمن وإغفالها بباقي المتغيرات كمستوى الإنتاجية، حجم المبيعات، التكنولوجيا، نوعية الأفراد. . . وتعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية:

$$ص = أ + ب س$$

- طريقة تحليل عبء العمل: يتجه هذا الأسلوب نحو تقدير حجم العمل لفترة زمنية محددة ويحاول العمل إلى وحدات كساعات العمل مثلا، وتستخدم الساعات المقدرة لتحديد الاحتياجات من الأفراد ولعل الميزة الرئيسية

لهذا الأسلوب تكمن في سهولته وهو يصلح لتحديد الاحتياجات على مدى ثلاث سنوات على الأكثر<sup>30</sup>. ويجب

توفر البيانات التالية:

✓ بيانات حول الكمية الواجب إنتاجها.

✓ الوقت اللازم للإنتاج.

✓ عدد ساعات العمل اليومية وعدد الدورات.

✓ عدد الأفراد المتواجدين (عرض العمالة).

ويتم استخدام المعادلات التالية:

الكمية المتوقعة إنتاجها = كمية تنتجها الآلة  $X$  عدد الآلات

الوقت الكلي = الكمية المتوقعة إنتاجها  $X$  وقت إنتاج الوحدة

حجم العمالة المطلوبة = الوقت الكلي للإنتاج

عدد ساعات العمل اليومي  $X$  عدد الدورات

الفائض أو العجز في العمالة = الحجم الحالي للعمالة - الحجم المطلوب

– طريقة معامل الارتباط: وتتم على أساس الربط بين متغيرين، أحدهما الأفراد العاملين والثاني حجم النشاط أو

الإنتاج أو المبيعات، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين فيمكن الحصول على تقديرات العمالة المستقبلية. ويمكن

تحديد عدد الأفراد بطريقة بيانية أو رياضية اعتماداً على معادلة الارتباط.

<sup>30</sup> محمد علي فرج، تخطيط الموارد البشرية، الموارد البشرية في المصارف العربية (تخطيطها، تدريبها وتقييم أدائها)، اتحاد المصارف العربية، 1990،

التوفيق بين العرض والطلب: بعد تحديد العرض من العمالة ثم التنبؤ بالطلب على العمالة، يمكن الحصول على ثلاث حالات:

- حالة توازن.
- حالة عجز يجب تغطيته بأساليب مختلفة.
- حالة فائض يجب دراسة كيفية القضاء عليه.

**4. تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي:** يتضمن تخطيط الموارد البشرية تطبيق عملية التخطيط الرئيسية على حاجات الموارد البشرية للبنك<sup>31</sup>. فكي تكون خطة الموارد البشرية فعالة وناجحة، فإنها يجب أن تنبثق من الخطط طويلة الأجل للبنك، ولكن من الملحوظ أن أغلبية والبنوك تفصل في عملها بين خطط الموارد البشرية وخطط المنظمة، إذ يركزون عادة على حاجات الإحلال القصير الأجل مما ينتج عنه مفاجآت غير متوقعة.

إن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، وحيث إن الأهداف والغايات التي يحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة التي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية الذي يجب على المنظمة الحصول عليه<sup>32</sup>.

**2. التوظيف المعاصر:** من المعروف أن البنوك كانت تستخدم التوظيف على أساس الأمان الوظيفي، بحيث تحرص على توفير ضمانات للأفراد بعدم الاستغناء عنهم. ومنذ فترة التسعينات والتطورات التي جاءت بها أصبح واضحا عدم إمكانية تطبيق هذه السياسات، بل ظهر الاستغناء عن العمالة والاتجاه للتصغير والخصخصة، التغيرات التكنولوجية، التوجه للجودة،... مما تطلب ضرورة إعادة النظر في سياسات الأمان الوظيفي.

<sup>31</sup> راوية حسن، المرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>32</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص 174.

أ. تكاليف الاستغناء عن العمالة: قد يتحمل المنظمة تكاليف كبيرة نتيجة استغناءه عن رأس ماله البشري، وتتمثل في:

(1) قسط الخطر: إن سياسة الاستغناء تؤدي إلى قلة جاذبية المنظمة لاستقطاب الموارد البشرية بمعارف ومهارات وقدرات عالية، فتقل قدرته على مواجهة المنافسة وجاراتها في الحصول على الموارد البشرية مميز وبتخصصات نادرة وعالية. إن هذا يطرح إشكالا بالنسبة للبنك مما يضطره إلى رفع الأجور لزيادة جاذبيته على الاستقطاب.

(2) تكاليف إعادة التوطن (التكاليف التحويلية): وهي الخسائر المترتبة عن فقدان الأفراد ذوي المهارات العالية وانتقالهم إلى بنوك أخرى.

(3) التكاليف الناتجة عن الأسلوب المستخدم في تحديد الموارد البشرية الذي سيتم الاستغناء عنه: سيكون على الغالب من الأفراد المتخصصين ومديري الإدارة والذين رواتبهم كبيرة لأن مهاراتهم تتقدم بسرعة نتيجة التغيرات التكنولوجية. كما قد يستخدم المنظمة معيار الأقدمية في حالة عدم وجود نقابات عمالية قوية، أو معيار الأداء. كما يتم الأخذ بعين الاعتبار قدرة الموارد البشرية على تحويل مهاراته إلى بنوك أخرى.

(4) التكاليف الناتجة عن الإزاحة والإحلال: وتنتج عن إحلال الأفراد الأكثر الأقدمية محل الأفراد الأقل أقدمية. فكلما زادت مساحة اعتبارات الأقدمية كلما زادت فرصة الأفراد الأكثر أقدمية في ممارسة حق الإحلال محل الأقل أقدمية، أما في حالة تضيق نطاق الأقدمية فيحدث العكس إذ لن يقدر على إزاحة الأفراد الأقل أقدمية في وظائف غير مؤهلين لها.

ومن التكاليف التي يتحملها المنظمة نتيجة الإزاحة والإحلال، تكلفة التكوين فمع زيادة ممارسات الأقدمية فإن الأفراد الأكثر أقدمية سيتواجدون في وظائف تنقصهم فيها المهارات اللازمة، مما يتطلب إخضاعهم لبرامج

تكوينية حتى يصلوا للمستوى المطلوب. والأجور الإضافية لمساعدة الأفراد الذين تم إعادة توزيعهم لوظائف ذات أجور أقل.

(5) تكاليف مرتبطة بإنهاء الخدمة: كالمدفوعات الخاصة بالانفصال، ورفع معدلات تعويضات البطالة، وفقدان تكلفة استثمار المنظمة في تكوين أفراد.

(6) تكاليف إدارية: كتكاليف القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتكاليف الأعمال الكتابية، وتكاليف الكشف الطبي على الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم، وزيادة تكاليف الإشراف لمديري الأفراد الذين تم إعادة توزيعهم.

(7) تكاليف غير ملموسة: كالتخفيضات معنويات الأفراد الباقين الذين لم يتم الاستغناء عنهم، وارتفاع الحوادث وتذبذب الأداء وانخفاض الولاء وترك العمل الاختياري والتوزيع غير الطبيعي للأعمار.

ب. بدائل الاستغناء عن العمالة: توجد بدائل كثيرة يمكن أن تخفف من احتمالات الاستغناء عن العمالة في الأجل القصير والطويل:

بدائل تجنب الاستغناء عن العمالة في الأجل القصير:

- تجميد التعيين.
- تخفيض الأجور كإقتطاع يومين من الأسبوع لكل عامل.
- تشجيع خروج الأفراد ذوي الأداء المنخفض.
- المشاركة في العمل.
- تحويل بعض الأعمال الزائدة في الأقسام الأخرى لبعض الأفراد العاطلين.
- تقديم حوافز للمعاش المبكر الاختياري.

- استعادة بعض الأعمال التي كان يقوم بها الاستشاريون أو المتعاقدون.
  - تحويل العمالة الزائدة إلى وظائف تتطلب إعادة تكوين.
  - الاستغناء عن الأفراد مؤقتا لحين تحسن الأوضاع.
  - بدائل تجنب الاستغناء عن العمالة في الأجل الطويل:
  - التخطيط المباشر للموارد البشرية لتحقيق الاستقرار.
  - التركيز على التكوين وإعادة التكوين.
  - الحفاظ على الحد المناسب تماما من الموارد البشرية حتى أثناء أوقات الرخاء.
  - الحفاظ على العمالة التي تحقق التوازن والاستقرار.
  - تحسين الأداء الضعيف والاستغناء عن الأداء الذي يؤدي المنظمة.
  - اختيار أفراد جدد بهدف إبقاءهم لفترة زمنية طويلة نسبيا.
  - تركيز التعيين اتجاه غير المتخصصين.
  - تعليم الموارد البشرية وإكسابهم المهارات المطلوبة.
  - ربط تعويضات الموارد البشرية بأداء المنظمة كالمشاركة في الأرباح، المستويات المتغيرة للدفع.
- ج. سياسات الاستغناء و ضمانات التوظيف:** وتعرف ضمانات التوظيف على أنها اتفاقات شفوية من قبل المنظمة يقوم من خلالها بتقديم كل الضمانات لتجنب الاستغناء عن العمالة وتطبق تقريبا كل الممارسات التي تستخدم في سياسات الال-استغناء. ومن أهمها:
- الحفاظ على الحد الأدنى من الأفراد.
  - تعيين رأس مال بشري قادر على أداء العديد من المهام مع عدم تضيق مجال عمله.

- إعادة تكوين الموارد البشرية وتجديد معارفه ومهاراته وإعادة توزيع الفائض منه في مهام أخرى.
- إعادة توظيف الفائض من الموارد البشرية في وظائف أقل.
- المشاركة في العمل بتخفيض عدد ساعات العمل.

#### 5- صعوبات تخطيط الموارد البشرية: في ظل غياب تخطيط الموارد البشرية، فإنه سوف تنشأ عدة مشاكل نذكر

منها:

- سوء توزيع العمال أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في الإدارات الأخرى؛
- انخفاض الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة؛
- ارتفاع تكلفة العمالة في حال وجود فائض فيها؛
- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب والوظائف الأخرى؛
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية كالنقل، الترقية، التقاعد، الاستقالة... إلخ؛
- عدم توافق الاحتياجات من العمالة مع ما هو معروض ومتوفر منها في المنظمة.

أسئلة:

1. حدد مجالات تخطيط الموارد البشرية؟
2. ماهي خطوات تخطيط الموارد البشرية؟
3. حدد طرق تخطيط الموارد البشرية؟
4. ماهية علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي؟
5. اذكر الصعوبات التي تواجه لعملية تخطيط الموارد البشرية؟

رابعاً: التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

- 1- مفهوم وأهمية التوظيف
- 2- مكونات التوظيف
- 3- مصادر التوظيف
- 4- آليات عملية التوظيف
- 5- معايير التوظيف

## رابعاً: التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

تعتبر وظيفة التوظيف من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق التوافق والانسجام بين المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في تطبيق إجراءات التوظيف المختلفة.

## 1- مفهوم وأهمية التوظيف: ويمكن أن نوضح مفهوم التوظيف وأهميته فيما يلي:

أ. مفهوم التوظيف: التوظيف هو عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم.<sup>33</sup>

ويمكن تعريف التوظيف أيضا بأنه النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال جهود الاستقطاب الذي يقع تحت مسؤولية القائمين على إدارة الموارد البشرية، ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة ليتم تعيينه بشكل نهائي بعد مدة معينة.

ب. أهمية التوظيف: يحتل التوظيف مكانة بالغة الأهمية باعتباره يساهم بشكل أساسي في تغطية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويبرز ذلك في:

- يهدف التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات الفرد ومتطلبات الوظيفة؛
- يفتح جميع الأبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة؛

<sup>33</sup> Dimitrie weisse, pierre morine, **pratique de la fonction personnelle**, les éditions d'Organizations, paris, 1982, p279.

- جذب المرشحين ذوي الكفاءات العالية وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة؛

## 2- مكونات التوظيف:

أ. الاستقطاب: هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.<sup>34</sup>

ويعرف أيضا بأنه البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم المجهود المبذول من

المنظمة للاستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة في ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية.

كما يعرف بأنه الوظيفة التي تهتم بالبحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، كما يصعب تحقيق

النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها.

ومنه ومما سبق يمكن تعريفه بأنه هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من

الأفراد للتقدم للعمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها.

وتتم عملية الاستقطاب بالمرور بمراحل وخطوات معينة، نذكر منها:

1. تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
  2. تحديد أسلوب تلبية هذه الاحتياجات؛
  3. البحث عن المصادر اللازمة للحصول على موظفين للقضاء على النقص من الموارد البشرية؛
  4. تحديد الفئة التي يتم التوجه إليها في عملية الاستقطاب؛
- وتستخدم المنظمة عدة طرق في عملية الاستقطاب، تتمثل في:

<sup>34</sup> سعاد نائف البرطوني، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 213.

- الإعلان عن الوظيفة بلوحة إعلانات داخل المنظمة
- الإعلان
- الاستقطاب من الجامعات
- وكالات التوظيف
- النقابات العمالية

ب. الاختيار: إن الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب وتعني البحث عن الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة، وهو ما يعني أن الاختيار تقوم على المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم.

وتتبع المنظمة عدة خطوات في عملية الاختبار والتعيين، نوجزها في:

- تحديد الوظائف المطلوب شغلها.
- تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة.
- تحديد المصدر الذي نبحث فيه عن الشخص المطلوب.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا وخارجيا.
- استقبال طالبي العمل.

- 
- 
- ملء طلبات الاستخدام.
  - المقابلة التمهيديّة.
  - الاختيار.
  - مقابلات التوظيف.
  - استكمال خطوات قانونية كالفحص الطبي.
  - فترة الاختبار.
- والشكل الموالي يوضح الخطوات السابقة:

شكل رقم (04):

خطوات عملية الاختيار



المصدر: من إعداد الباحثة

ج. التعيين: هو الخطوة الأخيرة في عملية الموظفين وفي هذه العملية يتم تكليف الموظفين الجدد بمهام وظيفية معينة مقابل أجر محدد ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:

- إصدار قرار التعيين؛
- التهيئة المبدئية؛
- متابعة وتقييم الفرد؛
- تثبيت الموظف وتمكينه.

حيث بعد عملية المفاضلة بين المترشحين يتم إصدار قرار بالقبول بالموظف في المنظمة ويتم إتباع مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته ويتم فتح ملف الموظف وتقييد كافة المعلومات الخاصة به من معلومات حول المؤهلات والخبرة ويتم الملف معلومات أخرى مثل تاريخ التعيين والتسمية الوظيفية الخاصة به والدرجة التي تم تعيينه بها والراتب والحوافز والمكافآت التي تلحق بوظيفته ومن ثم رفع هذه المعلومات للإدارة العليا والقسم الذي يعمل به وتحديد تاريخ مباشر للبدء بالعمل والساعات التي يجب أن يتواجد فيها على رأس عمله وتحديد المهام التي يمكن أن يكلف بها بالإضافة إلى الفحوصات الطبية ويتم إصدار بطاقة هوية له.<sup>35</sup>

### 3-مصادر التوظيف

توجد العديد من المصادر التي تلجأ إليها المنظمة في عملية التوظيف، ويمكن تصنيفها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، وتتمثل في:

<sup>35</sup> وفاء برهان البرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

أ.مصادر داخلية: ويقصد بها ملء الوظائف الشاغرة اعتمادا على ما تملكه المنظمة من أفراد بداخلها، وتمثل

في:

- الترقية: يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية عليا، تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، ويعد الترفيع بمثابة المكافأة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية والخدمية<sup>36</sup>؛
- النقل والتحويل الوظيفي: هو عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى وتهدف هذه العملية إلى ملء المناصب الشاغرة من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد التوازن في الموارد البشرية.
- الأفراد القدامى: ويمثل مصدرا داخليا هاما لتغطية الوظائف الشاغرة، مما يسد جانبا من التكاليف الخاصة بالاستقطاب والتوظيف.
- الإعلان الداخلي: بنشر بلوحة إعلانات المنظمة كي يطلع عليها العاملون بالمنظمة وينشرون الأخبار خارجها بين العائلات والأصدقاء والأقارب..
- مخزون المهارات: وهو مجموعة المهارات والقدرات والمعارف التي تتوفر عليها المنظمة، حيث ترجع إليه المنظمة لتغطية ما لديها من احتياجات من الأفراد.

<sup>36</sup> خضير كاظم محمود، وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ب. مصادر خارجية: وهو تعبئة الوظائف الشاغرة في المنظمة بالموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، وتلجأ إلى المنظمات التعليمية، الجامعات، مكاتب لتوظيف، وسائل الإعلام، المعاهد المهنية..، ويكون هذا المصدر في حالة عدم توفر المصادر الداخلية. ومن مميزات اللجوء للمصادر الخارجية ما يلي:<sup>37</sup>

- المصدر الخارجي يزود المنظمة بالموارد البشرية؛
- حصول موارد بشرية أعلى كفاءة من الموارد المتاحة داخل المنظمة؛
- يسمح المصدر الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة.

ويمكن توضيح هذه المصادر في:<sup>38</sup>

**المعاهد والجامعات:** تعتبر من المصادر المهمة لطلب اليد العاملة المؤهلة حيث تقوم بعض المؤسسات بإنشاء اتفاقيات مع المعاهد والمجتمعات بهدف الحصول على الخريجين بمواصفات محددة ومعرفة سابقة.

**الإعلان:** وهو وسيلة من وسائل التي تعتمد عليها المنظمة من أجل البحث عن اليد العاملة ويكون الإعلان عادة في الصحف العامة أو سجلات المتخصصة.

**النقابات العمالية:** بإبرام اتفاقات مع المؤسسات إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط المتفق عليها بين أرباب العمل والعمال.

**وكالات التوظيف الخاصة والعامة:** وهي مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة فهي تقوم بتوظيف بالتنسيق مع المنظمة.

<sup>37</sup> صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2000، ص 159.

<sup>38</sup> ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365.

الطلبات العرضية والشخصية: وتتمثل في الطلبات التي يرسلها طالب العمل ويعرض فيها رغبته واستعداده للعمل ويذكر فيها مؤهلاته وقدراته وترسل عن طريق البريد أو بالإيداع الشخصي.

#### 4- آليات عملية التوظيف: تتكون وظيفة التوظيف من مجموعة من الآليات، تشمل ما يلي:

- تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية: وذلك من خلال معرفة نوعية وحجم العمل المطلوب، والحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لأداءه، وتحديد العدد الصحيح من العاملين لإنجازه، ولا بد عند التنبؤ من النظر على المدى الطويل وتحديد الاحتياجات من العدد والنوع والوظائف، وتقسيمها لمجموعات ولا بد من معرفة المتغيرات المختلفة وآثارها المحتملة.<sup>39</sup>
- الاستقطاب: من خلال خطواته المختلفة والتي سبق توضيحها آنفا. حيث يعتبر مرحلة لا بد منها والقيام بها على أكمل وجه يساهم بشكل مباشر في فعالية عملية التوظيف، لذلك لا بد أن تتميز بالموضوعية والمصداقية في جميع المراحل.
- الاختيار والتعيين: وهي انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة، وبعد استيفاءه للشروط المناسبة يتم تعيينه من خلال إصدار قرار التعيين وإخضاعه للتهيئة المبدئية ومتابعته ومن ثم تثبيته في عمله.

#### 5- معيقات التوظيف

- من أهم المعوقات التي تصيب نجاح وظيفة التوظيف، نذكر ما يلي:<sup>40</sup>
- انخفاض جاذبية الوظيفة بسبب انخفاض الأجور النقدية وتواضع فرص الترقية والمزايا العينية الأخرى.

<sup>39</sup> لوكي الهاشمي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، ص 120.

<sup>40</sup> عصام الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 77.

- 
- 
- وجود بعض السياسات التنظيمية الغير ملائمة مثل الترقية من الداخل أو التمييز في الترقية.
  - وجود صورة سلبية للمنظمة في المجتمع نتيجة لعدم وفائها بالمسؤولية الاجتماعية، أو لوجود مناخ عمل غير آمن بالمنظمة.
  - ضغوط النقابات العمالية، والتنظيمات المهنية خاصة فيما يتعلق بشروط التعيين أو الاستفادة من العمال.
  - التدخل الحكومي لقبول فئات معينة، أو عدم الاستغناء عن العمالة، أو وضع لوائح معينة للأجور أو الحوافز.

أسئلة:

1. كيف يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين؟

2. من هو المسؤول عن عملية التوظيف داخل المنظمة؟

3. اشرح مكونات التوظيف؟

4. عدد مصادر التوظيف؟

5. حدد عوائق وصعوبات التوظيف؟

خامسا: التدريب وتنمية المهارات

- 1- مفهوم التدريب
- 2- أهداف التدريب
- 3- أنواع التدريب
- 4- خطوات التدريب
- 5- متطلبات التدريب

## خامسا: التدريب وتنمية المهارات

يعتبر الاستثمار في التعليم والتطوير والتدريب من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتنفق البنوك أموالا كثيرة عليه، أملا في أن تؤدي تلك الجهود إلى رفع كفاءة رأس المال البشري، مما يساعد على تحقيق أهداف البنوك.

**1- مفهوم التدريب:** قبل إعطاء تعريف واضح ومحدد للتكوين، لابد من التفريق بينه وبين المصطلحات التالية:

**التعليم:** هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام<sup>41</sup>.

**التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة<sup>42</sup>.

**التدريب:** يعتبر نوعا من أنواع التعليم، وبالتالي فإن كل البرامج التدريبية هي عبارة عن تعليم، والعكس غير صحيح.

وعليه يمكن أن نعرف التدريب على: أنه الطريقة التي تهدف إلى زيادة الفعالية الشخصية، وتنمية المهارات والقدرات، والتكيف مع الأوضاع الجديدة، حل المشكلات، ودعم اتخاذ القرار. فالمدرّب يساعد الفرد على تحديد أهداف واضحة وواقعية، ثم استخدام قوته والموارد اللازمة لتحقيقها<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> <http://etsa-edu4.nice-topics.com/t771-topic+%> 2008/12/31.

<sup>42</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 61.

<sup>43</sup> <http://www.centrepni.com> 03/05/2009.

كما يعرف أيضا بأنه: تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات<sup>44</sup>.

ومنه وما سبق يمكن تعريف بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة في الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

2- أهداف التدريب: تبرز أهم أهداف التدريب فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة مهارة الفرد؛
- تخفيض حوادث العمل من خلال التدريب الجيد على أسلوب العمل؛
- استمرارية التنظيم واستقراره من خلال حفاظ التنظيم على فعاليته؛
- تخفيض عبء على المشرفين من خلال تصحيح أخطاء العاملين الغير مكونين، كما يحتاج الملاحظة الدائمة للعاملين المكونين؛<sup>45</sup>
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها من خلال إنتاج أمثل وتقليل الأخطاء؛
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي وتكوين مهارات جديدة؛<sup>46</sup>
- يساعد في عملية اتخاذ القرار والتغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.

<sup>44</sup> Serge barzucchetti, jean François, **évaluation de la formation et performance de L'entreprise**, Edition laison, paris, 1995, p 19.

<sup>45</sup> عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 206.

<sup>46</sup> جيمس سي كراج، الإدارة الإستراتيجية، دار فاروق للنشر، ط1، عمان، 2004، ص 158.

3- أنواع التدريب: هناك العديد من أنواع التدريب الموجهة للموظفين في المنظمة، ويبقى عليها اختيار وتحديد النوع المناسب حسب طبيعة نشاط وفترة الموظفين المستهدفين. وسنوضح أهم أنواع التدريب في الجدول التالي:

جدول رقم (01):

أنواع وأشكال التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1. توجيه الموظف الجديد	1. التدريب المهني والفني	1. داخل الشركة
2. التدريب أثناء العمل	2. التدريب التخصصي	2. خارج الشركة
3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة	3. التدريب الإداري	أ. في شركات خاصة
4. التدريب بغرض الترقية والنقل		ب. في برامج حكومية
5. التدريب للهيئة للمعاش		

المصدر: محمد عبد الفاتح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 137.

أ. التدريب حسب المكان: ويشمل ما يلي:<sup>47</sup>

- التدريب الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين الأفراد داخلها سواء بالمكونين داخلها أو خارجها من خلال تصميم برامج ودعوة المكونين لتنفيذ إضافة إلى تكوين في موقع العمل.

<sup>47</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2002، ص 198.

- التدريب الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها أي تكوين خارجي للمؤسسة إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة.
- ب. التدريب من حيث الهدف: ويشمل:
  - التدريب لتجديد المعلومات ويكون نتيجة التغييرات التكنولوجية.
  - تكوين المهارات ويكون بزيادة القدرة على أداء أعمال معينة، ويكون خاصة عند الترقية.
  - التدريب السلوكي ويعمل على زيادة الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات الغير جيدة كسوء المعاملة والتفرقة.
- ج. التدريب حسب نوع الوظائف: وتتمثل في: <sup>48</sup>

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة والميكانيك، والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسمكرة، وغيرها.
- التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة. والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.
- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفي، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال.

<sup>48</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 462.

## 4- خطوات وأساليب التدريب: تمر عملية التدريب بخطوات ومراحل أساسية ومتراطة، نوجزها في المراحل

التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: لا شك في أن تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المنظمة فيما يتعلق بجميع الأنشطة هي بمثابة خطوة أولية وحجر الأساس في العملية التدريبية<sup>49</sup>، إذ على ضوءها يتم تحديد أهداف التدريب ومحتواه وتقييمه.

وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المكون أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو التناقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو التناقص أو الفجوة<sup>50</sup>.

- تحديد أهداف التدريب: وتعني تحديد المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتكون بعد انتهاء التدريب، المدى الزمني المطلوب للوصول إلى المستوى المحدد. كما تمثل الأهداف المعيار الذي يستخدم للتأكد من الوصول إلى المستوى المطلوب.

- تصميم البرامج التدريبية: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف من التدريب، يجب على المنظمة القيام باختيار برنامج التدريب المناسب وذلك بمراعاة العناصر التالية:

<sup>49</sup> <http://www.fao.org/docrep/W7972F/w7972f05.htm>: 28/08/2009

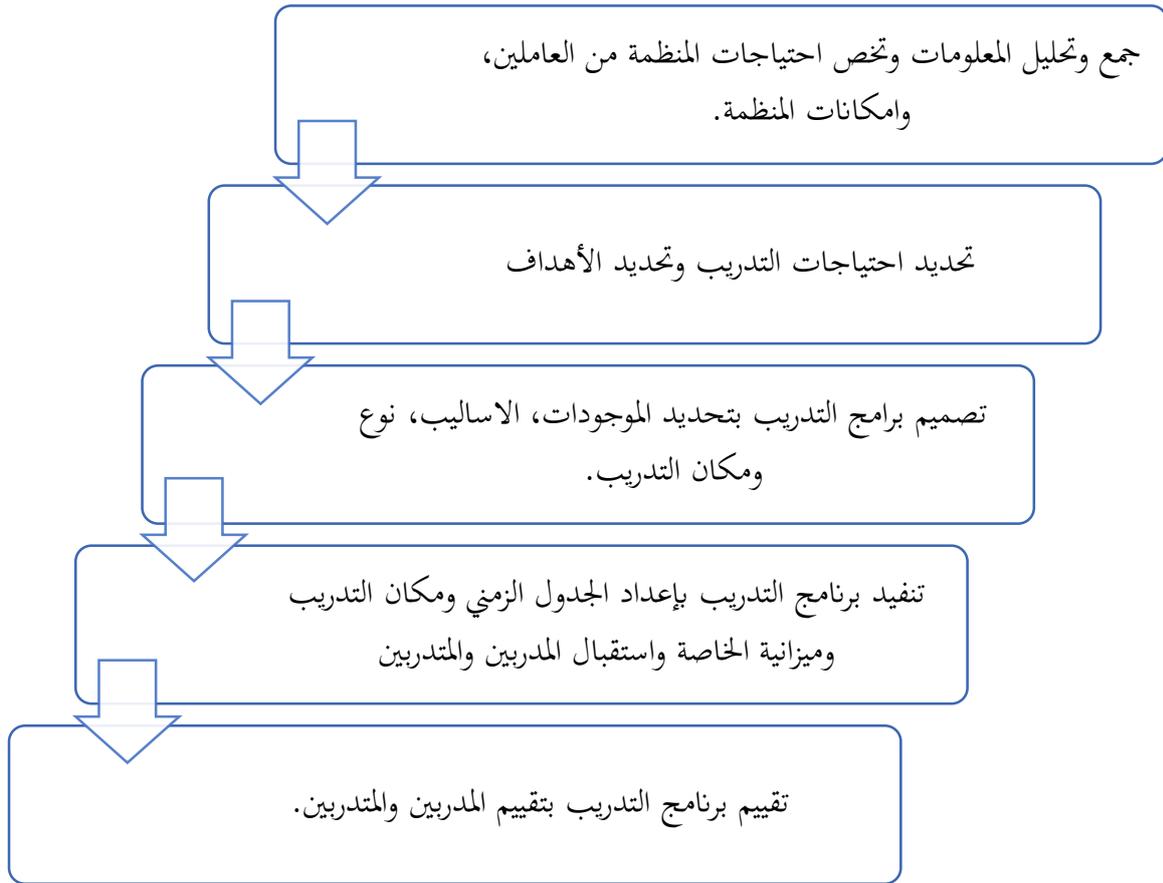
<sup>50</sup> عبد الباري درة، تحديد الاحتياجات التدريبية- المفاهيم الأساسية والمدخل التقليدية والتشخيصية، الملتقى الأول حول تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك والمؤسسات المالية العربية المنعقد يومي 28 و29 أكتوبر 1992، المعهد العربي للدراسات المصرفية، مصر، 1992، ص 02.

- يجب تحديد موضوعات التدريب.
- أساليب وطرق التدريب المناسبة.
- التجهيزات والمعدات الضرورية لتنفيذ برنامج التدريب.
- إعداد المكونين المناسبين، والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.
- تحديد ميزانية التدريب.
- مكان التدريب.
- التقييم السابق للتكوين.
- تنفيذ البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يقوم مركز التدريب بعملية التنفيذ، أما إدارة التدريب فيقع على عاتقها عملية الإشراف على التنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على:
  - تحديد الجدول الزمني التفصيلي للتكوين.
  - تجهيز الموارد التدريبية وإعداد أماكن التدريب.
  - متابعة المكونين والمتكونين.
- تقييم البرامج التدريبية: عن فعالية التدريب لا تعتمد على عملية التخطيط ودقة التنفيذ فقط، وإنما على تقييم البرنامج التدريبي والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها. واستبعاد البرنامج بأكمله في حالة فشله.

وللتوضيح ما سبق يمكن إضافة الشكل التالي:

شكل رقم (05):

مراحل وظيفة التدريب



المصدر: من إعداد الباحثة.

أساليب التدريب: بعد القيام بالخطوات السابقة يتم تحديد الأسلوب والطريقة المناسبة للتدريب، وسنوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (02):

طرق وأساليب التكوين

تعريفه	الأسلوب
وتستخدم لاكتساب المعارف النظرية العامة كقواعد العمل، طريقة أداء المهام، الأنشطة.	المحاضرة
وتستخدم لإمداد الفرد بالمهارات التحليلية من خلال وضع الفرد أمام مواقف عملية يطلب منه تحليلها واتخاذ القرار المناسب	دراسة الحالة
وضع تصور معين لدور معين يقوم به المتدرب وهذا الأسلوب ضروري لإكسابه المهارات اللازمة.	تقمص الأدوار
وهي طريق تعلم تحليل المواجهة والتعامل مع مواقف معينة بمحاكاة مكان العمل الحقيقي والقيام بأعمال مماثلة لعمله في الواقع.	المحاكاة (المباريات)
تتم بتزويد المتدرب المعارف المختلفة بالإضافة إلى القدرات التي تمكنه من ممارسة عمله على أكمل وجه والقضاء على القصور في أداءه.	الندوة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من المراجع منها:

- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 241.
  - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قلمة، الجزائر، 2004، ص 108.
  - عمر عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 234.
- 5- متطلبات التدريب:** وكي يستطيع المنظمة امتلاك رأس مال بشري بمعلومات ومهارات عالية ومتجددة ومتماشية مع متطلبات العصر الحالية، لابد من التركيز على ما يلي:
- الثقافة التعليمية: وهي الثقافة التي يتم التعرف على التعلم من خلالها عن طريق الإدارة العليا، المديرين المباشرين والموظفين بشكل عام كعملية تنظيمية رئيسية يلتزم بها الجميع ويرتبطون بتنفيذها على التتابع<sup>51</sup>.
- المنظمة أو المنظمة المتعلم: عرفها جارفين 1993 على أنها الماهرة في إيجاد، اكتساب، ونقل المعارف، وفي تعديل سلوكها ليعكس المعرفة والبصيرة الجديدة<sup>52</sup>. فالنسبة له هذا النوع يعتقد أن التعلم هو عملية مستمرة ومتصلة وليس مجرد نشاط تكويني، ويتم بدمج تعلم المنظمة بتعلم الفرد. ونشير أنه توجد أشكال مختلفة من التعليم، منها:
- التعليم الذاتي: ويتم بالاعتماد على أجهزة الكمبيوتر في المنازل ومقرات الدراسة والتدريب، مما يسمح لقدرات الأفراد بالتحرك إلى مستويات متقدمة بصرف النظر عن السن.
  - التعليم المبتكر للمعرفة: أي تزويد الأفراد بمعارف معينة تمكنهم من الإبداع والابتكار وخلق معارف جديدة.

<sup>51</sup> مايكل آرمسترونج، ترجمة إناس مكي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 190.

<sup>52</sup> المرجع نفسه، ص 191.

- 
- 
- التعليم مدى الحياة: "حيث يصبح التعليم عملية ممتدة على مدى الحياة، فانتقال الفرد من إحدى مراحل التعليم إلى العمل لا يعني عدم حاجته إلى تجديد وتعديل معلوماته ومعارفه وفقاً لما استجد، وهذا يعني أن حياة الفرد ستكون سلسلة متعاقبة من عمليات التعليم والعمل والتدريب وإعادة التدريب"<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> بسيوني عبد الحميد، التعليم والدراسة على الانترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 110.

أسئلة:

1. كيف يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب؟
2. ماهي أنواع التدريب؟
3. اشرح الخطوات الأساسية لوظيفة التدريب؟
4. هل توجد طرق محددة للتدريب حسب فئات الموظفين؟
5. ماهي المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لتطبيق البرامج التدريبية؟

سادسا: نظم الأجر والحوافز

- 1- مفهوم وأهمية الأجر والرواتب
- 2- أنواع الأجر
- 3- خطوات وطرق تصميم نظام الأجر
- 4- مفهوم وأهمية التحفيز
- 5- خطوات التحفيز

## سادسا: نظم الأجور والحوافز

إن التسيير الجيد لنظام الأجور والحوافز بمثابة أحد التحديات الأساسية لإدارة الموارد البشرية فنجاح هذه العملية من شأنه رفع الإنتاجية وزيادة أداء الأفراد وبالتالي المساهمة في نجاح واستمرارية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية خصوصا في ظل التطورات التي تشهدها البيئة العالمية.

## 1- مفهوم وأهمية الأجور والرواتب:

يمكننا التطرق لمفهوم الراتب والأجر والفرق بينهما بالإضافة إلى إبراز أهميته بالنسبة للمنظمات والأفراد العاملين بها، من خلال السطور الموالية.

أ. مفهوم الأجر والراتب: توجد العديد من المفاهيم المتعلقة بالأجر والراتب والمتمثلة في:

الراتب: ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا في الغالب.<sup>54</sup> أي ما يتقاضاه الفرد وما تدفعه المؤسسة خلال فترة معينة تصل إلى شهر.

كما يعرف الراتب أيضا: " يقصد به الأجر الذي يدفع لعامل معين مقابل عمل قام به في فترة زمنية معينة ".<sup>55</sup>

الأجر: هو المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المؤسسة وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضافا عليه كافة التعويضات والامتيازات.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> محمد حماد، النظرية العامة للأجور والمرتبات، دار النشر العربية، القاهرة، ط1، 1986، ص 14.

<sup>55</sup> محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، شركة بريطانية، الطبعة الأولى، لندن، 2019، ص 52.

<sup>56</sup> ربابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر، ص 71.

وتعرف المادة 13/2 من قانون العمل الأجر بأنه: "كل ما يستحقه العامل لقاء عمله نقداً أو عينا مضاف إليه سائر الاستحقاقات الأخرى أي كان نوعها إذا نص القانون أو عقد العمل أو النظام الداخلي أو استقلا التعامل على دفعها باستثناء الأجر المستحقة عن العمل الإضافي".<sup>57</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "كافة المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف، أو العامل خلال عمله في المؤسسة". وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الاساسي مضاف إليه كافة التعويضات المالية والامتيازات كالرعاية الصحية مثلا.<sup>58</sup>

ومنه يمكن القول أن الأجر هو المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف او الفرد العامل مقابل عمله او جهده في المؤسسة.

ويوجد فرق بين الأجر والراتب يمكن توضيحه في الجدول التالي:

### جدول رقم (03):

#### الفرق بين الأجر والراتب

الفرق من حيث	الراتب	الأجر
كيفية الدفع	تدفع على أساس زمني	تدفع على أساس كمية الإنتاج
طبيعة العمل	أعمال مكتبية وإدارية	أعمال مصنعة وإنتاجية

<sup>57</sup> أحمد عبد الكريم أبو شب، شرح قانون العمل وفق لأحدث التعديلات، دار الثقافة، عمان، 2010، ص200.

<sup>58</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء، عمان، 2003، ص71.

أصحاب الياقات الزرقاء	موظفين الياقات البيضاء	الفئة القايسة
يختلف الراتب حسب كمية الإنتاج	لا يختلف الراتب حسب كمية العمل	ثبات الدفع

المصدر: وفاء برهان برقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 328.

وهناك أيضا مفاهيم أخرى مرتبطة بالأجر هي:<sup>59</sup>

- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل وظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.
- صافي الأجر: هو الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي الذي يستلمه الفرد في يده.
- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة و العمل المكلف به الفرد.
- الأجر العيني: هو المقابل الغير المادي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد من أمثلتها رعاية طبية، العلاج، السكن، وجبات غذائية، انتقالات.... إلخ.

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن الأجر هو المبالغ التي يتقاضاها الموظف في نهاية

الشهر أو بداية كل شهر نظير الخدمات التي يقدمها للمؤسسة.

ب. أهمية الأجر: وتظهر في جانبين أساسيين هما:

<sup>59</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 184.

بالنسبة للفرد: يمكن إبراز أهميته بالنسبة للفرد في:

- يمثل حافز لتشجيع الفرد على العمل؛
- وسيلة لإشباع الحاجات المختلفة للفرد؛
- يعتبر مصدرا لتقدير الذات.

بالنسبة للمنظمة: وتشمل النقاط التالية:

- وسيلة المنظمة للحصول على الكفاءات؛
- المحافظة على الموارد البشرية المميزة وذات القدرات النادرة؛
- تشجيع العاملين على الإبداع وإظهار المواهب؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية؛
- التخفيف من الإضراب والتوتر النفسي.

بالنسبة للمجتمع: إن للأجور تأثيرا هاما على الجماعات و المؤسسات المختلفة داخل المجتمع فمن ناحية، نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعاملين، ومن ناحية أخرى نجد زيادة الأجور قد تسبب في ارتفاع الأسعار، أما إذا كان ارتفاع الأجور عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار فإن الأجور المرتفعة بشئ من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة، علاوة على ذلك تحقق نوع من التناسق بين مستويات الأجور السائدة في المناطق المختلفة للدولة والمستوي العام للمعيشة الذي يتمتع به الأفراد الذي سيكون داخل المنظمة التي يقع بها المشروع.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2009، ص 503-504.

2- أنواع الأجور: يمكن تصنيف الأجور إلى عدة أنواع وفق مختلف المفاهيم الاقتصادية والإدارية والقانونية السائدة، وتتمثل في:

جدول رقم (04):

أنواع الأجور

النوع	
<p>الأجر النقدي: مقدر المبالغ النقدية التي يستلمها الفرد لقاء أداء مهام وأعمال يكلف بها من قبل المؤسسة.</p> <p>الأجر العيني: مقابل غير مادي يقدم في شكل خدمات تقدمها المؤسسة كالرعاية الطبية، السكن، النقل...</p>	حسب طبيعتها
<p>الأجر الاسمي: كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل.</p> <p>الأجر الحقيقي: حجم السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد مقابل أجره.</p>	حسب قوتها الشرائية

<p>الأجر الدوري: المبالغ التي يتلقاها الفرد مقابل عمله ويحصل عليها بشكل دوري.</p> <p>الأجر غير الدوري: المقابل الذي يتحصل عليه الفرد نتيجة قيامه بعمل ما.</p>	<p>حسب التوقيت</p>
---	--------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من المراجع:

- محمد احمد إسماعيل، احمد نبيل فرحات، دليل إدارة الأجور وإعدادها لكل الأجور، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2015، ص 12.
- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 188.
- يوسف حيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي متكامل "، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 345.

**3-خطوات وطرق تصميم نظام الأجور:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام الأجور، ويتم ذلك وفق الخطوات والمراحل بالإضافة إلى الطرق التي تتبع في هذه العملية.

أ. خطوات تصميم نظام الأجور: وتتمثل في العديد من الخطوات، نذكر منها:

**المرحلة 01: التمهيد لتصميم النظام:** في هذه الخطوة يتم تحديد ما إذا كان سيتم التقييم بشكل رسمي، بقواعد مكتوبة ومقننة وفق اللوائح والقوانين المتعارف عليها، أو غير رسمي بشكل ودي وعلى أساس شخصي. بالإضافة إلى تحديد المسؤول عن التقييم.

المرحلة 02: اختيار طريقة تقييم الوظائف: توجد عدة طرق للتقييم منها:

- طريقة الترتيب.
- طريقة الدرجات.
- طريقة التنقيط.
- طريقة المقارنة.
- طريقة الحوار.

المرحلة 03: وضع ملامح خطة التقييم: ويتم فيها تحديد الوظائف التي تخضع للتقييم، وضع جدول زمني، تحديد ميزانية التقييم بالإضافة على تعريف العاملين بطرق وأساليب ومحاور التقييم لإضفاء المصداقية والعدالة في العمل.

المرحلة 04: التقييم الفعلي للوظائف: في هذه المرحلة يبدأ التقييم الفعلي وفق الخطة الموضوعية وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية للكشف عن موطن القصور في الأداء.

المرحلة 05: تحديد عدد الدرجات: يطلق على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهو عبارة عن عدد الدرجات (8 درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف

المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدا.<sup>61</sup>

المرحلة 06: تسعير الدرجات: يتم فيها تحديد الأجر وأسلوب الدفع، وبداية ونهاية الأجر لكل مدة.

61 احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 286.

المرحلة 07: إدارة نظام الأجور: يتم فيها تحديد أسلوب دفع الأجر، الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء، دراجة الأجور السائدة، تحديد العلاوات... إلخ.

ب. طرق تصميم الأجر: هناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجر من خلال تقييم الوظائف وهي: <sup>62</sup>

- طريقة ترتيب الوظائف: حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوي أجر كل فئة.
  - طريقة التصنيف: أو وضع درجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة فن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.
  - طريقة النقاط المختصرة: وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا: المهارات، الجهد المبذول، درجة المسؤولية إذ تقييم هنا مثلا: أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة الظروف العمل فيها، وحسب المهارات الأزمة، ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك، ويتم وضع الأجر مقابل كل مرتبة من الوظائف.
  - طريقة النقاط المفصلة: تتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل، الأولى تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر، والثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر، ومن ثم تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل حيث ان معدل النقاط لكل وظيفة تكون أساس تحديد الأجر، حيث تعطي كل نقطة قيمة نقدية معينة، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروبا بالقيمة النقدية.
- 4- مفهوم وأهمية التحفيز: سنحاول في السطور الموالية إبراز تعريف الدوافع والحوافز وإظهار أهميتها بالنسبة للأفراد والمنظمات.

<sup>62</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 200، 201.

أ. مفهوم الدوافع والحوافز: ويمكن تعريف الحوافز والدوافع كما يلي:

الدوافع: هي تعبير عن حاجات الفرد ولذا فهي شخصية وداخلية.<sup>63</sup>

الحوافز: وتوجد العديد من التعريفات للحوافز نذكر منها:

حيث عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه " <sup>64</sup>.

كما عرفت بأنها تشجيع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمقصود بذلك أن المنظمة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتفعا أو توزع عليه الأرباح في أواخر السنة " <sup>65</sup>.

وعرفت أيضا بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته للإنسانية هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية مصدر أساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من الفرد فإن الحوافز هو شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها الوسيلة لإشباع حاجاته.<sup>66</sup>

ومنه وبما سبق يمكن تعريف الحوافز بأنها عبارة عن مؤثرات خارجية، تحفز الفرد وتشجعه للقيام

بأداء أفضل، فالفرد قد يعمل بمستوى جيد لكن الإدارة ترى أن لديه مهارات أفضل لم توظف، فيمنح حافزا

63 سنان الموسوري، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 276.

64 محمد علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970، ص 15.

65 محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1955، ص 55.

66 كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 1997، ص 102.

لاستثمار كل طاقته لصالح العمل. فالخوافز لها علاقة بالمؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.

ب. أهمية الخوافز:

تكمُن أهمية نظام الخوافز بالنسبة للمنظمة والفرد معا في ما يلي:<sup>67</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاجية وجودة إنتاجية ومبيعات وأرباح.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة وداخل المنظمة.
- التطوير من إمكانيات الأفراد والجماعات مما يرفع من قدرة المنظمة.
- المساهمة في تنفيذ الأهداف الفردية والجماعية.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- تحسين القدرة الشرائية للأفراد.
- رفع طموحات الأفراد وزيادة ثقتهم بأنفسهم.
- رفع روح الولاء والانتماء.

<sup>67</sup> فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة لنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 116.

-تنمية روح التعاون بين العاملين.

-تخفيض الفائض في العمل.

## 5- خطوات التحفيز

لإنشاء نظام الحوافز لأول توجد خطوات أساسية يجب القيام بها ومن ثم يضاف ويعدل النظام حسب

الحاجة وهذه الخطوات تتمحور في:

– **مرحلة الدراسة وإعداد:** تقوم الإدارة بدراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل المحيطة بالمنظمة والأفراد. ثم دراسة

حاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء.

– **مرحلة وضع الخطة:** تقوم الإدارة بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر وفقها المنظمة حسب

الخطوات التالية:

✓ تحديد الهدف الأساسي من نظام الحوافز.

✓ تحديد الحد الأدنى للأجر الخاص بسلم الرواتب والأجور.

✓ تحديد معدلات الأداء الفردي أو الجماعي.

– **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن

تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها.

وتنصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق لتأكد من سلامتها وملاءمتها لتطبيق في المنظمة. ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها<sup>68</sup>.

– **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح المنظمة. ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها.

<sup>68</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية –مدخل إستراتيجي–، جدارا للكتاب العالمي، ط3، الأردن، 2009، ص 199.

أسئلة:

1. ما هو الفرق بين الأجر والرواتب؟
2. حدد أنواع الأجر؟
3. اشرح خطوات وطرق تصميم نظام الأجر؟
4. ما هو الفرق بين الدوافع والحوافز؟
5. كيف نحدد ميزانية التحفيز اللازمة لتطبيقها؟

سابعاً: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات

- 1- مفهوم وأهمية اليقظة الاجتماعية
- 2- أهداف الاجتماعية
- 3- أدوات اليقظة الاجتماعية
- 4- مدخل حول إدارة النزاعات
- 5- أسباب وطرق إدارة النزاعات

## سابعاً: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات

المنظمة هي مكان مليء بالأفراد وبالتالي نتيجة التفاعل بينهم قد تنتج مجموعة من النزاعات والصراعات، وهذا يستدعي منا التطرق لكل من اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات للتعامل مع هذه الاختلافات.

## 1- مفهوم وأهمية اليقظة الاجتماعية:

سنحاول التعرض في السطور الموالية توضيح مفهوم اليقظة، اليقظة الاجتماعية، أهميتها.

## أ. مفهوم اليقظة الاجتماعية

اليقظة *vigilance* كلمة مشتقة من اللاتينية *vigilantia* والذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة، فهي ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار لحماية منطقة ما إذ يشعر الأشخاص المسؤولون عن وجود أي خطر يدهمهم بصفة مستمرة وسمي هذا برادار اليقظة. وقد تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهومها وتباينت أفكارهم باختلاف تخصصاتهم وبيئة أعمالهم، فقد عرفت بأنها عبارة عن مراقبة وتحميل البيئة من اجل النشر المحدد لمعلومات المختارة والمعالجة التي تفيدي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية . كما عرفت بأنها نظام الرادار للمنظمة لغرض رصد جميع الإشارات وجمع المعلومات حولها للاستفادة من نقاط قوتها واقتناص الفرص المتاحة وتجاوز نقاط ضعفها والتهديدات التي تواجهها.<sup>69</sup>

أما اليقظة الاجتماعية فهي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات بهدف مراقبة الفعالة

لمحيط المؤسسة من اجل التنبؤ بالتطورات المحيطة.

<sup>69</sup> تقى علي نجم، تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 59، العراق، 2019، ص 96.

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية كالصراعات، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم، التمسك بالتقاليد، وتركز على الحركات والتيارات الاجتماعية، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل، اكتشاف مخاطر المحيط.

وترتبط أساسا بيئة الشركة، والتي تكون غالبا مصدرة: المظاهر الاقتصادية، الجيوسياسية، الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية، القانونية والتشريعية... وتجب على الأسئلة:

- ما هي القوانين والتنظيمات سارية العمل في المناطق الجغرافية التي تصدر لها المؤسسة؟

- ما هي قدرات المؤسسة في الاستجابة لعملية تطورات القوانين و التنظيمات؟

- ما هي المقاييس المطبقة على كل منتج وكل سوق؟<sup>70</sup>

ومنه ومما سبق يمكن تعريف اليقظة الاجتماعية بأنها مجموعة من العمليات التي تتمثل في التنبؤ

والملاحظة وجمع المعلومات والترصد لحالة عدم الرضا لحل النزاعات قبل تفاقمها.

ب. أهمية اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في:

- توفير مناخ اجتماعي سليم؛
- خلق التعاون والتضامن بين الافراد؛
- تحقيق الأهداف الفردية والجماعية بتقليل الصراعات وتوجيه الأفراد نحو تحقيق طموحهم؛

<sup>70</sup> بخوش احمد، دور اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 46.

- وسيلة لتوطيد الفعالية التنظيمية، بمعنى اليقظة الاجتماعية تبرز نوع تدخلات المسؤولين التي بمقدورها تطوير العلاقات البناءة في المؤسسة؛
- تساهم في تحديد وتوضيح أي ظاهرة اجتماعية قد يكون فهمها أو الانتباه لها أمرا صعبا بالنسبة لمسؤولي المؤسسة؛
- سهولة معالجة المشاكل من خلال التنبؤ قبل وقوعها.

## 2- أهداف اليقظة الاجتماعية: ويمكن تلخيص أهداف اليقظة الاجتماعية في:

- حل النزاعات قبل وقوعها: بتدارك المشكلة قبل تحولها إلى صراع كبير بين الجماعات.
- تحليل الوضعية الاجتماعية: بمعرفة المشاكل الفردية والجماعية والوصول إلى بؤر المشاكل وعلاجها قبل تفاقم الوضع، وذلك من خلال الكشف عن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حصول النزاع، فقد تكون أسباب شخصية يمكن حلها من قبل المنظمة.

## 3- أدوات اليقظة الاجتماعية:

تستخدم المنظمة عدة أدوات في عملية اليقظة الاجتماعية، وتختلف هذه الأدوات حسب الحاجة للاستخدام ويمكن أن نوضح أهمها في:

**لوحة القيادة:** تسمح عن طريق التعميم بتحقيق تنبؤات قصيرة وطويلة الأجل من أجل ضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، فهي تجمع بصفة دورية مجموعة من المؤشرات المقاسة والمختارة كعتبة أساسية لأي إجراء يقام به.

وهي مجموعة من المعطيات الاجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة ومراقبة الكتلة الأجرية، قياس نمو الكفاءات ونتاجية المأجورين وفحص الجو الاجتماعي<sup>71</sup>

**نظام معلومات الموارد البشرية:** يعرف نظام معلومات تسيير الموارد البشرية بأنه نظام يعمل على اكتساب، استرجاع، معالجة، تحليل وتوزيع المعلومات مفيدة تتعلق أساسا بتسيير الموارد البشرية.

ويمكن النظام معلومات الموارد البشرية أن يدعم تخطيط القوى العاملة في المنظمة من خلال التنبؤ بالبيانات والمعلومات الخاصة بالعرض والطلب على العمالة سواء في المجتمع أو على مستوى المنظمة وهذا يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في كثير من الجوانب الأخرى مثل:<sup>72</sup>

- توفير المعلومات عن فرص التوظيف العادلة.
- ترشيد تكاليف تدريب وحسين الموارد البشرية.
- توفير المعلومات اللازمة لطلبات التوظيف والاستيداع.
- توفير البيانات الخاصة بظروف وأحوال سوق العمل المحلي والدولي.
- إمداد حملة الأسهم وأصحاب رأس المال بالبيانات المطلوبة.

وتعد نظم المعلومات البشرية أحد أدوات اليقظة الاجتماعية، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وكل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي والنزاعات والصراعات

<sup>71</sup> بن عيسى إلهام، لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، مجلد 022، العدد 02، 2021، ص 72.

<sup>72</sup> سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العاشرة، مصر، 2005/2004، ص 439.

غيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

**الميزانية الاجتماعية:** هي أساس النظام المعلوماتي حيث توفر معلومات عن الأفراد من حيث العدد، الخصائص، التحويلات، الطرد، متابعة الأجور، المشاكل، دوران العمل... فتعتبر مرجع اجتماعي يمكن الاعتماد عليه من قبل المنظمة.

**التدقيق الاجتماعي:** تستخدم في ذلك العديد من الأدوات في جمع المعلومات المختلفة التي تساعد في حصر التكاليف في هذا الجانب.

**4- مدخل حول إدارة النزاعات:** سنعمل على إبراز مفهوم النزاعات وإدارة النزاعات بالإضافة إلى أنواعها وطرق التعامل معها في السطور الموالية.

#### أ. مفهوم النزاعات:

هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بان الطرف الآخر يؤثر عليه سلبا.

#### ب. مفهوم إدارة النزاعات:

إدارة النزاعات هي مجموعة الأساليب والتدابير، التي تعتمدها المستويات الإدارية والفنية في المنظمات للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته ومن هذه الأساليب (التجنب، المساومة، الإيجار، المواجه).

هي التشخيص الكامل والتدخل في النزاع من حيث قياس حجمه وأسبابه وأبعاده وأساليب معالجته.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> عزوز محمد، دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية، مجلة الخير، الجزائر، 2011، ص 299.

ج. أنواع النزاعات: وتوجد العديد من الأنواع نذكر منها:<sup>74</sup>

النزاعات الفردية: هي ذلك الخلاف القائم في العمل بين عامل أجير ومستخدم، أو بين مرؤوس ورئيس، سببها إخلال في النظام أو تقصير في تطبيق نص قانوني أو تنظيمي.

النزاعات الجماعية: سببها العلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل التي لم تجد تسوية لها بين العامل من جهة والمستخدم من جهة أخرى.

## 5- أسباب وطرق إدارة النزاعات:

ويمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>75</sup>

- مقاومة التغيير: مع مرور الأيام يعتاد الموظفون على روتين معين، لكن عندما تعيد الإدارة لسبب ما؛ هيكل العمل لصالح الموظفين، يُظهر بعضهم مقاومة للتكيف مع هذا التغيير.
- عادات العمل السيئة: يجب أن يعرف الموظفون كيفية العمل بشكل احترافي. لكن قد يكون بعض الموظفين مهملين في عملهم أو قد يعتني البعض بعملهم بشكل إضافي وبصورة مضاعفة عن المطلوب منهم!
- عدم الوضوح في الوظائف المخصصة: تظهر المشكلات عندما لا يتم تعريف وتوضيح مهام المناصب الوظيفية للموظفين الجدد. حيث يفشل بعض الموظفين في الحصول على صورة واضحة لمسؤولياتهم قبل بدء توليها.

<sup>74</sup> بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 16.

<sup>75</sup> الصراع في مكان العمل وتأثيره على بيئة العمل الإنتاجية، 2021/12/15،

<https://www.hellooha.com/articles/4008>

- **ضعف التواصل:** يؤدي الافتقار إلى التواصل إلى نزاعات في مكان العمل. ويحدث ضعف التواصل إذا لم تتحلى الإدارة بالشفافية وإعطاء مساحة للموظفين للتواصل معهم كلما احتاجوا إلى توضيح ما. أو لم يتواصل قادة الفريق بشكل فعال مع أعضاء فريقهم حتى يفهم كل عضو في الفريق المهام والتعليمات بدقة. كما يؤدي ضعف التواصل بين الزملاء والأقران لمشكلات ونزاعات عديدة في مكان العمل.
- **الفروقات الشخصية:** قد تؤدي الاختلافات الفردية بين أعضاء الفريق، لانعدام وجود الاحترام المتبادل بينهم. كما سيكون لها تأثير كبير على العلاقات في مكان العمل وتؤثر على الإنتاجية كذلك.
- **غياب الإشراف الجيد:** يؤدي إلى نزاعات في مكان العمل، ويساعد الإشراف على تحديد المشكلات البسيطة بين أعضاء الفريق وأن يكونوا مستعدين للاستماع إلى الجميع بنهج غير متحيز أثناء التعامل مع المشكلات.
- **ثقافة العمل غير المقبولة:** مكان العمل غير السعيد لديه ثقافة عمل سامة تدعم التنمر والسلوك المسيء بين أعضاء الفريق. عندما تتطور مشكلة تافهة إلى نزاع خطير في مكان العمل، تصبح بيئة العمل بأكملها معادية. لا يوجد فهم لسياسات مكان العمل: تتبع كل منظمة مجموعة من السياسات والإجراءات لتكون محترفة أثناء تواجدها في السوق. عندما يفشل بعض الموظفين في إتباعها، لن يكون هناك تنفيذ فعال لهذه القواعد والسياسات.
- **القيم المختلفة:** يتمتع الموظفون بقيم مختلفة في مكان العمل تماماً مثل الشخصيات المختلفة. قد تختلف قيم مكان العمل بالنسبة للعمال الأكبر سناً عن قيم العمال الأصغر سناً. لذلك قد يؤدي عدم قبول الاختلاف بين قيم مكان العمل إلى صراعات في مكان العمل. وقد يتطور اختلاف الرأي إلى نزاع في مكان العمل أيضاً.
- **الموارد المحدودة:** غالباً ما تكون الموارد مثل المال والوقت والمعدات نادرة. بالتالي تعد المنافسة بين الأفراد أو الإدارات على الموارد المحدودة سبباً متكرراً للصراع.

طرق حل النزاعات: سنتحدث في هذه الفقرة عن أهم محور في موضوع هذه المقالة وهو كيفية الحل والسيطرة

على النزاعات في بيئة العمل في السطور الآتية:<sup>76</sup>

— سماع الأطراف: أول الأبواب التي يجب طرقها عند حل النزاعات هو باب السماع من جهة المدير لأطراف النزاع، ليتعرف منهم على الأسباب التي أفضت للخلاف.

— تقصي الحقائق: ولكن عليه أن يحرص على تحري كلام كل طرف بكافة الطرق الممكنة لكي يصل إلى سبب المشكلة الحقيقي ويتمكن من إيجاد حلول فعالة لها.

— تحمّل الحساب: عقب الاستماع لأطراف النزاع، يأتي دور المحاسبة وهنا لا بد من محاسبة الطرف المتسبب في المشكلة إن كان يتصرف بشكل متعمد ليعتبر باقي أطراف العمل من تكرار فعلته.

— تبادل الدعم: ولكن إن كان الخلاف ناتج بشكل تلقائي بسبب احتكاك أطراف العمل وغير متعمد، هنا يقوم المدير بتوجيه نوع من العطف والدعم لفريقه ويحاول إزالة أي مشاحنات بينهم.

— توزيع المهام: ويمكنه أيضًا أن يحدد لكل واحد مهامه لتجنب حدوث مشكلة من جديد وعلى كل طرف الالتزام بأدوار مهامه ولا يتعدهاها.

— منح الدورات: على إدارة المؤسسة أن تحرص على إعطاء أعضاء الفريق دورات تدريبية في كيفية إنجاز الأعمال الجماعية وأساليب التعامل بينهم.

<sup>76</sup> إدارة النزاعات في بيئة العمل، [/https://minthr.com/ar/blog](https://minthr.com/ar/blog)

- 
- 
- ابتكار طرق للتحفيز: ويمكن أيضاً تشجيعهم بمكافآت عند إنجاز المهمة بنجاح دون تسبب أي طرف في صنع مشاكل أو خلافات.
  - إنشاء بيئة مريحة للعمل: لا بد من حرص المؤسسة على العمل في هدوء، إضافة إلى خلق جو من الحب والتفاهم بين أعضاء الفريق وتشجيع الجميع دون الانحياز لطرف محدد.

أسئلة:

1. ماهية أهمية اليقظة الاجتماعية في المنظمات؟
2. ماهي أسباب النزاعات بين الأفراد داخل المنظمات؟
3. اذكر أدوات اليقظة الاجتماعية؟
4. ماهية المدخل الأساسية لإدارة النزاعات؟
5. حدد أسباب وطرق إدارة النزاعات؟

ثامنا: إدارة المسارات المهنية

- 1- مفهوم إدارة وتنمية المسار المهني
- 2- أهداف إدارة المسار المهني
- 3- خطوات إدارة وتنمية المسار المهني
- 4- استخدامات إدارة وتنمية المسار المهني
- 5- أسباب فشل إدارة المسار المهني

## ثامنا: إدارة المسارات المهنية:

إدارة وتنمية المسار المهني له أهمية إستراتيجية للمنظمات فهو وسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك الأفراد وزيادة انتماءهم. وبالتالي زيادة فعالية وأداء المنظمات.

## 1- مفهوم إدارة وتنمية المسار المهني:

مما لاشك فيه أنه يساعد على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة والتكيف معها، كما يربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق كافة الجوانب المتعلقة برأس المال البشري والمرتبطة بإستراتيجية المنظمة. وبالتالي فهو يدعم النمو والتطوير الفردي والتنظيمي.

**والمسار المهني** هو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد<sup>(77)</sup>، وهذا التعريف لا يركز على متطلبات الترقى أو المركز الوظيفي أو الاستقرار في مجال معين بل يعد أكثر شمولاً. كما يعرف أيضاً بأنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة. وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى حركة الترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي<sup>78</sup>.

أما **تخطيط المسار المهني** الارتباط بين الاحتياجات والتطلعات الفردية بالمقارنة مع الاحتياجات والفرص الوظيفية الموجودة بالمنظمة<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68624/posts/127404> :2010/05/26

<sup>78</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص546.

<sup>79</sup> eliza antoniou, **career planing process and itsrole in human resource development**,annual of university of pertrosani, economics, 2010, p 15.

ويتم تخطيط المسار المهني عن طريق تضافر جهود ثلاث أطراف رئيسية:

✓ المنظمة ممثلاً بالإدارة العليا.

✓ الممارسين وهم المشرفون والذين قد يلجأ إليهم المنظمة في حالة غياب متخصصين من الإدارة العليا.

✓ الأفراد العاملين.

وكي تنجح عملية تخطيط المسار المهني يقع على عاتق المنظمة توفير البرامج التكوينية الضرورية لتمكين

الأفراد من تطوير ذاتهم ومعارفهم، وبرامج تقييمية دورية ومستمرة لتحديد القصور في الأداء لدى الأفراد، وبالإضافة

إلى كل ما سبق يجب توفير الدعم والتشجيع المستمر لمواصلة الجهود في هذا المجال.

## 2-أهداف إدارة المسار المهني: ويمكن إيجازها في النقاط الموالية:<sup>80</sup>

- التدرج الوظيفي بما يحقق الذات وتنمية ومواكبة خبرات وقدرات؛
- شغل وظائف بما يتناسب مع الخلفية العلمية والعملية؛
- الإفادة من فرص الترقية؛
- الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها؛
- إشباع الحاجات الإنسانية؛
- تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث العمل؛
- خلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين؛
- زيادة الإنتاجية وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف؛

<sup>80</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول والمهارات -، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص 329.

- تعزيز القدرات التنافسية.

### 3- خطوات إدارة وتنمية المسار المهني:

وتمر تنمية المسار المهني بخطوات أساسية هي:

- مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يكون كل من المنظمة والممارسين هم المهيمنين، حيث يقومون بالآتي:

- تحديد الاحتياجات والمتطلبات الفردية.

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

- تحديد البرامج المراد تطبيقها.

- تحديد المستويات والإدارات لتنفيذ البرامج.

- وضع طرق تقييم البرنامج.

- تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية الأساسية التي ترتبط ببرنامج تنمية المسار المهني.

- تحديد الأنشطة الجديدة اللازمة لتطبيق البرنامج.

- تحديد الموارد الضرورية لتحقيق البرنامج.

- مرحلة تحديد وتقييم الخصائص الشخصية: يعمل الفرد في هذه المرحلة على التعرف على ذاته، بتقييم نقاط قوته

وضعفه، ثم يقوم بمناقشة المعلومات التي توصل إليها مع مشرفه، وكلما زادت قدرة الفرد ووعيه عند تقييمه لنفسه

كلما كانت هناك فرص أكبر لتنمية مساره الوظيفي بمفرده.

- مرحلة تحديد الأهداف: ويكون الفرد والمسؤول هما العنصران الأساسيان في هذه المرحلة ومن الأفضل أن يشاركهم متخذ القرار، حيث يقوم الفرد بتحديد أهدافه الوظيفية، ليتم بعد ذلك مناقشة خطط المنظمة بمختلف أنواعها لغرض تنمية أهداف موضوعية.

هذا ويجب الاطلاع على البدائل المتوفرة كفرص الإثراء الوظيفي، والحراك الرأسي التقليدي،... لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد الشخصية والتنظيمية.

- مرحلة وضع الإستراتيجيات: بمعنى وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية سابقا، ويقدم الممارس للفرد المساعدات والمعلومات والفرص بالإضافة إلى المعايير اللازمة للقياس. أما المنظمة فيقوم بتوفير الدعم والتشجيع اللازم للإستراتيجيات التي تم تنميتها. وخطة التنمية تكون مجدولة زمنيا لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.

- مرحلة التنفيذ: ويتولى الممارس هنا دور المسير من خلال التوفيق بين حاجات الفرد وموارد المنظمة. وتتضمن هذه المرحلة:

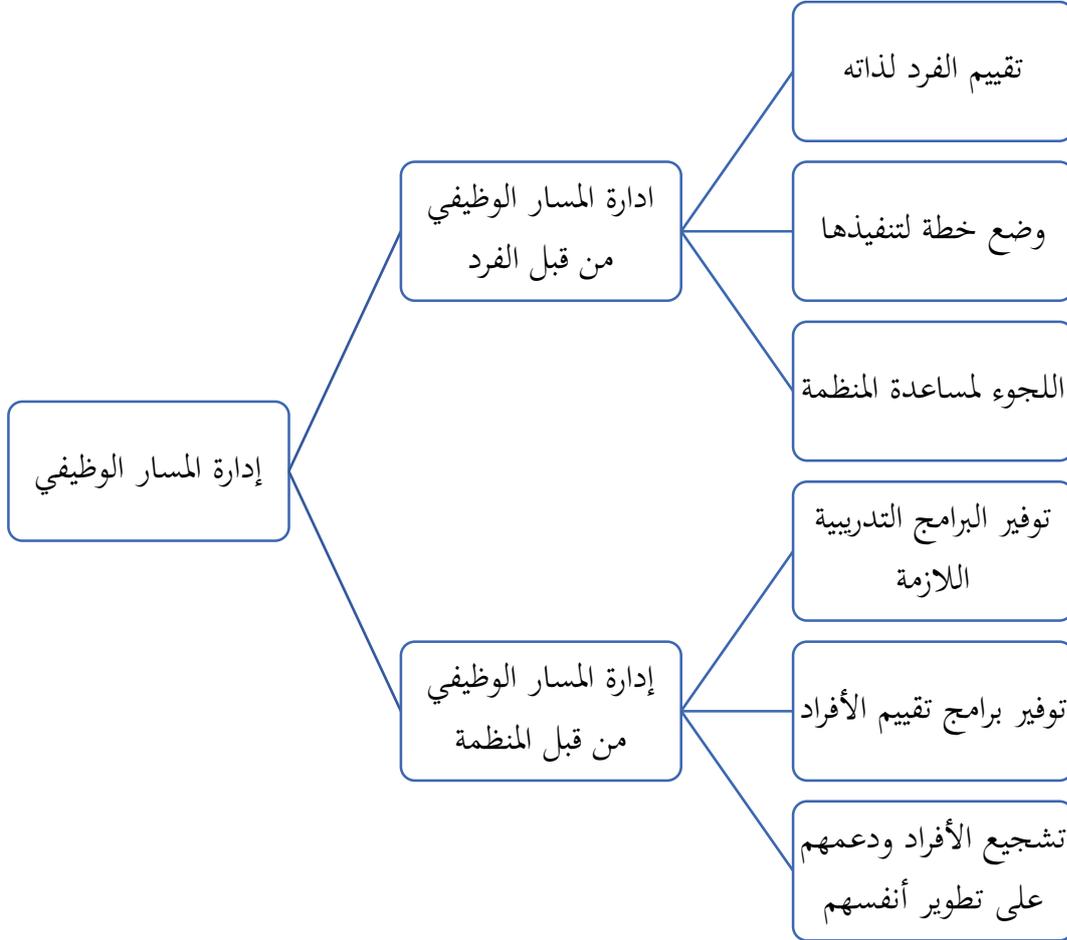
- التكوين والتعليم اللازم لغرض اكتساب المعارف والمهارات.
- التعليم المبني على الخبرة.
- اكتساب المهارات من خلال التعلم من الآخرين داخل أو خارج المنظمة.
- ويقع على عاتق المنظمة تسجيل ومتابعة التحسن في النتائج وفي الأداء.

- مرحلة التكامل: وخلال هذه المرحلة تقيم الجهود الخاصة بتنمية المسار المهني ويتم توزيع المكافآت المناسبة. إذ يقوم الفرد بتقييم مدى تحسنه، ويقوم المنظمة بتقييم العائد من الاستثمار الذي حققه من هذه العملية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

ونشير أن الممارس سوف يعمل على تدوين كل المراحل السابقة ورفعها إلى أعضاء المنظمة الذين سيتولون تحديد مدى تأثير برنامج التنمية. وفي الأخير يتم تقييم الأفراد والمديرين الذين قاموا بدعم الأفراد في تحقيق أهدافهم. ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل الموالي:

شكل رقم (06):

خطوات ومراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة.

4- استخدامات إدارة وتنمية المسار المهني: وتشمل استخدامات إدارة وتنمية المسار المهني في عدة نقاط نبرز

أهمها في:

إعداد القيادات الإدارية: يساهم في الكشف عن القيادات الإدارية المميزة ويعمل على تدريبها وتطويرها بما يخدم

المنظمة.

**الترقية والنقل:** يسهل قرارات النقل والترقية بحيث تتم على أساس علمي وليس وفقا للرغبات والأغراض الشخصية للمسؤولين.

**الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية خلال الفترة القادمة، وذلك أن دون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي هي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.

**التدريب:** يبين احتياجات الفرد خلال كل مرحلة من مراحل عمله بالمنظمة وأيضا ما يمتلكه من معارف ومهارات واتجاهات، مما يسهل قرارات التدريب.

**تقدير التكاليف:** يساهم في تقدير التكاليف المحتملة لوظيفة التدريب والخوافز والأجور...، وهو ما يجعل المنظمة تستعد لها مستقبلا.

**5- أسباب فشل إدارة المسار المهني:** توجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المسار المهني، تشمل ما يلي:

- عناصر مرتبطة ببداية المسار المهني: وتمثل في:

- ✓ زيادة الطموح وعدم واقعيته؛
- ✓ عدم النضج الشخصي للفرد؛
- ✓ عدم وعي ومسؤولية المسؤول المباشر؛
- ✓ وجود مشاكل مرتبطة بزملاء العمل.

- عناصر مرتبطة بمنصف المسار المهني: وتتمثل في:
  - ✓ إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمية والعقلية؛
  - ✓ الشعور بالتقادم؛
  - ✓ الخوف من الفشل؛
  - ✓ تغيرات في المحيط الأسري والعملي.
- عناصر مرتبطة بنهاية المسار المهني: وتتمثل في:
  - ✓ إحساس الفرد بالعزلة؛
  - ✓ فقدان الفرد الإحساس باحترام الذات؛
  - ✓ الشعور بالضغط المهني؛
  - ✓ الاستعداد للتقاعد.

وتتوقف فعالية إدارة وتنمية المسار المهني في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسارات المهنية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 118.

أسئلة:

1. ماهية أهمية إدارة وتنمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة؟
2. حدد خطوات إدارة وتنمية المسار المهني؟
3. من المسؤول عن عملية تنمية المسار الوظيفي؟
4. ما هو دور إدارة المنظمة في تنمية المسار الوظيفي؟
5. ماهي أسباب فشل إدارة المسار المهني؟

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### I/ مراجع اللغة العربية

- دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، الأردن.
- كساب الخرشة، خفير كاظم محفوظ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 1، عمان، الأردن، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2005.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي- ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة، المعادي، مصر.
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، 1997.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2006.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

- وفاء برهان بركاوي، إدارة الموارد البشرية -الوظائف والاستراتيجيات-، الدار الجامعية، ط 1، مصر، 2013.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية -مدخل كمي-، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، مصر، 2003.
- صفوان محمد، تحليل الوظائف وتوصيفها في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2013.
- محمد علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2003.
- رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، تحليل وتوصيف الوظائف -إطار نظري وعملي-، مجلة دراسات الكوفة، العدد 08، 2008.
- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، 1997.
- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة عصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- محمد علي فرج، تخطيط الموارد البشرية، الموارد البشرية في المصارف العربية (تخطيطها، تدريبها وتقييم أدائها)، اتحاد المصارف العربية، 1990.
- سعاد نائف البرطوني، إدارة الموارد البشرية -ادارة الأفراد-، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2004.

- ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
- ملوكي الهاشمي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر.
- عصام الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- جيمس سي كراج، الإدارة الإستراتيجية، دار فاروق للنشر، ط1، عمان، 2004.
- محمد عبد الفاتح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2002.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قلعة، الجزائر، 2004.
- مايكل آرمسترونج، ترجمة إيناس مكّي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- بسيوني عبد الحميد، التعليم والدراسة على الانترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- محمد حماد، النظرية العامة للأجور والمرتببات، دار النشر العربية، القاهرة، ط1، 1986.
- محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية و طموحة، شركة بريطانية، الطبعة الأولى، لندن، 2019.

- ربابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر.
- أحمد عبد الكريم أبو شب، شرح قانون العمل وفق لأحدث التعديلات، دار الثقافة، عمان، 2010.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء، عمان، 2003.
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية ، مصر، 2009.
- حمد احمد إسماعيل، احمد نبيل فرحات، دليل إدارة الأجور وإعدادها لكل الأجور، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2015.
- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
- سنان الموسوري، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- محمد علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف وتقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1955.
- فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة لنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، جدارا للكتاب العالمي، ط3، الأردن، 2009.

- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العاشرة، مصر، 2005/2004.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر -الأصول والمهارات-، دار الكتب، القاهرة، 2002.

- إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

#### ملتقيات:

- عبد البارى درة، تحديد الاحتياجات التدريبية-المفاهيم الأساسية والمداخل التقليدية والتشخيصية، الملتقى الأول حول تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك والمؤسسات المالية العربية المنعقد يومي 28 و 29 أكتوبر 1992، المعهد العربي للدراسات المصرفية، مصر، 1992.

- بن عيسى إلهام، لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، مجلد 022، العدد 02، 2021.

#### مجالات علمية:

- تقى علي نجم، تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 59، العراق، 2019.

- عزوز محمد، دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية، مجلة الحبير، الجزائر، 2011.

## أطروحات:

- بخوش احمد، دور البقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

## مواقع انترنت:

- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67676/posts/27782>  
4 :2011/06/13
- <http://www.dr-al-adakee.com/vb/archive/index.php/t-1142.html>  
2008/02/06
- <http://etsa-edu4.nice-topics.com/t771-topic+%>  
2008/12/31
- الصراع في مكان العمل وتأثيره على بيئة العمل الإنتاجية، 2021/12/15،  
<https://www.hellooha.com/articles/4008>
- إدارة النزاعات في بيئة العمل، <https://minthr.com/ar/blog>
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68624/posts/12740>  
4 :2010/05/26

## II / مراجع اللغة الأجنبية

- **Le Développement de Ressource Humaine**, Fonction de plus en plus impliquée dans le devenir de l'entreprise, 2008. [www.apec.fr](http://www.apec.fr)
- Jean Montier, Guy Caudamine, **Banque et Marchés Financier**, Edition Economica, Paris, France ,1998 .
- Jean Marie Perettik, **Gestion des ressources humaines**, vuibert, Paris, France,2000.
- G.Maury, C.Mull, **Economie et Organisation de L'entreprise**, Foucher, T2, Paris, France.
- Dimitrie weisse, pierre morine, **pratique de la fonction personnelle**, les éditions d'Organizations, paris, 1982.
- Serge barzucchetti, jean François, **évaluation de la formation et performance de L'entreprise**, Edition liaison, paris, 1995.
- Eliza Antonio, **career planning process and its role in human resource development**, annual of university of pertrosani, economics, 2010.

---

---

**Cit web :**

- 03/05/2009 :<http://www.centrepni.com>.
- 28/08/2009 :<http://www.fao.org/docrep/W7972F/w7972f05.htm>.