

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية

المقياس: تسيير الموارد البشرية  
القسم: العلوم المالية والمحاسبية  
المستوى: الثانية ماستر محاسبة وتدقيق

إعداد الدكتور:

تي أحمد

السنة الجامعية: 2023/2022

## الفهرس

الفصل الأول: مدخل لوظيفة تسيير الموارد البشرية
الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف (العمل)
الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية
الفصل الرابع: سياسة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)
الفصل الخامس: التدريب وتنمية المهارات
الفصل السادس: نظام الأجور والحوافز
الفصل السابع: تقييم أداء العاملين

### مقدمة:

لقد تنامى في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، بسبب الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تكتسيه هاته الوظيفة بالمنظمات المعاصرة، حيث أصبح المورد البشري يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن تلك المنظمات من الحفاظ على بقاءها، ومحددات أساسية لفرصها في النجاح والنمو وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويضمن لها التفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى.

وترجع أهمية البعد الإستراتيجي الجديد الذي يتميز به المورد البشري إلى الفلسفة الجديدة والعصرية في إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر العنصر البشري عقلا مدبرا مفكرا، لا فردا منفذا لمهام محددة وتقليدية. إن هذا الدور الإستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية، نتاجا لتحولات سريعة وعميقة وتغيرات جذرية، طالت مختلف مجالات حياتنا المعاصرة، وأثرت على مختلف المنظمات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية منها باختلاف أشكالها وأحجامها أو البيئة المتواجدة فيها.

## المحور الأول: مدخل لوظيفة تسيير الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه.

### 1. تعريف المورد البشري:

هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، فالمورد البشري هو أهم عناصر الإنتاج والعمل، لأن المورد البشري هو مصدر الابتكار والإبداع، وهو الذي يصمم المنتج ويشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهو الذي يسوقه. الموارد البشرية هي كل القوة العاملة القادرة والراغبة في العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع.

**2. تعريف وظيفة الموارد البشرية:**

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصديق عليها إدارة المؤسسة. وهذا في مجالات التكوين، التشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.

**3. تعريف تسيير الموارد البشرية:**

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ليتم الانتقال مؤخرا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة.

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول (أي التسيير) عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، والتوظيف والتدريب، والتطوير، والمكافأة.

تعرف على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

ونستخلص من ذلك أن تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم لها، تدريب دقيق، متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية بهدف مواءمة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية.

**4. أهمية تسيير الموارد البشرية:**

تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي لا لأنها تسيير أهم وأعلى أصول المنظمة فحسب بل لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، وتحقق هذه الأهمية من خلال:

- الحصول وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء حتى تستطيع المنظمة الاستجابة لضغوط السوق وتضمن نجاح إستراتيجيتها؛

- تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لتجنب مشاكل كثيرة منها ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل والشعور بعدم الانتماء ...؛

- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الأخرى في المنظمة؛

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛

- تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

**5. أهداف تسيير الموارد البشرية:**

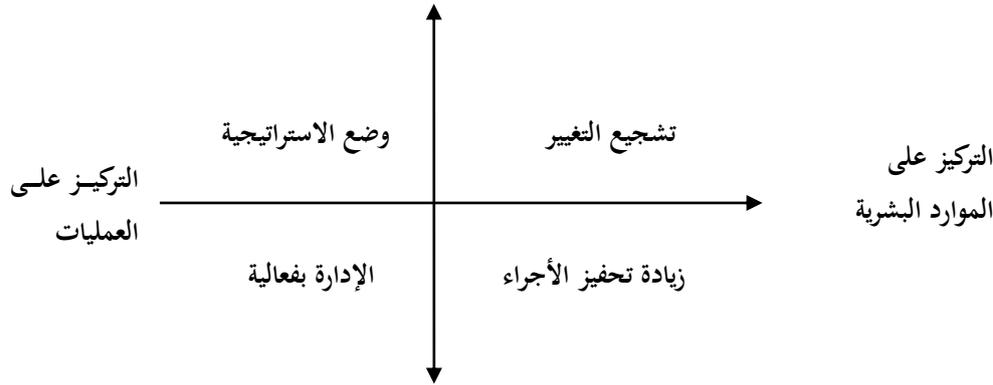
هناك نوعان من الأهداف هما المشاركة والفعالية:

أ- المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- \* - استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
  - \* - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
  - \* - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
  - \* - استقرار اليد العاملة في المنظمة.
  - ب- **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:
    - \* - تحفيز الأفراد؛
    - \* - تطوير قدراتهم ومهاراتهم؛
    - \* - مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك؛
    - \* - مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.
- 6. مهام ومسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية:**

تمارس وظيفة الموارد البشرية في المنظمة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي:

الشكل رقم (1): مهام وظيفة الموارد البشرية.  
توجه نحو المستقبل (الاستراتيجية)



توجه نحو الحاضر (المستوى العملي)

من أهم مهام مسير الموارد البشرية أن يتولى إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، وأن يشجع لامركزية الإدارة، لتمييزها بالليونة واعتمادها على تعبئة الموارد، وهذا أهم ما تبحث عنه المنظمات حالياً، إذ تمكّن اللامركزية الأفراد من المشاركة في تسييرهم، وفي زيادة مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

تعمل كذلك وظيفة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع تحفيز الموارد البشرية وتهيئتها، مما يسهّل تعبئة المهارات والموارد اللازمة. كما تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكات المبدعة والتغيرات المجددة، والتي من شأنها أن تغير وتحسّن من ثقافة المنظمة .

ومن مهام وظيفة الموارد البشرية أنها تساهم أيضاً في وضع استراتيجية المنظمة، وكذا تجسيدها بالاعتماد على استراتيجية الموارد البشرية التي تمكّن المنظمة من تحديد احتياجاتها المستقبلية كما ونوعاً.

تتمثل مهام ومسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي

- تحليل الوظائف والأعمال، وتشمل تحديد مسؤوليات ومهام الوظائف ومتطلبات شغلها من مؤهلات علمية وتدريب وخبرات؛

- تخطيط القوى البشرية، وتشمل تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات والقدرات والمهارات والتخصصات المختلفة؛
- البحث عن مصادر القوى البشرية والعمل على جذبها واختيارها حسب المؤهلات المطلوبة؛
- تطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم؛
- اقتراح سياسات ونظم الرواتب والعلاوات والحوافز؛
- تقييم أداء العاملين بما في ذلك وضع المعايير والإجراءات والأساليب الملائمة لعمليات تقييم الأداء.

## الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف (العمل)

تمهيد:

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل الحجر الأساس أو المرتكز الرئيس لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل وغيرها. فسياسة اختيار الموظف لشغل وظيفة معينة تقوم على أساس تحديد متطلبات أداء الوظيفة وما تحتويه من عمل، ومدى تمتع المتقدم لشغلها بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة للنهوض بأعبائها قبل اتخاذ القرار بالتعيين. وتهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة والمسؤوليات والظروف المحيطة بالأداء كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة، ويختص بذلك خاصة في المنظمات الكبيرة محللو الوظائف في الغالب بينما يقوم بذلك في المنظمات الأصغر الرؤساء المباشرين.

### أولاً: تحليل الوظائف.

#### 1. مفهوم تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظيفة عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة)، كذلك أنواع الأفراد وشروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة). تحليل الوظائف هو: تحديد معالم كل وظيفة (العمل) أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدره المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها قصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

ويتم من خلال عملية تحليل الوظائف تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة، ثم وضع ذلك في توصيف متكامل، إضافة إلى احتوائها على معلومات خاصة بالوظيفة، كل ما يتعلق بمواصفات من يستطيع شغلها، كفاءاته، مهاراته، خبراته، خصائصه الشخصية، وغير ذلك من متطلبات الوظيفة، مما يؤدي إلى الإحساس بالرضى والارتياح من طرف العمال من جهة، وإلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم من جهة أخرى.

#### 2. خطوات تحليل الوظائف:

##### 1-2- الخطوة الأولى: تحديد أنواع البيانات:

أ- تعريف الوظيفة: تسميتها، وتحديد الاسم، .....

ب- بيانات تتعلق بواجبات ومسؤوليات الوظيفة: وهي جميع البيانات الخاصة بالمصدر الذي يأتي منه العمل ودورة العمل الفعلية أي ما يفعله الفرد منذ بداية العمل إلى نهايته، إعطاء كل المعلومات عن العوامل التي يتم العمل تحت ظروفها من إضاءة وضوضاء ونوعية الآلات...إلخ.

ج- العوامل الاجتماعية للوظيفة: هي البيانات الخاصة بالعلاقات الإنسانية المرتبطة بالوظيفة، أي المستويات الإدارية التي تتحكم في الوظيفة.

د- المستلزمات الإنسانية للوظيفة: هذه البيانات خاصة بالخبرات والقدرات والمهارات الواجب توفرها في الأفراد.

2-2- الخطوة الثانية: تتمثل في كيفية الحصول على هذه البيانات وبالذقة المطلوبة، لذلك هناك ثلاث وسائل رئيسية متعارف عليها مثل: الاستقصاء أو الاستبيان، الملاحظة أو المشاهدة والمقابلة.

### ثانياً: توصيف الوظائف

#### 5. مفهوم توصيف الوظائف:

يأتي التوصيف الوظيفي كنتاج لعملية التحليل الوظيفي، ويقصد بهذه العملية إعداد بيانات تصف الوظيفة (العمل) بشكل دقيق ومفصل حيث تشمل هذه البيانات والمعلومات التعريف بالوظيفة، هدفها، طبيعتها، مسؤولياتها، واجباتها، ظروف أدائها ومواصفات شاغلها، ويراعى احتواء التوصيف الوظيفي على العناصر التالية:

- التعريف العام بالوظيفة: ويشمل ذلك اسم الوظيفة ورقمها والقسم والإدارة التابعة لها من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي ومستوى الأجر بالإضافة إلى هدف الوظيفة وطبيعتها وشروط أدائها.

- ملخص عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة: حيث يتم توصيف كامل للمهام الواجب أن يؤديها شاغلها وطرق أدائها، من خلال تحديد المهام التي تؤدي بشكل متكرر والتي تؤدي من حين إلى آخر، وتحديد المسؤوليات التي قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية).

- ظروف العمل: وتشمل الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة والمجهودات اللازمة، سواء كانت هذه المجهودات عضلية أو ذهنية، بالإضافة إلى المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها شاغل الوظيفة وطبيعة موقع العمل وما في ذلك من ظروف بيئية.

- تحديد المواصفات المفروض توافرها في الفرد الذي يشغل الوظيفة: المستوى ثقافي، القدرات الذهنية والجسمية، المعارف والخبرات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

- تخصيص جزء لكتابة الملاحظات والتعليقات مع ترك مكان لتوقيع خبير التحليل والإدارة.

### ثالثاً: أهمية تحليل وتوصيف الوظائف:

تظهر أهمية تحليل الوظائف من خلال النقاط التالية:

- تخطيط الموارد البشرية: إن الخطوة الأولى لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة تتمثل في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لنشاط المنظمة، وهذا ما تقدمه عملية تحليل وتوصيف الوظائف، كما يساهم تحليل الوظائف في تحديد النوعيات المطلوبة من العمالة، من خلال تحديده الأعباء ومسؤوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغلها.

- اختيار الأفراد: إن تحليل الوظائف يساهم في توضيح طبيعة العمل ومسؤولياته، والشروط اللازم توافرها فيمن يؤدي العمل، كما يساعد تحليل الوظائف في وضع وتصميم برامج الاختيارات بأنواعها المختلفة، بما يضمن اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة. كذلك يساهم توصيف الوظائف في تحديد متطلبات الوظائف والشروط

الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وهذا بالطبع يؤدي إلى تطبيق المبدأ العلمي الهام وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تحديد معدلات الأداء: إن تحليل وتصنيف الوظائف يساهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل، حيث أنه من المعروف أن وضع المعدلات يتم بناء على تحديد الأعمال المطلوبة من العامل ودراسة طريقة العامل في أدائه لها، ثم حساب الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ كل عمل؛

- تقييم أداء العاملين: يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مقترح أداءه بالأداء الفعلي للموظف للحكم على مستوى أدائه الوظيفي.

- تحديد سياسات الأجور والمرتبات: إن تحديد الأجر العادل والمناسب لكل وظيفة يتم بناء على الأهمية النسبية لهذه الوظيفة وكذلك المعرفة التفصيلية والدقيقة للأعمال المطلوبة والظروف التي تؤدي فيها والخبرة والمهارة المطلوبة لتنفيذها، وهذه البيانات جميعاً يمكن الحصول عليها من خلال كشوف تحليل وتصنيف الوظائف.

- إعداد سياسات النقل والترقية: يستخدم تحليل وتصنيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم للترقية، ويساهم تحليل وتصنيف الوظائف في هذا المجال عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقاتها ببعضها البعض.

- التطوير الفعال للتنظيم: يفيد التحليل الوظيفي في التعرف على المشكلات التنظيمية، وبالتالي يعطي الفرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشكلات والحد من آثارها السلبية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية.

## الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد:

يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة في الوقت المناسب، ولا تتحقق هذه الأهداف، ولا يكون لها معنى إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات، والرغبات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات.

توجد عدة أسباب تدعو إلى إدارة برنامج تخطيط القوى البشرية وهي:

- استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية؛
- خلق قوى بشرية مناسبة وعلى مستوى عالي من الكفاءة؛
- التخطيط الفعال للاستفادة من العرض المتاح للقوى العاملة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى البشرية؛
- من الضروري توفير الوقت الكافي للبحث عن القوى العاملة الملائمة؛
- إن التدرج الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة لا يتم بدون تخطيط دقيق وواقعي؛
- يساعد التخطيط في علاج مشاكل الخلل وعدم التوازن في الإدارات المختلفة.

### 1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب. أي هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

## 2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- تظهر أهمية قيام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية فيما يلي:
- ترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة لأنه لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة فورية أو آنية؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد لفترات زمنية قادمة؛
- يمكن المؤسسة من الاستعداد لمراجعة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق والتي تتعامل معها، كالتيكنولوجيا والمنتجات المنافسة والتعليمات وقوانين الدولة... الخ؛
- يساعد في تطوير مصادر الحصول على الكفاءات العالية والمتخصصة؛
- يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وتقليل قيمته لمستقبل المؤسسة.

## 3. أهم البيانات المطلوبة لإعداد خطة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف البيانات المفروضة توافرها لمخطط الموارد البشرية الى نوعين رئيسيين هما:

### 1-3- البيانات التنظيمية وتشمل:

- الهيكل التنظيمي المبدئي للمنظمة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه؛
  - التعديلات المتوقع إدخالها على أساليب العمل وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو أعدادها أو كليهما معا؛
  - الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها في المستقبل؛
  - التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين وقوانين العمل بالدولة والبيئة العامة والخاصة؛
  - بيانات عن حجم الإنتاج ونوعية السلع المنتجة والمؤثرة في تركيبة القوى العاملة.
- ### 2-3- بيانات المخزون من الموارد البشرية وتشمل:

- بيانات شخصية عن كل فرد من أفراد القوى العاملة: مثل الاسم والسن والحالة الاجتماعية؛
- بيانات التعليم والتدريب، مثل التخصص وأعلى شهادة تم الحصول عليها ونوع البرامج التدريبية التي تم اجتيازها؛
- بيانات الخبرة الماضية بالإضافة الى الخبرات المكتسبة في الوظيفة الحالية ومدة شغلها؛
- بيانات عن مستوى الأداء، حيث يلزم توافر ملخص لنتائج تقييم الأداء؛
- بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغياب والعقوبات التأديبية التي وقعت عليه ان وجدت؛
- القابلية للترقية وتحمل مسؤوليات على مستوى أعلى، وذلك من خلال البيانات ونتائج مراكز التقييم وبيانات عن المشاكل الصحية التي تعرض لها الفرد؛
- تفضيلات التدرج الوظيفي بما في ذلك نوع الوظائف المفضل شغلها والأماكن الجغرافية المرغوب العمل فيها.

## 4. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمر بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير خطة استراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها:

- 1.4. المرحلة الأولى: تحديد والتنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية: تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة ما هي المتغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المنظمة من هذه الموارد كما ونوعا مستقبلا وتنقسم الى قسمين:
- المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير حجم أعمال المنظمة ونشاطها المستقبلي: وتشمل متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة (المتغير الاقتصادي/المتغير القانوني/المنافسة)؛
  - المتغيرات البيئية المؤثرة في تقدير قوة العمل: وتشمل (تكنولوجيا العمل، الاتجاه السائد في المجتمع تجاه التعاقد، التعديلات المتوقعة إدخالها على هيكل المنظمة التنظيمي، كفاءة الموارد البشرية الحالية والتغيرات المتوقعة أن تطرأ عليها، معدل دوران العمل، حركة الترقيات الوظيفية المتوقعة، الإحالة على التقاعد).
- 2.4. المرحلة الثانية: تقدير حاجة استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية: تبنى عملية تقدير حاجة استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو رقم الاعمال المطلوب إنجازه والمحدد فيها، وبعد المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية لإنجاز العمل المطلوب، مع ما هو متاح منها، يمكن تقدير حاجة كل قسم وإدارة والمنظمة ككل من الموارد البشرية كما ونوعا ويتم ذلك من خلال خطوات أساسية:
- حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلا؛
  - تقدير حجم الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا؛
- 3.4. المرحلة الثالثة: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية: يسعى تخطيط الموارد البشرية الى تحقيق التوازن بين حجم العمل من جهة وكمية الموارد البشرية اللازمة من جهة ثانية ويعتمد على الاستراتيجيات الاتية:
- التخطيط لمعالجة النقص: وذلك من خلال الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص /أو تعيين موارد بشرية مؤقتة؛
  - التخطيط لمعالجة الفائض: ويتم ذلك عن طريق عدة استراتيجيات حسب الظروف المحيطة وهي (تخفيض الموارد البشرية عن طريق: التسريح الدائم/ التسريح المؤقت/استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة/حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر/تخفيض السن القانوني للتقاعد/تجميد الوظائف.....).
- 4.4. المرحلة الرابعة: خطة الموارد البشرية الاستراتيجية وعملية التقييم: تمثل خطة الموارد البشرية المرحلة الأخيرة من مراحل تخطيطها الاستراتيجي، والخطة نتاج للمراحل السابقة وهي عبارة جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها التي يحتاجها تنفيذ استراتيجية المنظمة مستقبلا.

## الفصل الرابع: سياسة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

تمهيد:

تعد عملية التوظيف من العمليات الهامة في تسيير الموارد البشرية ذلك أنها تشكل أحد أهم وسائل تنظيم هذه الموارد، كما أنها توفر للمؤسسة ما تحتاج إليه من مهارات جديدة.

### 1. مفهوم سياسة التوظيف:

- التوظيف هو: العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة باستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- سياسة التوظيف: فهي: " العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه لضمان توافر عناصر التعاون وروح الجماعة".

وعليه يمكن القول بأن سياسة التوظيف: ماهي إلا اتخاذ مجموعة من الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة من أجل استقطاب واختيار وتعيين مرشحين لهم مؤهلات وكفاءات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

## 2. أهداف سياسة التوظيف:

يمكن تحديد أهم أهداف سياسة التوظيف في النقاط الرئيسية التالية:

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة؛
- التعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات؛
- إستقطاب أكثر العناصر تميزاً وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه؛

- القدرة على فرز وتوظيف المرشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة.

## 4. إجراءات التوظيف:

### أولاً: الاستقطاب

#### 1- مفهوم استقطاب القوى العاملة:

عرف (Dwivedi) الاستقطاب على أنه: " تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيها ".

هو " ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل الداخلي والخارجي للتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل".

#### 2- أهمية الإستقطاب:

- إن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام يساعد المؤسسة على اختيار الأفراد وتبرز أهميته في الفوائد:
- الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، فكلما كان عدد المتقدمين للعمل أكثر، كلما زاد نطاق الخيارات؛
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة أن توصل رسالتها للمرشحين بأنها المكان الملائم لهم للعمل وتطوير حياتهم الوظيفية؛

- إن نجاح الاستقطاب هو الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛

- توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة ومستوى أدائها، كما تنعكس على العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالأفراد أو الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

#### 3- العوامل المساعدة في جذب واستقطاب القوى العاملة:

لشغل الوظائف الشاغرة يترتب على المؤسسة تقديم وشرح عوامل جذب استقطاب هؤلاء الأفراد، وتتمثل كل هذه العوامل في سمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها المؤسسة لعمالها والتي من أهمها:

- أنظمة الأجور والحوافز المتبعة: تؤثر الأجور التي يحصل عليها الأفراد وكذا الزيادة فيها والحوافز المالية وغير المالية وطبيعته في استقطاب القوى العاملة. فمثلا المؤسسة التي تدفع الأجور منخفضة تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد، ذو الكفاءات والمهارات العالية، عكس الحال بالنسبة للمؤسسات التي تدفع أجور مرتفعة.
  - الفرص المتاحة للمستقبل المهني للفرد: إن المؤسسات التي تتمتع في تقديم وتوفير فرص التطور المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة كبيرة في جذب وعاء أكبر من المترشحين للعمل من ذوي المهارات والكفاءات العالية.
  - سمعة المؤسسة: إن سمعة المؤسسة تعتبر كوسيلة فعالة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر على سمعة المؤسسة وتشمل طريقة معاملته مع عمالها، جودة منتجاتها وخدماتها الاجتماعية... الخ.
- 5- مصادر الاستقطاب:

قد تكون مصادر الإمداد داخلية أم خارجية والتي تمس جانب العرض في سوق العمل:

أ- المصادر الداخلية للاستقطاب: والتي تتطلب المعرفة الجيدة بالكفاءات الموجودة داخل المنظمة، وتحقق عموما من خلال سياسات الترقية أو النقل.

عملية جرد الموارد البشرية (خبرات، تكوين، كفاءات) تسمح بالحصول على هذه المعلومات مما يفرض وجود نظام معلومات للموارد البشرية (SIRH) يتم مراجعته يوميا وبدقة.

#### الجدول: إيجابيات وسلبيات المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب

البيان	الإيجابيات	السلبيات
المصادر الداخلية	1- معرفة الأفراد للمنظمة؛ 2- تكلفة الاستقطاب والتدريب متدنية؛ 3- ارتفاع في معنويات ودوافع العاملين.	1- صراع حول الترقية؛ 2- فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم القيادة العليا للبرمجة؛ 3- شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.
المصادر الخارجية	1- أفكار جيدة ودم جديد؛ 2- التكيف السريع للأفراد؛ 3- مهارات ومعارف جديدة.	1- عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة؛ 2- قبول مشكك به من الأفراد الجدد؛ 3- تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.

ب- المصادر الخارجية للاستقطاب: تلجأ المنظمة لهذا المصدر عندما لا تجد المرشحين المناسبين من الداخل، أو عندما تريد توظيف أفراد لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى: مكاتب التوظيف، الجامعات والمعاهد، مراكز التكوين المهني، الإعلانات في الجرائد، المنظمات المهنية، الأنترنت، أقارب العاملين الموجودين بالمنظمة...  
ثانيا: الإختيار.

بعد الانتهاء من عملية استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ عملية الاختيار التي تهدف إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بانتقاء واختيار الأفراد المناسبين.

1- تعريف الاختيار:

الإختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شاغل الوظيفة أكثر من غيره.

الإختيار هو: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

**2- أهداف الإختيار:**

من أهم أهداف عملية الاختيار ما يلي:

- تحقيق توافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة؛
  - وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛
  - كما ويجدر الإشارة إلى أنه ليس الهدف من عملية الاختيار هو تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل الحالي في المنظمة، إنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلاً.
- 3- معايير الإختيار:**

- هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المترشح لشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف، ومن أهم هذه المعايير:
- مستوى التعليم: يعتبر هذا المعيار مهما جداً، فهو مؤشر للقدرات الحالية للفرد، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب لكل وظيفة، وذلك من خلال بطاقات تصنيف الوظائف؛
  - الخبرة السابقة: تعتبر مؤشر لإمكانية نجاح الفرد في عمله، وتقاس بعدد سنوات الخبرة التي يمارس فيها الفرد العمل أو بعدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها؛
  - الصفات البدنية (الجسمانية): هناك بعض الوظائف تتطلب صفات جسمانية معينة.
  - الصفات الشخصية: تشير إلى نمط ونوع شخصية الفرد، والتي منها: الحالة العائلية، العمر، السلوك، الاتجاهات، القيم، ...؛

**4- إجراءات وخطوات الإختيار:**

ليس هناك من خطوات موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها المؤسسات في عملية الاختيار، إذ أن غالبية المؤسسات تستخدم أكثر من وسيلة وتخطو عدة خطوات لكي تحصل على المعلومات اللازمة والكافية عن المتقدمين للوظائف.

**4-1- المقابلة المبدئية:** هي أول مقابلة بين المرشح للوظيفة والمؤسسة، وعادة تكون فترة قصيرة من الوقت والغرض منها هو التعرف على خبرات المترشح ومواصفاته الشخصية الأساسية بالإضافة إلى تصفية المرشحين بغرض استبعاد الأفراد الواضح اختلاف مؤهلاتهم في الشروط المعلنة للوظيفة، .....

**4-2- طلب التوظيف:** يمد طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن تستعمل في عملية التصفية، بحيث يتم فيها مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات الوظيفة حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

ومن بين المعلومات الواجب توفرها في طلب التوظيف مايلي: بيانات شخصية؛ بيانات التعليم (تشمل المعاهد والمدارس التي درس بها المرشح، والبرامج التدريبية التي حضرها، عدد سنوات الدراسة التي قضاها بها والمؤهلات العلمية الأخرى)؛ بيانات عن نوع الوظيفة التي تقدم لها؛ تاريخه العملي والمهني (يبين المؤسسة التي عمل بها مسبقاً، الوظائف التي شغلها، .....

**4-3- الإختبارات:** الإختبارات هي وسيلة للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من إمكانية نجاح الأشخاص في أداء العمل أو الوظيفة، وهي من بين الوسائل الموضوعية المقبولة في تصفية واختيار الأكفاء من الأفراد.

تنقسم الإختبارات إلى عدة أنواع كل نوع يقيس صفة معينة هي:

- إختبارات الأداء: قياس المهارات والأداء وسرعته فيها وسلامة الحركات التي يقوم بها وفق معايير وأسس.
- إختبارات الذكاء: يهدف إلى قياس ذكاء الأفراد من معارف ومهارات واستعدادات ذهنية، ...
- إختبارات الاتجاهات: تستخدم لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة أو القيم أو السلوك العام، .....

- اختبارات الاستعدادات أو القدرات: هو قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يمكن أن يتعرض لها، كما تهدف إلى اختبار إمكانياته النجاح والتقدم والنمو داخل المؤسسة، وتشمل هذه الاختبارات: التنسيق، اتخاذ القرارات، الفهم، الابتكار، الإبداع... الخ.

- اختبارات الميل للعمل: والهدف منها هو قياس مدى حب المرشح للعمل ودرجة انسجامه ومعرفة فيما إذا كان يفضل العمل في المؤسسة بقية حياته، واتجاهاته في حياته الثقافية والاجتماعية، وإن كانت تتعارض أو العكس مع طبيعة الوظيفة.

4-4- المقابلات: تأتي مرحلة المقابلة بعد إجراء الاختبارات التي يتم فيها تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين سيجري معهم المقابلات الشخصية، وتستعمل هذه الطريقة أو التقنية بهدف الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة. كما تهدف أيضا إلى تبادل المعلومات بين الأطراف، وتتيح لهم تكوين فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهم مستقبلا.

### ثالثا: التعيين.

بعد التحري عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف تجرى عملية المفاضلة بينهم على أساس استعداداتهم وخبراتهم وذلك على ضوء نتائج المقابلات والاختبارات والشروط الواجب توفرها فيهم والتي أظهرتها عملية تحليل الوظائف كما سبق شرحها.

ثم تعد قائمة الناجحين الذين تتوفر فيهم الشروط حسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائي لنتائج الاختبارات والمقابلة، وقبل اتخاذ قرار التعيين نقوم أولا بما يعرف بالفحص الطبي.

1- مراحل التعيين: بعد إجراء الفحص الطبي والتأكد من صلاحية المرشحين الصحية لشغل الوظائف.

- إصدار قرار التعيين: يتولى إصدار قرار التعيين الجهة المختصة به، كما يتم الاتفاق مع المرشح على الراتب الشهري له والميزات الأخرى التي يمكن أن يتحصل عليها، مع وضع هذا الأخير في فترة تجربة أو اختبار تتراوح ما بين ثلاثة أو ستة أشهر، كما يمكن أن تدوم لمدة سنة أو أكثر إذا لم يلاحظ تحسنه في أداء العمل.

- التهيئة المبدئية أو تقديم الموظف إلى محيط عمله الجديد: وهو يمثل الخطوة التالية بعد التعيين المبدئي. كما يجب توضيح العمل الذي سيقوم به الموظف الجديد وعلاقة هذا العمل بالهدف النهائي للمؤسسة، وأهميته وفرصه في التقدم؛ وأيضا إخطار الموظف الجديد على واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: في هذه الفترة يوضع الفرد تحت التجربة، ويتم ملاحظته من قبل رئيسه المباشر، وفي آخر الفترة يتم إعداد تقرير نهائي يحدد مدى كفاءة الموظف، وقرار تثبيته أو فصله أو تحويله.

## الفصل الخامس: التدريب وتنمية المهارات

تمهيد:

زاد الاهتمام بالاستثمار بتدريب الكفاءات بالمنظمات المعاصرة، سواء الخاصة أو العامة منها وذلك باعتباره الوسيلة الأهم والأحسن في تنمية، وتطوير مواردها البشرية عموما، وتنمية الكفاءات الفردية فيها خصوصا.

### 1. مفهوم التدريب:

أصبح التدريب عموما، وتدريب الكفاءات خصوصا، وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ومدخلا وأسلوبا في تنمية وتطوير الكفاءات الفردية الأكثر شيوعا، وذلك لعدة أسباب منها:

- الأثر الذي يتركه في زيادة ورفع كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم داخل المنظمة وكذا في تغيير سلوكياتهم ونظرتهم لأعمالهم؛
  - التقدم التكنولوجي المطرد وتطور أساليب خدمة العملاء؛
  - حاجة المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكنهم من الحفاظ على بقائهم؛
  - الانفجار المعرفي والذي يتطلب الإلمام بكم كبير من المعلومات والإلمام بطرق تحليلها؛
  - الحاجة إلى الابتكار والتطوير داخل تلك المنظمات لتلبية رغبات وحاجات العملاء المتزايدة والوصول إلى مستويات أداء عالية؛
  - ظهور مفاهيم جديدة كال جودة الشاملة والتنمية الإدارية وإعادة الهندسة والتي تتطلب كفاءات فردية مدربة ومتميزة.
  - تعريف تدريب الكفاءات : هناك العديد من التعريفات لتدريب الكفاءات ويمكن أن نذكر منها:
    - يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.
    - عرفه " Flippo " على أنه : العملية التي تزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.
  - الفرق بين التعليم والتدريب: التدريب لا يحدث إلا بالتعليم أو أن التعليم هو عملية سابقة للتدريب، أي يجب أولاً أن يتم تعليم الفرد حتى يمكنه التدرّب عليه بعدئذ.
  - أيضا يمكن أن نفرق بين تدريب الكفاءات والتعليم، فمن الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن الأخير يعتبر أوسع نطاقا ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية، لكن تدريب الكفاءات أضيق نطاقا بحيث يستهدف تنميته كفاءات وقدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل، ويعتبر عائد التدريب مباشرا بحيث يتحقق في الأجل القصير بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.
  - تعريف تنمية المهارات: يهدف التدريب إلى زيادة فعالية العامل المرتبطة بمنصبه الحالي، أما تنمية المهارات فهي تهدف إلى تكوين العاملين للقيام بأعمال ووظائف مستقبلية.
- 2. أهمية التدريب:** يؤدي التدريب إلى ما يلي:
- يساعد التدريب على زيادة المهارات والخبرات والمعارف، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي؛
  - يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ القرارات بفاعلية أكثر؛
  - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها؛
  - تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
  - يزود التدريب الأفراد بمهارات ومعارف تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة؛
  - يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛
  - يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات؛
  - يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛
  - يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- 3. مراحل العملية التدريبية:**
- 3-1- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعني تحديد الفجوة بين ما لدى الأفراد من كفاءة ومهارات وقدرات وما تتطلب الوظيفة التي يشغلها، ويتم صياغة تلك الانحرافات في شكل أهداف يمكن تحقيقها بنهاية عملية التدريب. ويتم هذا التحديد (الفجوة) بالرجوع إلى:

- خطط المنظمة المستقبلية؛

- تحليل الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات عن استخدام العاملين؛

- الرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف؛

- الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء.

2-3- المرحلة الثانية: التصميم للبرنامج التدريبي: يقصد بتصميم برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب، الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المعينات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج تدريب الكفاءات يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب. ويتم خلال هذه المرحلة:

أ- تحديد الأهداف والمحتوى التدريبي: يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية المعدة سابقا، وتكون هاته الأهداف محددة واضحة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية تدريب الكفاءات وكمعايير أساسية لتقييم برنامج تدريب الكفاءات، ويمكن أن نحدد محتويات البرنامج من خلال تلك الأهداف.

ويعتمد تحديد محتوى البرامج التدريبية على:

- إعداد المادة التدريبية المناسبة والتي تضم في محتواها المكونات الأساسية لكل حلقة دراسية؛

- تحديد المسؤولين عن متابعة العملية التدريبية؛

- تحديد المدربين؛

- تحديد الأفراد المتدربين؛

- تحديد تواريخ العمليات التدريبية ومدة كل عملية وذلك من خلال طبيعة الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها؛

- تحديد النظام المتبع في العملية التدريبية (تدريب داخلي، خارجي أو مختلط)..

ب- التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي: من الضروري مراعاة عدة نقاط عند تحديد وقت التكوين منها:

- الإزعاج الذي يحدثه غياب المتدرب عن العمل لمجموعته؛ - مدى توافر المدربين من وجهة نظر المتدربين؛

- الوقت المناسب من وجهة نظر الخاضع للعملية؛ - مدى توافر قاعات التدريب والموارد اللازمة للبرنامج؛

ج- أماكن التدريب والأدوات التدريبية: إن عملية اختيار الأماكن المناسبة للتدريب تكون على أساس نوعية التدريب في حد ذاته، فإذا كان التدريب مهنيا فسيكون في مواقع العمل، أم إذا كان نظريا فسيكون في قاعات معدة لعملية التدريب، ويمكن أن يكون في مراكز تدريب خارجية تابعة لمنظمات التدريب الخارجي أو تابعة للمنظمة نفسها.

د- اختيار المدربين: يقع الاختيار على مدربين من داخل المنظمة أو من خارجها، المعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب، أي امتلاك معارف فنية (مهارات فنية)، وقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع والتشويق (مهارات سلوكية).

و- طرق التدريب: هناك عدة طرق شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها: المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالات،

تمثيل الأدوار، المناقشات المبرمجة، الندوات (ورش العمل)، التدريب الإلكتروني، .....

ن- تحديد المشاركين في عملية التكوين: يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعنى بالتكوين.

ويمكن تصميم البرنامج:

- لتكوين وإدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم المنظمة وخدماتها، هياكلها، أنظمتها، المهام الخاصة لكل قسم أو مصلحة؛

- لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل؛

- لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات: الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم؛
- لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة؛
- لتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.
- و- تحديد الميزانية المالية: عند اكتمال مشروع البرنامج التدريبي، لابد له من تحديد ميزانية تقديرية للتكاليف التي سيتم إنفاقها.
- 3-3- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ البرنامج التدريبي: تتضمن مرحلة تنفيذ برنامج تدريب الكفاءات أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، الذي يحتوي على تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي. عند اكتمال تصميم مشروع البرنامج التدريبي ومصادقة كل الفاعلين في المنظمة عليه يصبح وثيقة رسمية للعمل ويقع على عاتق مسئول التدريب توزيعه على مستوى كل الأقسام والوحدات والمصالح بالمنظمة.
- 3-4- المرحلة الرابعة: تقييم فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي: من المهم جدا معرفة ما إذا كانت خطط وسياسات تدريب الكفاءات ناجحة أم لا، لذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية تقييم فعالية وكفاءة تدريب الكفاءات، لمعرفة ما إذا كانت هاته الخطط والسياسات ستنتج مستقبلا أو يجب تعديلها أو تغييرها.
- تقييم فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي يعني قياس أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين بعد الانتهاء منه ويتم بـ:
- 1- قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم في كل ما يتعلق بالبرنامج؛
- 2- معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين من خلال اختبار معلومات عرضت في البرنامج؛
- 3- سلوك العمل: يتم بعد فترة (سنة أشهر على العموم) من رجوع المتدربين إلى عملهم ويتحقق من خلال:
- زيارة المتدربين في مواقع عملهم وملاحظتهم؛ - استقصاء آراء الرؤساء المباشرين في أداء هؤلاء قبل وبعد البرنامج؛ - الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء لتوضيح النواحي المطلوب قياسها .
- 4- على مستوى المنظمة: معرفة مستوى إنتاجيتها، الوقت المستغرق في العمليات، الفاقد من الموارد، معدلات الغياب ودوران العمل، الأرباح ومعدلات التوسع؛
- 5- تقديم التغذية المرتدة (العكسية) عن أداء العاملين والتي يمكن أن تستخدم في برامج تدريبية لاحقة مع تحسينها وتطويرها.

## الفصل السادس: نظام الأجور والحوافز

تمهيد:

للأجور أهمية خاصة وبالغة لدى العاملين فعلها تتوقف قدرتهم الشرائية ومقدار السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها، وإذا تحققت رغبات العاملين وكان لهم دخل مقنع ومرضي إلى حد ما فإن ذلك ينعكس على مستوى الرضا الذي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

### أولا: نظام الأجور

#### 1. المفاهيم والأسس النظرية للأجور:

ينطوي مصطلح الأجر على مرادفات كثيرة، تستعمل أحيانا للدلالة عليه وأحيانا أخرى للدلالة على مفهوم آخر يرتبط به بشكل من الأشكال، فالراتب أو المرتب هو مصطلح مرادف للأجر، إلا أنه يتصف بالرتابة في الزمن، فهو أجر يمنح كل مدة زمنية محددة كالشهر أو الأسبوع، كما يستعمل مصطلح الدخل في بعض الأحيان للدلالة على الأجر.

- تعريف الأجر: إن الأجر في معناها الاقتصادي الواسع هي جميع أشكال وأنواع المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناء عليه تتضمن الأجر بالساعة أو بالأسبوع للعمال الصناعيين والأجر الشهرية مضافا إليها امتيازات أخرى.

يعرف (Ferrary) الأجر بأنه: المكافأة المترتبة على نشاط العامل، والمرتبطة بعقد عمل مع مؤسسة ما، بمقابل تقديمه لقوة عمله. فالأجر هنا مرتبط ارتباطا قانونيا بعقد العمل المبرم بين العامل ورب العمل، الذي يعد شرطا قاعديا وأساسيا لكي يحصل العامل على الأجر كمقابل للنشاط الذي قام به.

الأجر: هو ذلك التعويض عن العمل، الذي يحدد مبلغه بناء الاتفاق بين الطرفين (عامل، مؤسسة)، مع مراعاة الأحكام القانونية، الاتفاقات والاتفاقيات الجماعية.

## 2. أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

على مستوى المؤسسة، فإن أهمية الأجر تظهر في تأديتها للوظائف التالية:

- الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها؛
- الأجر هو وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها حاليا؛
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

## 4. أنواع أنظمة الأجر:

أمام المؤسسة خيارات عديدة في اعتماد نظام الأجر المناسب، فمن منظور المقاربة المبنية على النظم، يتكون أي نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، لذلك فإن الأنظمة التي سوف نعرضها يتميز كل منها عن الآخر في العناصر الثلاث للنظام.

**1-4 نظام يعتمد على مكافأة المنصب:** في هذا النظام المؤسسة تكافئ منصب العمل ولا تكافئ أداء العامل، حيث يتميز منصب العمل بمجموعة من المهام التي تنجز بمؤهلات ووقت محدد.

كل منصب له وضعية معينة في نظام تصنيف الوظائف مع رتبة ودرجة معينين؛ ففي هذا النظام الزيادات في الأجر مرتبطة إما بأقدمية العامل أو بالترقية إلى منصب أعلى في نظام التصنيف.

توجه عدة انتقادات لهذا النظام بكونه لا يحفز العاملين، ولا يحوي أساليب لقياس الأداء الفردي للعامل في منصبه، ومن جهة أخرى لا يتميز بالليونة في الأجر. ولهذا النظام عدة محاسن لأنه يحيي العاملين من تعسف المسيرين وذاتيتهم في التقييم، كما يتميز باستقرار في الأجر مما يجذب العاملين الأكفاء في عملية التوظيف.

**2-4 نظام يعتمد على مكافأة النتائج:** ينصرف هذا النظام لمكافأة أداء العامل (مخرجاته)، ولا يؤخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة للعامل ولكن ينظر للنتائج المحققة.

من هذا المنطلق لا بد من وجود فعالية إدارية تضمن الموضوعية في قياس أداء العاملين الفردي.

من السلبيات التي تحسب على هذا النظام، أنه يمكن أن يشجع على بعض السلوكيات التي تضر بمصلحة المؤسسة عندما تتقاطع ومصلحة العاملين، ففي غالب الأحيان يغلب العاملون مصالحهم الشخصية مهما كان نوعها على مصلحة المؤسسة.

**3-4 نظام يعتمد على مكافأة الكفاءة:** إن المبدأ الأساسي لهذا النظام يتمثل في مكافأة مدخلات الإنتاج للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة. هذا النظام يمكن أن يكون بديلا في حالة ما إذا كان من الصعب قياس وتقييم نتائج العاملين بشكل موضوعي.

عندما لا تتمكن المؤسسة من قياس الأداء ومكافأته تركز في قياس الكفاءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة. يتطلب هذا النظام القدرة على وصف الكفاءات والمهارات الفردية التي يجب استعمالها للقيام بأي نشاط، مع تحديد تلك التي يجب أن تتوفر في كل عامل.

**4-4- الأجور المبنية على الأداء:** أصبحت هناك حاجة ماسة لإيجاد أسلوب يوفر مكافآت إضافية للعامل على الأداء المتميز الذي يتجاوز الأداء العادي، والمعايير المعتمدة لدى المؤسسة للأداء، فأصبح هناك اتجاه متزايد لربط الأجور بالأداء، وهذا الاتجاه أصبح مرغوباً فيه بشدة من قبل المؤسسات والأفراد معاً. وهناك صعوبات تواجه تطبيق أسلوب ربط الأجر بالأداء كصعوبة وضع معدلات أداء لبعض الوظائف (مثل الوظائف الإدارية والخدمية)، صعوبة قياس الأداء بشكل دقيق، ضغوط نقابات العمال التي تفضل تطبيق مبدأ الأقدمية في منح الزيادات والمكافآت وصعوبة تحديد الحافز الذي يقابل الزيادة في الأداء.

#### 5. تصميم أنظمة الأجور:

قبل أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام الأجور الخاص بها فلا بد أن تبدأ الإدارة العليا باتخاذ قرارات رئيسية تحدد الخطوط العريضة للأهداف، الاستراتيجيات والسياسات العامة التي ينبغي أن يبنى عليها ذلك النظام، وعادة ما تتجه هذه السياسة إلى إتباع هيكل أجور متكافئ وعادل في الداخل وجذاب ومنافس في الخارج؛ يقترن ذلك مع مسح عام لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛ فيتطلب تحليل البيئة الداخلية تقييم الوضع الحالي وتحليل وتقييم الوظائف، وتعرف عملية تقييم الوظائف بالجهد المنظم لتحديد الأهمية النسبية أو القيمة للأعمال المختلفة، وتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى؛ أما تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة فيتطلب معرفة ما يلي:

1- القيود والتشريعات الحكومية؛

2- قوانين العمل والعمال؛

3- قوانين ضريبة الدخل؛

4- المنافسة في السوق؛

5- تكلفة المعيشة؛

6- القدرة المالية على الدفع؛

7- ضغوط النقابات العمالية.

8- الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام: ويتم في هذه الخطوة اتخاذ قرارات عملية وتكتيكية وهي:

1- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة ومكتوبة، ومقننة ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة، وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف؛

2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية؛

3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة، في هذا الصدد إدارة الموارد البشرية هي من تقوم بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، وأن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية تقوم بهذا الأمر، وأن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

**2-5- الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:** هناك عدة طرق لتقييم الوظائف كالترتيب، الدرجات، مقارنة العوامل والنقط، ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه والظروف المناسبة له، وعلى المؤسسة أن تحدد مسبقاً الطرق التي سيتم استخدامها.

أ- مفهوم تقييم الوظائف: هو تحديد صعوبة العمل والمسؤولية التي يتحملها العامل، والمهارة أو المؤهل الذي يستلزمه القيام بالعمل..... الخ من الأمور التي يشار إليها في تحليل وتوصيف الوظائف.

## ب- طرق لتقييم الوظائف:

- طريقة الترتيب للوظائف: ترتب الوظائف حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى أجر كل فئة.

- طريقة التصنيف أو وضع الدرجات: حسب العوامل المهمة في الوظيفة، لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل (كما في الأولى) بل على أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.

- طريقة النقاط المفصلة: من خلال تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها، وأيضا إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر، ومن ثم تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل ومن ثم يتحدد الأجر على أساس:

مجموع النقاط لكل وظيفة × القيمة النقدية

جدول 01: نموذج استخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر

العنصر	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة
المهارة			
- المؤهل العلمي	25	20	15
- القيام بالمبادرة	20	18	16
الاتصال والاقناع			
- أسلوب الاتصال	55	40	35
- القدرة على التأمين	40	36	32
- الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
المجموع	165	134	113

3-5- الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم: وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

1- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، لأنه من الصعب تقييم كل الوظائف الموجودة بالمؤسسة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسة تؤخذ كمعيار أو مقياس للوظائف الأخرى للمؤسسة؛

2- وضع الجدول الزمني للتنفيذ: ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن هو المسئول عن تنفيذ كل خطوة؛

3- تحديد تكلفة التقييم: ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدین، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية؛

4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف: وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لغرض كسب تأييدهم لهذه الخطة.

4-5- الخطوة الرابعة: التصنيف والتقييم الفعلي للوظائف: ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب. ويمثل تقييم وتصنيف الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة بهدف تصميم هيكل الدفع المناسب.

وتتم عملية التقييم بتحديد متطلبات كل وظيفة وأهميتها النسبية في المؤسسة، وتهدف هذه العملية إلى:

- تقديم أساس لقياس أداء الفرد: يتركز على المقارنة بين متطلبات كل وظيفة والعمل الذي يقوم به العامل فعلا؛

- تقديم حقائق لمساواة الأجور: يتم مقارنة الوظائف فيما بينها لتبرير المساوات بين الأجور؛

- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف: يستخدم في الاختيار، التدريب، النقل والترقية؛
- تقديم حافز للأفراد: يوضح لهم إمكانية الترقية ويحفزهم على السعي إلى ذلك.
- 5-5- الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات: أو تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحوي عددا من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة، تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.
- 5-6- الخطوة السادسة: تسعير الدرجات: يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.
- 5-7- الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور: وتعنى إدارة الأجور بإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف، أساليب دفع الأجور، تحديد المنح والعلاوات، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

### ثانياً: نظام الحوافز

#### 1. مفهوم التحفيز:

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته.

#### 2. أهداف التحفيز:

- تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها من خلال الحوافز؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي؛
- تحسين علاقات العمل وظروف العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج والأهداف؛
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم؛

- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز؛

- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

#### 3. أنواع الحوافز: هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وهذه الأنواع تعتمد على معايير:

- 1-3- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية وهي:
  - أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:
    - المكافآت والزيادات الدورية؛
    - المشاركة في الأرباح؛

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.
- ب- الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:
  - ضمان العمل واستقراره؛
  - الحوافز الاجتماعية المعنوية؛
  - التقدم الوظيفي؛
  - المشاركة في اتخاذ القرارات؛
  - العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية؛
  - المركز والمكانة.

### 2-3- تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعاً لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

- أ- الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.
- ب- الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما هذه الحوافز:
  - التنبيه الشفهي أو الخطي؛
  - الإنذار الشفهي أو الخطي؛
  - حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً؛
  - وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتاً؛
  - إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً؛
  - وقف المكافآت النقدية مؤقتاً.

### 3-3- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها: وتقسيم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

- أ- الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس.
- ب- الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملائه، فمن شأنها إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين والتنافس الإيجابي.
- 4-3- تقسيم الحوافز من حيث موقعها: وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة:

- أ- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.
- ب- الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصاً المسؤولين، التكوين... الخ.

### 4- أسس منح التحفيز:

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمنح التحفيز، وهذه الأسس تتمثل في:

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، أو وفرة في وقت العمل.
- معيار المجهود أو الجهد: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفعالية.
- الأقدمية: يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.
- تحقيق الأهداف: معيار يستخدم كثيراً في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة.
- المهارة: بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو إجازات أو أدوات تدريبية.

## الفصل السابع: تقييم أداء العاملين

### تمهيد:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسة استقطاب، اختيار وتعيين أو برامج سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

### 1. مفهوم الأداء وتقييم الأداء:

#### 1-1- مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

#### 2-1- مفهوم تقييم الأداء:

هو "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل".

تقييم الأداء: يعد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

تقييم الأداء: هو تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل.

ويركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة (الوقت)، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، .....

### 2. معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضي. وتمثل معايير الأداء فيما يلي:

- عوامل متصلة بإنتاج العامل: متمثلة في درجة معرفته بالعمل، ونقصد هنا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل؛
- عوامل متصلة بسلوك العاملين: متمثلة في التعاون، السلوك الشخصي، المواظبة ودرجة الاعتماد عليه، درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزلاء، روح المسؤولية،
- عوامل متصلة بقدرات العامل: متمثلة في القدرات الشخصية وامكانية التقدم، القدرة على الإشراف والتنظيم للرؤساء.

## 2. أهمية تقييم الأداء:

### أ- على مستوى المنظمة متمثلة في الآتي:

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم؛
- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية؛
- مساعدة المنظمة على وضع أداة معيارية دقيقة؛
- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- ب- على مستوى المديرين: حيث أن حكم المديرين أو المشرفين على أداء الفرد ليس عملية سهلة وانما تعتبر تحدي، مما يدفعهم الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي.
- ج- على مستوى الفرد العامل: فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم اكثر شعور بالمسؤولية ويدفعهم للعمل باجتهاد وجدية واخلاص للحصول على احترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم.

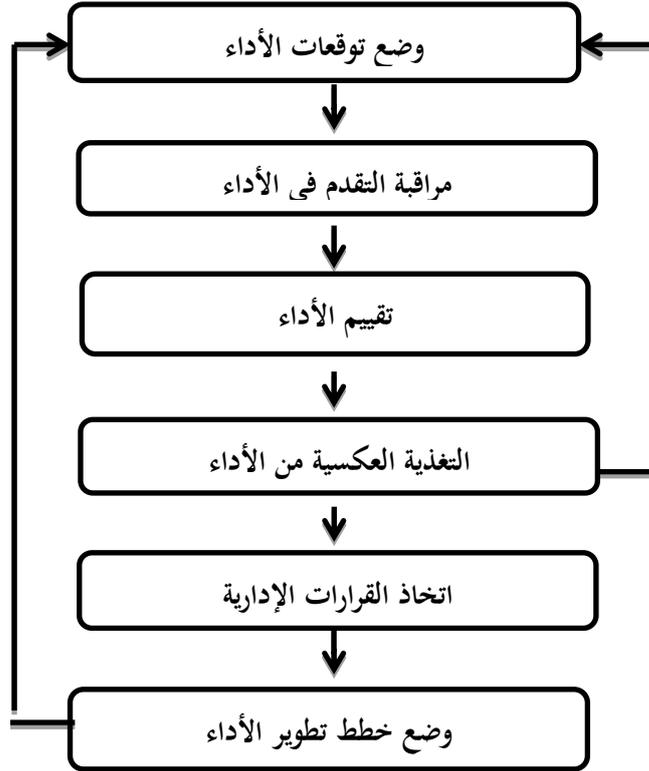
## 3. أهداف تقييم الأداء:

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات لتحقيقها منها:

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: أي تحديد مواطن الضعف في القدرات والمهارات الفنية والادارية وكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة.
- ب- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف وعليه يتم مكافئته حسب الجهد.
- ج- يساعد التقييم في انجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.
- د- يساهم في تخطيط القوى العاملة.
- و- المساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية.

- 4. مراحل تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء صعبة جدا ومعقدة، لذا يجب تخطيطها بطريقة جيدة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة والشكل الموالي يوضح أهم المراحل التي تمر بها العملية:

## الشكل: مراحل تقييم الأداء.



1-4- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وبالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع والموجه لانجاز العاملين، وأساس تقييم أدائهم وكفاءتهم .

2-4- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الأداء ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3-7- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين .

4-7- التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر.

5-7- وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات والمعارف وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم .

8. المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء:

تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء فيما يلي :

- وضع نظام وإدارة الأجور والحوافز ؛
- الاسترشاد بها عند النقل والترقية؛
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات؛
- فعالية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين؛
- تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.

### 5. طرق تقييم الأداء:

تطورت طرق تقييم الأداء الفردي مع تطور التنظيم، وأساسا فهي تقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة.

5-1- طرق تقليدية: تعددت طرق التقييم التقليدية، فمنها من اهتم بالجانب السلوكي ومنها من اهتم بالجانب الكمي للعامل كمستوى إنتاجيته، أو الوقت المستغرق في أداء العمل، لكن الميزة المشتركة فيما بينها فهي البساطة في التطبيق؛ أ- طريقة المقاييس المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا ؛ وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم (تشكل عناصر التقييم ومستويات التقييم في شكل مصفوفة)؛ وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

الجدول رقم 01: استمارة تقييم المشرفين من خلال طريقة المقاييس المتدرجة

مستويات التقييم		عناصر التقييم				
ضعيف	مرضي	جيد	جدا	ممتاز		
1	2	3	4	5	الامام بالوظيفة	
1	2	3	4	5	جودة العمل	
1	2	3	4	5	كم الإنتاج	
1	2	3	4	5	التعامل مع الافراد	
16					اجمالي الدرجات	

ب- طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس وفقا لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في التطبيق والقدرة على إيجاد مفهوم موحد للتقييم بدلا من الاعتماد على عدة معايير تخضع للتقدير الشخصي؛ أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في إنها لا تعطي صورة دقيقة على أداء العاملين، ولا تقييم خصائص محددة في أداء الفرد ولكنها تقيم أدائه ككل، كما تفترض أن الفروق بين المستويات المختلفة متساوية للمجموعة.

3- طريقة قوائم المراجعة: يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبير ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم؛ ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة. وتفيد إذا تمكنت الإدارة من وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو عمل من الأعمال.

#### الجدول 02: طريقة قوائم المراجعة

العبارات	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
- يبدو بمظهر مناسب				
- يجيد مهارة التحدث				
- يجيد مهارة الاتصال				
- يثق بنفسه وقدراته				
- .....				

4- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة. توفر هذه الطريقة الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة لكن يؤخذ عليها أنها معقدة خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين.

فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج - د - هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط .

والصيغة الرياضية لذلك هي:  $n(n-1) / 2$  حيث  $n$  تشير إلى عدد الأفراد العاملين.

- مثال توضيحي: إذا كان هناك 04 أفراد في أحد أقسام المؤسسة هم: يوسف، محمد، أمجد، أشرف. فإن المقارنات تكون:

يوسف/ محمد، يوسف / أمجد، يوسف / أشرف، محمد / أمجد، محمد / أشرف، أمجد / أشرف.

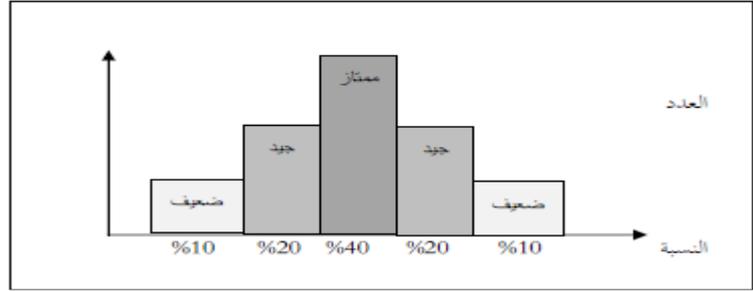
وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، وبناءا عليه يمكن التوصل إلى النتيجة التي يبينها الجدول أسفله، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية بين العاملين، ويظهر هذا الجدول أن أمجد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن يوسف حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكرارين، وأن محمد يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو أشرف.

#### الجدول 03 مثال توضيحي لطريقة المقارنة المزدوجة

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
يوسف	2	2
محمد	1	3
أمجد	3	1
أشرف	-	4

5- طريقة التوزيع الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز قيم أي ظاهره عادة حول القيمة المتوسطة للظاهرة، وانخفاض التركيز حول الطرفين. وهنا لا بد أن يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم وبنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام لأداء كل عامل، وليس

على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم. وتتسم هذه الطريقة بالبساطة وبسهولة التطبيق، إلا أنها تفترض أن كل مجموعة من العاملين تنقسم إلى المستويات (ضعيف، جيد، ممتاز)، وهذا الافتراض غير صحيح وبشكل مطلق. الشكل 01: التوزيع الطبيعي للعاملين وفق طريقة التوزيع الإجمالي.



2-5- الطرق الحديثة: لا تسمح الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين بمقارنة العامل مع زملائه من العاملين الآخرين، لذلك تعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق التقليدية السالفة الذكر، كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق نجد:

أ- طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري): والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخريان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

- هذا الشخص يحب العمل ويقدهسه؛
- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل؛
- كثير الكلام وقليل التنفيذ؛

- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.

ب- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة: والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب؛ وتتميز هذه الطريقة كونها تقلل من تحيز الرئيس في التقييم، تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل والجدية في عمل المشرف.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف: وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقييم بين الموظف ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق، وأكثرها مرونة. ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي بالنسبة إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله.