

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طاهري محمد بشار

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة مقدمة لفائدة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال والسنة الأولى ماستر إدارة

الموارد البشرية

تحت عنوان:

# محاضرات في إدارة الموارد البشرية

من إعداد: د. قسول سفيان

السنة الجامعية: 2023/2022

الفهرس

المحتوى	الصفحة
الفهرس	II-I
مقدمة	(أب)
المحور الأول: عموميات حول الموارد البشرية	53-1
أولاً: التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية	3
1- تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية	3
2- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	12
3- المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	15
4- التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	19
ثانياً: إدارة الموارد البشرية: أهميتها، مفهومها وظائفها	20
1- الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية	20
2- أهمية العنصر البشري كمحدد أساسي للإنتاجية في المؤسسات	24
3- مفهوم إدارة الموارد البشرية	26
4- أهداف إدارة الموارد البشرية	28
5- وظائف إدارة الموارد البشرية	30
6- الرؤى والاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	34
7- أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة	36
ثالثاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية	37
1- التنظيم في إطار الموارد البشرية للمؤسسة	38
2- موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي	39
3- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية	43
4- تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة	46
5- المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية	48
رابعاً: اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية	51
1- قيم الإدارة	51
2- المخاطر و العائد على الاستثمار	51
3- الرشد الاقتصادي الاستثماري في التدريب	52

52	4- نظرية المنفعة
53	5- بدائل الاستثمارات في الموارد البشرية
118-54	المحور الثاني: تخطيط، استقطاب وتدريب العنصر البشري
55	أولاً: تخطيط الموارد البشرية
56	1- مفهوم تخطيط العنصر البشري
59	2- أبعاد تخطيط الموارد البشرية
61	3- أهمية تخطيط العنصر البشري
64	4- أهداف تخطيط الموارد البشرية
67	5- مشاكل تخطيط الموارد البشرية
70	ثانياً: توظيف الموارد البشرية
71	1- تحليل المطلوب من الموارد البشرية
74	2- سياسة الاستقطاب
83	3- سياسة الاختيار و التعيين
90	ثالثاً: تدريب العنصر البشري
92	1- النظريات الأساسية في التدريب
96	2- مفهوم التدريب
98	3- أهمية عملية التدريب
101	4- خطوات العملية التدريبية
104	5- تقييم التدريب
113	6- عوائق عملية التدريب
114	7- إستراتيجية تقييم الأداء
120	قائمة المراجع

## تقديم المطبوعة:

يعتبر العنصر البشري أساس النشاط الاجتماعي والاقتصادي وعلى أساسه تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة، حيث أن أهم أسباب فشل برامج التنمية وعرقلة الاستثمارات هو ضعف القدرات الإدارية والتسييرية للأفراد؛ فإذا كانت درجة نجاح المؤسسة تقاس بمدى الكفاءة في تحقيق الإنتاجية والمؤشرات المالية، فمتطلبات البيئة المتغيرة والمتجددة تؤكد على قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتكيف مع بيئتها والعمل على الابتكار والإبداع.

وإدراكا من أن التميز يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة والمصقولة والثقافات التنظيمية المميزة والعمليات والأنظمة الإدارية، تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة نتيجة لدورها في توفير ميزة تنافسية انطلاقا من أن الموارد القابلة للنقل مثل التجهيزات والمعدات يمكن اقتناءها من طرف المنافسين؛ ومنه فإن الأهمية الأكبر اليوم تكمن في إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية التي تمكن المؤسسات من المنافسة على أساس الاستجابة للسوق، جودة وتميز المنتج والابتكارات التكنولوجية وهذا بدلا من الاعتماد على تخفيض التكاليف فقط.

ونسنتعرض في هذه المطبوعة في محورها الأول التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية من خلال تطور الوظائف على مستوى المؤسسة، والعوامل الاقتصادية، القانونية الاجتماعية والتكنولوجية التي أثرت على إدارة الموارد البشرية وكذا تطورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا إلى مساهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

أما المحور الثاني فخصصناه إلى الوظائف الإدارية من تخطيط، استقطاب وتدريب للعنصر البشري من أجل تحقيق التكامل بين الأفراد المطلوبين والوظائف الشاغرة في المؤسسة، حيث يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتوفر من الموارد البشرية حاليا، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من هذه الموارد، لذا يرتبط تخطيط الموارد البشرية

والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ارتباطا وثيقا، كما تؤثر سياسة التخطيط على سياسات الاستقطاب، التدريب، التأهيل وأخيرا التقويم من أجل مقارنة الأهداف المسطرة للفرد مع ما تم تحقيقه منها فعليا. ومنه فإن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة تؤثر وتتأثر بما يحدث فيها من تغيرات، وإدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات نظرا لأنها المسؤولة عن إدارة أهم موارد المؤسسة ألا وهو العنصر البشري، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، وأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية.

## المحور الأول

عموميات حول الموارد البشرية

### المحور الأول: عموميات حول الموارد البشرية

إن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء مادية، فنية، مالية وتنظيمية وإنما تتحدد بقدرة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد والإمكانيات المتاحة لأن معظم الأزمات التي تحدث للمؤسسة ترجع إلى نقص في كفاءة الموارد البشرية وسوء طرق الإدارة لأن العديد من المؤسسات تفشل في تحقيق أهدافها رغم ما تتوفر عليه من إمكانيات وموارد، وبالمقابل هناك مؤسسات استطاعت أن تنتقل من حالة الخسارة ونقص الموارد المتاحة إلى ربحية وفعالية في تحقيق أهدافها، واقترن هذا التحول بالتغير الذي حدث في مهارات وقدرات مواردها البشرية، وهو ما يؤكد ضرورة توافر توجه استراتيجي لاستغلال العنصر البشري بما يحقق ميزة تنافسية.

يعتبر الأفراد من أهم الوحدات والعناصر الأساسية في مكونات المؤسسة، فالفرد هو العنصر المسيطر على كافة عناصر المؤسسة، وعليه يتوقف نشاط وكفاءة العمل الوظيفي والإداري وذلك بتفاعله وتأثره وتأثيره بالمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، التي يتوقف نجاحها أو فشلها على هذا المورد. ويتبين جليا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية بشكلها التقليدي لا يتماشى ومتطلبات العصر، حيث أنه أصبح من الضروري على المؤسسة إحداث تغييرات واستحداث توجهات تتماشى ومستلزمات المرحلة الحالية والتي تتسم بقوة المنافسة وأي إخفاق يؤدي إلى الزوال، وعليه يجب الاهتمام خاصة بمجال تخطيط وتنمية هذه الموارد.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة وأفرادها، ومنه فإن هذه الإدارة هي وظيفة أساسية تساهم وبصفة فعلية في وضع استراتيجيات نجاح المؤسسة. وتعمل المؤسسات في ظل بيئة تنافسية على اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن من الحصول في الوقت المناسب على الموارد البشرية بالكفاءات والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطويرها باعتبار الفرد محرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي وبالتالي رفع فاعلية المؤسسة وتطويرها.



## أولاً: التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية

تميزت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بأداء دور إداري وعلمي هام وذلك في ظل وجود وظائف توجيهية وقيادية للأفراد، كما ساهمت التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة في تطور وتحديث إدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال وظائف ونظريات وطرق إستراتيجية جديدة، بشكل يحقق النمو والتطور للوصول إلى المستوى الإداري المطلوب.

### 1- تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية:

حققت إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية، كانت بدايتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية (التأيلورية) أي ما قبل التصنيع، لذا بدايته هي أفكار ومبادئ من حقول العلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس وعلم الاجتماع الصناعي وعلم السلوك التنظيمي والإدارة العامة .

إن دراسة الوضع الراهن لإدارة الأفراد سواء من الناحية النظرية أو من ناحية الممارسة يملي علينا دراسة الكيفية التي وصلنا بها إلى ما نحن عليه اليوم، فهناك العديد من العوامل التي ساهمت في تشكيل نظرتنا الحالية لإدارة الموارد البشرية والتي أثرت أيضاً على الطريقة التي تمارس بها من قبل المديرين والمسيرين في الحياة العملية.

لدراسة العوامل التي تفسر تطور وظيفة الموارد البشرية وضعت الجمعية الوطنية لمدرّاء الموارد البشرية ANDRH دراسات متعددة حول هذه العوامل وقد قسمتها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية. حيث أن العوامل الخارجية الرئيسية المقدمة عامة من أجل تفسير تطور إدارة الموارد البشرية هي حسب درجة الأهمية بالنسبة لجمعية ANDRH<sup>1</sup>:

- المنافسة.

- التغيرات التي تطرأ على سوق الأسعار و المنتجات.

- تطور المؤسسات.

<sup>1</sup> Pascal Moulette/ Olivier Roques, gestion des ressources humaines, édition Dunod, paris, 2012, p 4.

- تطور تكنولوجيا المعلومات.
- تطور سوق العمل.
- ومن هذا المنطلق ظهرت وظيفة الموارد البشرية باعتبارها مركز ضبط المؤسسة للتحديات الإستراتيجية والتجارية.
- أما العوامل الداخلية عادة حسب درجة الأهمية هي:<sup>2</sup>
- تنظيم أوقات العمل.
- تطور إدارة المؤسسة.
- الرغبة في العمل، يقابلها تزايد ضغوط العمل.
- الحاجة إلى الاعتراف داخل المؤسسة، و تطور العلاقات الاجتماعية.
- رغم ما تضعه النصوص القانونية من قيود (تحسين ظروف العمل، تحديد أوقات العمل،...) إلا أن تحليل العوامل الداخلية لتطور وظيفة الموارد البشرية يجعلها تبرز أهمية هذه الوظيفة من أجل تحسين تسيير الموارد البشرية للرفع من مستوى الأداء.
- تطورت إدارة الموارد البشرية عبر عدة مراحل يمكن تحديدها فيما يلي:
- أ- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع:
- إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة آنذاك لعدم وجود شيء يدعى المصنع أو الإدارة كما تعرف عليه الآن وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الصناعية لأن الدول جميعا كان اهتمامها منصبا على الصيد والزراعة وكان الاهتمام بإدارة العنصر البشري يتم بشكل عفوي ولا يستند إلى مبادئ واضحة في الإدارة؛ برز الاهتمام بالإدارة في هذه المرحلة بشكل واضح في الحضارة المصرية (وادي النيل) في بناء الأهرامات وحضارة الصين القديمة في بنا سور الصين وكان ذلك من خلال وجود قيادة إدارية تخطط، توجه، تقود، تحفز وتراقب .

<sup>2</sup> Pascal Moulette/ Olivier Roques, op. citée, p 4.

**ب- إدارة الموارد البشرية قبل حركة الإدارة العلمية :**

برز الكثير من الكتاب الذين ينادون بالاهتمام بالعنصر البشري وهذا من خلال كتاباتهم المستمرة،

نخص بالذكر:<sup>3</sup>

**Robert Owen**. عام 1771.

**Adam Smith** . عام 1776

**Charles Babbage**. عام 1832.

وظهرت بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل تقسيم العمل، المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، تحسين الإنتاجية، زيادة الأجور وأساليب الدافعية، المشاركة في الأرباح ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج.

**ت- الثورة الصناعية وإدارة الموارد البشرية:**

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر في البلدان الصناعية كانت هناك أصوات تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال وتحسين أوضاعهم المعيشية والصحية؛ في عام 1890 ظهر في بعض الدول الصناعية (ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية) مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية (تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع).

برز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة Ford لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، أطلقه مؤسس الشركة Henri Ford وكان تحت اسم إدارة الاستخدام وذلك بسبب وجود الحاجة إلى إدارة مختصة تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العمال وتحديد أجورهم، إضافة إلى دراسة أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة ومحاولة التفاوض مع النقابات العمالية آنذاك وتحسين العلاقة معها لمنع حدوث الإضرابات العمالية في الشركة نتيجة انخفاض الأجور.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي- عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص 64.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 65.

إن نجاح تجربة فورد في إدارة الموارد البشرية جعل بعض الشركات الأمريكية والأوروبية تحذو حذوها وتنشأ إدارة خاصة لإدارة الموارد البشرية في كل منها.

كما شهدت هذه الفترة ظهور الحركات العمالية، حيث بالرغم من مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة ثم تحولت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور وساعات العمل.<sup>5</sup>

### ث- حركة الإدارة العلمية ( التايلورية ):

تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى و أثرت على الإدارة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص خلال الفترة ( 1900- 1927 ) ويعتبر فردريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية (التايلورية نسبة إلى اسمه) وساهم البعض من أنصاره في تطور هذه الحركة أمثال:<sup>6</sup>

- فرانك وليليان جليبرت "Frank & Lilian Gilberth"

- هنري جانث "Henry Ganth"

- موريس كوك "Morris Cooke"

أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم وتصميم العمل وفق قواعد كدراسة الحركة والوقت ووضع الأجور المناسبة والحوافز المشجعة، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والموظفين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح، كما أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل، دراسة الوقت والحركة وتحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل

<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 22.

<sup>6</sup> نجم عبد الله العزاوي/ عباس حسين جواد ، مرجع سبق ذكره، ص 67.

لأداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب وتحديد معايير للإنجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز

العاملين، كما ظهرت عدة قوانين ساهمت بزيادة ديناميكية وظيفة إدارة الأفراد، نذكر منها:<sup>7</sup>

- القانون الصادر في سنة 1906 المتضمن حق العامل في عطلة أسبوعية وكانت كل يوم أحد.

- ظهور وزارة العمل سنة 1906.

- القانون الصادر سنة 1919 الخاص بتسقيف ساعات العمل إلى ثماني ساعات.

- القانون الصادر في سنة 1925 والمتضمن وجوب حصول المتربص على منحة.

- القانون الصادر في سنة 1928 الخاص بالضمان الاجتماعي حتى يضمن دخلا للعمال المرضى أو

المعطوبين أو كبار السن.

بالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية في الإدارة، إلا أن المفاهيم التي أوردتها لازالت

المؤسسات الإنتاجية تأخذ بها وتطبقها.<sup>8</sup>

### ج- حركة العلاقات الإنسانية:

أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء العاملين ودور القيادة والتنظيمات

غير الرسمية في دراسات الهاوثورن والتي هي دراسات ميدانية في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية

في مدينة شيكاغو بقيادة **Elton Mayo** ما بين (1923- 1930) والتي استهدفت تحديد العوامل في

محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج أو الإنتاج المرتفع الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن

النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة

مع توفير الحوافز المادية له لكي يصبح أدائه بالمستوى المطلوب؛ فقد أشارت هذه الأبحاث إلى أن

الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر تعاون وروح الفريق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية

وغياب الرقابة الشديدة في المؤسسات.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Geneviève Lacono, Gestion des ressources humaines, Casbah éditions, Alger, 2004, p21.

<sup>8</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 10.

<sup>9</sup> نفس المرجع السابق، ص 8.

وحاولت هذه الحركة وضع المبادئ العلمية التالية:<sup>10</sup>

- الموائمة بين الفرد والجماعة والمؤسسة.
- ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم.
- أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم.
- النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسان له أفكار ومبادئ وأحاسيس.
- تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم بإدارة الموارد البشرية.

### ح- حركة العلوم السلوكية :

مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور حركة العلوم السلوكية التي تنتظر للإنسان على أنه مورد بشري إنساني سلوكي، وأن المؤسسة لا يمكن تحقيق أهدافها عن طريق وجود الموارد المادية فقط، وإنما ضرورة وجود الموارد البشرية القادرة والكفوة؛ لذا من الضروري الاهتمام بهذا المورد البشري الثمين المعقد التركيب من خلال دراسته نفسياً، اجتماعياً وسلوكياً وتهيئة المستلزمات الضرورية لإساعده من أجر مناسب وتلبية احتياجاته الضرورية.

إن المفاهيم التي جاءت بها المدرسة السلوكية حول كيفية إدارة الأفراد هي في الواقع مستقاة من تخصصات في علم السلوك كالتالي:

### - علم النفس الصناعي:

ويختص بسلوك الأفراد في أعمالهم،<sup>11</sup> ولقد تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، كما ركزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

---

<sup>10</sup> نجم عبد الله العزاوي/ عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>11</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### - علم النفس الاجتماعي:

ويتعلق بدراسة الكيفية التي يتأثر الأفراد ويؤثرون بها على بعضهم البعض في العمل.

### - السلوك التنظيمي:

ويبحث في الأسباب لسلوك الأفراد وكيفية استخدام هذه المعرفة في سبيل زيادة فاعلية الأفراد ورفع

مستوى الرضاء بينهم.

### خ- إدارة الأفراد:

بعد النصف الثاني من القرن العشرين وانتهاء الحربين العالميتين الأولى والثانية واستقرار العالم أصبحت الحاجة أكثر إلى إدارة كفؤة متخصصة مهنية لإدارة الأعمال في المصانع والمؤسسات وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الاستخدام وتغير هذا المصطلح (إدارة الاستخدام) إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية وأصبح لتخصص إدارة الأفراد مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات الأجنبية والعربية وشاعت هذه التسمية كثيرا في أمريكا وبريطانيا وطالبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في مؤسساتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها.

وما بين الأعوام 1960- 1980 زاد الاهتمام كثيرا بإدارة الأفراد وظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان، كندا، أمريكا وأوروبا الغربية تهتم بإدارة الأفراد و تنادي بما يلي:

- توسيع نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد بحيث لا تشمل قاعدة الهرم الإداري فقط بل تشمل جميع العاملين في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

- تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي.

وقد شهدت هذه المرحلة تطورا في إدارة الأفراد وهذا راجع لظهور مؤسسات كبرى في أمريكا، أوروبا وبعض الدول الآسيوية وهو ما ساهم في توظيف الكوادر البشرية وتنمية الموارد البشرية والتمهيد للدخول في إدارة الموارد البشرية الحديثة.<sup>12</sup>

#### هـ- إدارة الموارد البشرية (1980- حتى الوقت الحاضر):

اعتبرت فترة (من 1980 إلى 1990) كمرحلة تمهيدية للتطور الإداري والتكنولوجي السريع في أنحاء العالم، حيث مهدت لدخول الدول في تجاريات و اقتصاديات واستثمارات بشكل كبير لكن منذ عام 1991 إلى 2008 حصل تطور إداري واستثماري وتكنولوجي بشكل كبير حيث انتشرت المؤسسات العالمية التي توظف الكوادر البشرية وتنميها بشكل يلائم ويواكب التطورات التكنولوجية الحديثة؛ إن هذه المرحلة هي مرحلة التطور الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية حيث كانت مفاجئة وسريعة.<sup>13</sup>

إن التغيير في المسمى من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليس تغييرا في الاسم فقط بل في مضمون وعمل ودور هذه الإدارة في المؤسسة كآلاتي.<sup>14</sup>

- تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد، من خلال مشاركتها الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، وعلى أساس التوقعات أو التنبؤات المستقبلية.

- كان الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد مركزي وميكانيكي، بينما أصبح في إدارة الموارد البشرية مركزي ولا مركزي وذو مرونة عالية.

- مدير إدارة الأفراد لا يشارك الإدارة العليا في وضع السياسة العامة للمؤسسة، أما مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

<sup>12</sup> محمد سرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 27.

<sup>13</sup> نفس المرجع السابق، ص 28.

<sup>14</sup> نجم عبد الله العزاوي/ عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره ، ص 71.



- وظائف إدارة الأفراد هي وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنها كانت تتميز بالنشاط الضيق وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما وظائف إدارة الموارد البشرية تتميز بالنشاط الواسع والتكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- كان عمل إدارة الأفراد على الأغلب استشاريا للإدارة العليا وفي بعض الأحيان تنفيذيا، إلا أن عمل إدارة الموارد البشرية الآن أصبح اختصاصا واحترافا واستشاريا، أي التنوع والتكامل في الأدوار ونطلق على الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية أفراد متعددي المهارات.
- يتميز العاملون في إدارة الموارد البشرية بالرقابة الذاتية والولاء والانشداد للعمل وأهل للثقة على عكس ما كانت عليه إدارة الأفراد.
- أصبح العاملون لأي إدارة الموارد البشرية شركاء في العمل ومورد أساسي تنافسي من موارد المؤسسة.
- كما وجب التركيز على العوامل التي أوجدت إدارة خاصة بالموارد البشرية والتي ساهمت في تطورها والتي يمكن حصرها في عاملين رئيسيين يتفرع عن كل منها عناصر وأحكام مرتبطة بها:<sup>15</sup>
- إفرازات بيئة العمل:
- ونجد فيها:
- تزايد حجم الإنتاج.
- تطور الأفكار والتكنولوجيات المستخدمة.
- تطور دور الدولة في شتى الميادين.
- قوة الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه سياسات العمل.
- قوة المنافسة المحلية والدولية في شتى الميادين.

---

<sup>15</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار البازوري، عمان، 2010، ص 22.

## - حاجات ومكونات الأفراد:

ونجد فيه:

- حاجات وتوقعات الأفراد وسلوكياتهم أثناء ممارساتهم العمل.

- ارتفاع المستوى الثقافي في الموارد البشرية.

- تنظيم الأفراد من خلال قيام النقابات العمالية المختلفة.

## 2- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل أثرت على إدارة الموارد البشرية، و لكن سنركز على أربعة عوامل كان لها تأثير

جوهري على الموضوع وهي العوامل الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والتكنولوجية.<sup>16</sup>

### أ- العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد؛ يتضح هذا من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينات وأثناء فترة الرواج في الأربعينات والخمسينات والستينات وأيضاً خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات،<sup>17</sup> وفي هذه الفترة اتجه المفكرون نحو الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية للعامل حيث أنه مع بداية السبعينات بدأ عالم الشغل في الولايات المتحدة الأمريكية يتغير ونجد كذلك أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع الأمريكي كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

<sup>16</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 39.

<sup>17</sup> نفس المرجع السابق، ص 40 .

## ب- العوامل القانونية :

إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث انتقلت إدارة الموارد البشرية من مجال يحكمه مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات.

إن الثورة الأولى التي حدثت في عالم العمل في الولايات المتحدة الأمريكية أدت إلى إعادة تعريف نطاق الموارد البشرية، حيث أنشئ تشريع جديد للعمل مع التوقيع على قانون الحقوق المدنية للعمال عام 1964<sup>18</sup>، منه أصبح المسير يواجه قيودا جديدة حيث حذفت مصطلحات مثل العرق، الجنس، الدين، .... في تسيير الأفراد؛ لكن وفي سنوات التسعينات حدثت ثورة ثانية في عالم المؤسسات الأمريكية، هذه الثورة أتت من العولمة التي أعادت تحديد قواعد المنافسة وهذا ما طرح المزيد من التحديات لمديري الموارد البشرية حيث ركزت التحولات الاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي أثرت على سوق العمل خلال سنوات التسعينات على القيمة الجوهرية للموظف.

إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العالمية وحقوقها، الحد الأدنى للأجور، الحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، اختبارهم، تدريبهم، أمنهم، تقييمهم وترقيتهم.

## ت- العوامل الاجتماعية:

تعرض المجتمع الأمريكي لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبته والاتجاهات القيم السائدة فيه وكذلك بأحداث غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع، حيث تعرض المجتمع الأمريكي لتغيرات جوهريّة في أسلوب معيشة أفرادها وأسلوب تفكيرهم، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور وكذا دور النقابات والاتحادات العمالية .

<sup>18</sup> Sid ahmed Benraouane, le management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010, p 23 .

و تجدر الإشارة أنه إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية فقد تأثرت كذلك بالحربين العالميتين، حيث كان لهما أثرا مباشرا وفوريا على ممارسات إدارة الأفراد في المجالات الدفاعية وأيضا غير الدفاعية<sup>19</sup>، كما يمكن القول بأن تعزيز دور العامل كمورد حيوي لنجاح وديمومة المؤسسة هو نتيجة لتطورين<sup>20</sup>:

- من جهة نقص في الكفاءات كنتيجة للشيخوخة التي أصابت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.
- من جهة أخرى تحول النشاط الاقتصادي بتوجهه نحو اقتصاد المعرفة، الخبرة، الجودة والقدرة، هذه العوامل كلها تلعب دورا أساسيا في نجاح المؤسسة.

### ث- العوامل التكنولوجية :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان خياليا، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة له؛ إن التعقيد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي اليوم وكذلك رقيه في جميع النواحي قد مر عبر طريق طويل من التطورات صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.<sup>21</sup>

- كما يمكن إضافة عاملين يمكن أن يؤثرنا على إدارة الموارد البشرية، هما:<sup>22</sup>
- المؤسسة: أي كل ما يتعلق في جوهره مع النشاطات التي تتعلق بعلاقات العمل داخل المؤسسة.
- العوامل النفسية الاجتماعية: ويكون التأثير هنا من حيث سياسات وطرق تسيير وتأطير الأفراد من الناحية الفردية والجماعية، فك النزاعات، سياسة التحفيز، مساهمة الموظفين.....

<sup>19</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

<sup>20</sup> Sid ahmed benraouane , op citée , p 23 .

<sup>21</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

<sup>22</sup> Pascal moulette/ Olivier roques, op. citée, p 4.

### 3- المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة، يتضمن هذا المدخل ست ركائز أساسية لا بد لإدارة المؤسسة من أن تستوعبها، تتمثل في<sup>23</sup>:

#### أ- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:

إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمؤسسة، تتجسد في القوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي أو العالمي، ولا بد لإستراتيجية الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة المديرين على استخدام طرق فعالة للتعامل مع هذه المتغيرات.

تتنافس المؤسسات للحصول على الموظفين الجيدين بنفس درجة تنافسها على المستهلك؛ وللقوى التنافسية في إغراء العاملين ومكافئتهم وتوظيفهم أثر مباشر على إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها وسمعة أو شهرة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.

وتعرف البيئة الخارجية ببيئة الفرص والتهديدات، ويمكن تقسيمها إلى قسمين بيئة عامة وبيئة خاصة،

تشمل البيئة العامة الخارجية على المتغيرات التالية:<sup>24</sup>

- المتغيرات الاقتصادية، كالدخل القومي، معدل الفائدة، الناتج القومي، متوسط دخل الفرد نسبة البطالة، السياسة الجمركية، درجة النمو، الضرائب.

<sup>23</sup> محمد الشعبان- محمد الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان، عمان، 2014، ص 39.

<sup>24</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- المتغيرات الاجتماعية للمؤسسة، مثل العادات والتقاليد، اللغة ونسبة الأمية، معدلات النمو السكاني، توزيع السكان على المناطق الجغرافية.
  - المتغيرات الفنية و التكنولوجيا، والمخترعات الجديدة وأثرها على الإنتاجية.
  - المتغيرات السياسية والقانونية، مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، الأحزاب، القوانين السائدة، النقابات والاتحادات.
  - المتغيرات الدولية، مثل التكتلات الدولية الاقتصادية والتجمعات الاقتصادية مثل اتحاد جنوب شرق آسيا وأثر قراراتها على رفع الأسعار و خفضها.
  - إن مثل هذه القوى لا تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير ولكن يمكن أن تؤثر على القرارات ذات المدى الطويل وعلى استراتيجيات المؤسسة.
- ب- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة:**

تعمل الإستراتيجية في ضوء رسالة المؤسسة، أي لابد من وجود إستراتيجية تساهم في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل البعيد؛ تعرف رسالة المؤسسة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى ومن هنا فإن الرسالة هي تجسيد الفلسفة الأساسية للمؤسسة لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في بنائها عند الآخرين.

والتساؤل الاستراتيجي عن الأشياء التي يجب أن تفعلها المؤسسة هو في حقيقة الأمر السعي إلى تحقيق أهداف محددة والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة المؤسسة؛ تمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها، فالأهداف إذن هي خطوات محددة على طريق الرسالة الخاصة بالمؤسسة.

ت- الاهتمام بجميع العاملين و التكامل مع إستراتيجية المؤسسة:

تهتم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة سواء أكانوا دائمين أو مؤقتين وسواء أكانوا يعملون في المستويات الإدارية العليا أو الدنيا وتهتم بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب، الحوافز، تقييم الأداء وتصميم الأعمال.

ولابد لإستراتيجية الموارد البشرية التي تعتمد على المؤسسة أن تتكامل مع إستراتيجيتها العامة، بعبارة أخرى لابد أن ينبثق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، فإذا انصبت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين فلا بد أن تركز إستراتيجية الموارد البشرية على الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين وإحلال بعضهم ببعض؛ إن المساهمة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة تترجم في الدور الذي أصبحت تقدمه باعتبارها هيئة استشارية من خلال مواكبتها للتغيرات والتطورات التي تشهدها المؤسسة وهذا بتوفيرها للكفاءات الفردية والجماعية.<sup>25</sup>

الفكرة الأساسية وراء هذا التوجيه الشامل أو المتكامل هو التنسيق بين جميع موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن يؤدي كل شيء نفعه إلى تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المؤسسة مع بعضها سيؤدي في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من الموارد تكوينها منفردا وهذه هي إحدى الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية الجيدة لموارد المؤسسة.

<sup>25</sup> Geneviève Lacono, op. citée, p 36.

ومنه يمكن أن نميز بيئة داخلية للمؤسسة وتعرف ببيئة القوة والضعف داخل المؤسسة وتشمل ما يلي:<sup>26</sup>

#### - هيكل المؤسسة:

ويقصد به نظامها في الاتصالات، الصلاحيات، تدفق العمل، تشريح المؤسسة على شكل خريطة تنظيمية؛ إن هيكل المؤسسة من الأهمية بحيث أنه إذا تطابق مع الاستراتيجيات الآنية والمستقبلية فإن ذلك يعتبر نقطة قوة كبرى في داخل المؤسسة والعكس صحيح، فإن عدم التجانس والتوافق ينتج عنه ضعف قد يعيق المؤسسة وربما يمنعها من تنفيذ إستراتيجية جيدة وملائمة، وينعكس ذلك على أدائها العام.

#### - حضارة المؤسسة:

وتشمل على مجموعة القيم و التوقعات والعقائد لدى أفراد المؤسسة، وينبثق عنها معايير سلوكية تشكل سلوك الأفراد داخلها، ويجب على الإستراتيجية ألا تتعارض مع ثقافة المؤسسة حفاظا على الدافعية لدى العاملين.

وقد ظهرت بعض الآراء التي تقول أنه من الواضح أن المؤسسة العالمية التي لها ثقافة أو حضارة واضحة أو محددة ومميزة، تكون مسؤولة بشكل ما عن مقدرتهم في الإبداع والتنفيذ وهي تؤثر بشكل رئيسي على تغيير الإستراتيجية، وهكذا من يرى أيضا أن لدى الشركات ذات الأداء المنخفض مكانة تدور حول السياسة الداخلية بدلا من الزبائن، وعلى الكمية بدلا من جودة المنتج، أن الثقافة المشاركة تعمل على رفع الأداء وهناك علاقة شبه سببية بين الثقافة والأداء ويرى أيضا بعض المهتمين أن هناك خصائص هامة للمؤسسة الناجحة والرائدة، والتي تتميز بالتطور الحضاري نذكر منها:

- التحيز نحو الفعل أو التصرف والابتعاد عن الأمور الشكلية بجوانب العمل، والاهتمام بانجاز العمل ونتائجه.

- القرب من المستهلك، وذلك بقصد الاهتمام بجوانب الجودة والخدمات المقدمة للمستهلك.

<sup>26</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره ، ص 33.



- الاستقلال والإبداع، وذلك لتنمية القدرة على الإبداع والتطور وتحمل المخاطرة ومواجهة التحديات.
- الإنتاجية من خلال الأفراد، حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أفضل أنواع الاستثمارات، كما يجب تنمية روح الإبداع والارتياح لدى العاملين بشكل يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية.

#### 4- التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تواجه المؤسسات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا، لعل أهم هذه التحديات ما يلي:

##### أ- التحديات الداخلية:<sup>27</sup>

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المؤسسة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- انخفاض ولاء الأفراد للمؤسسة.
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المؤسسة لقدراتهم بصفة جيدة.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- زيادة درجة التنوع في العمالة.

<sup>27</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص 26.

## ب- التحديات الخارجية:

تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات، والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية؛ لعل من أهم تلك التحديات ما يلي:<sup>28</sup>

- التطور التكنولوجي السريع و ثورة المعلومات.
- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المؤسسات المختلفة.
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت دولية.
- التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية: أهميتها، مفهومها وظائفها.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحالي، وهذا لتأكدنا من أن المورد البشري أصبح من أهم عناصر الإنتاج؛ بل أنه أصبح الرأسمال البشري والاستراتيجي والفكري للمؤسسة ويتمتعون بالميزة التنافسية لأي مؤسسة كانوا، وأصبحوا من العناصر التي تبحث عنهم أي مؤسسة لاستقطابهم وتعيينهم لمنافسة المؤسسات الأخرى.<sup>29</sup>

### 1- الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية :

رغم ثبات دور الإنسان كأحد العوامل الأساسية التي تحتكم إليها عملية الإنتاج أو التي تتحدد على ضوءها حركة التنمية واتجاهاتها، إلا أن Wisner يقول بأن الجهود التي قدمت لفهم عملية التفاعل بين عملية التنمية وبين متغير الموارد البشرية هي جهود ضئيلة، و هذا ما حال دون أن تفهم كثير من الدول

<sup>28</sup> نفس المرجع السابق، ص 27.

<sup>29</sup> نجم عبد الله العزاوي/ عباس حسين جواد ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ما إذا كانت تتحرك فعلا في اتجاه الأهداف التنموية المرغوبة أم لا، ويقول د.حسن صعب أن كتاب رأس المال لكاتبه Karl Marx يعتبر أول محاولة جادة لإعادة الاعتبار العلمي والاجتماعي للموارد البشرية واعتبارها بمثابة الرأسمال الحقيقي للإنتاج وذلك بالرغم من أن عددا من الباحثين قد سبق Marx في الإشارة إلى أهمية العمل في الإنتاج ولكن ليس بنفس الدرجة العلمية التي قدمها.<sup>30</sup>

وتغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمؤسسات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، من أهم هذه الأسباب ما يلي<sup>31</sup>:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد.

- إرتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة كبيرة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات.

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العمال وتراعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقة بينهم.

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والعناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة للإنسان.

إن اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال تسييرها الجيد تستطيع أن

<sup>30</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 13.

<sup>31</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية.

وعليه يمكن القول أن أهمية الموارد البشرية تسعى إلى:

- تحقيق أهداف المؤسسة مثل:<sup>32</sup>

- إنتاج و تقديم منتجات عالية الجودة.
- تخفيض تكلفة الإنتاج مع عدم الإضرار بالجودة.
- زيادة حصة المؤسسة السوقية و تعظيم قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار.
- تحقيق الميزة التنافسية والخروج من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي .
- تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة :
- الحصول على فرص وظيفية متميزة.
- الحصول على أجور و مكافآت مادية تنافسية.
- تنمية وتطوير الموظفين من خلال التعليم والتدريب والتأهيل .
- توفير ما يسمى بجودة الحياة الوظيفية.

ومنه أمكن القول إن أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها كمورد أساسي أو كوظيفة مساعدة على تحقيق وظائف المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة؛ فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير الموارد البشرية نظرته تجاه العنصر البشري

<sup>32</sup> سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2009/2008، ص 128.

فعوض استعمله كبقية الموارد الأخرى، يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار.<sup>33</sup>

وكان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية وهذا من حيث انعكاسات الفكر الجديد على إدارة العنصر البشري، تتمثل أهم تلك التأثيرات في:

- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة.

- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

- الارتفاع بمستوى القائمين على إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا .

- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات الموظفين في المؤسسات ذات الاتجاه نحو العولمة .

- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة .

- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التدريب والتنمية، نفقات تطوير النظم) على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات بدون مردود.

- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.

- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الأفراد .

<sup>33</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 ، ص 29.

- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين واعتبار كل منهم مسؤولاً عن الموارد البشرية.

والخلاصة إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة جديدة .

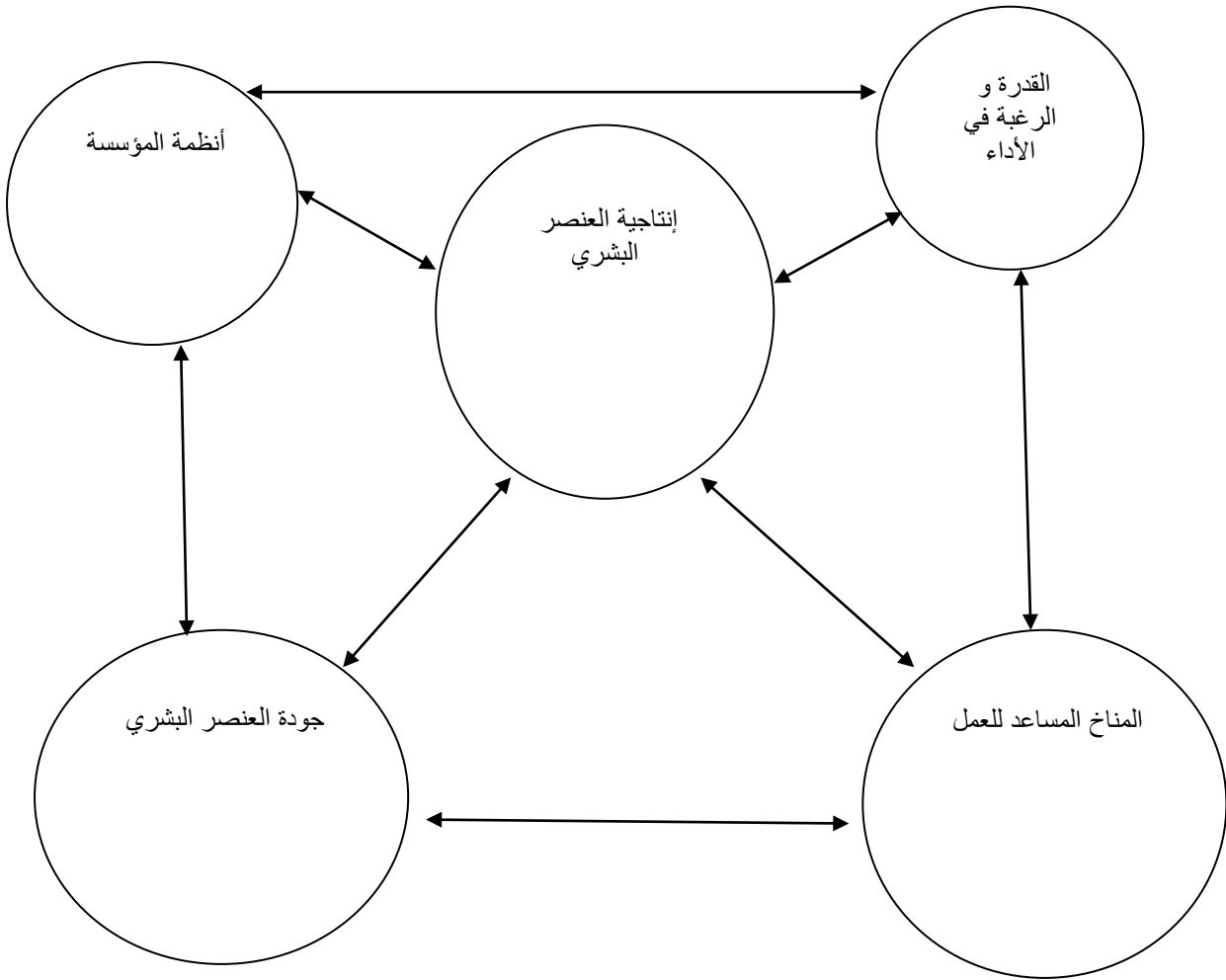
## 2- أهمية العنصر البشري كمحدد أساسي للإنتاجية في المؤسسات:

انطلاقاً من اعتباره عنصراً حاكماً في إدارة واستخدام باقي العناصر في المؤسسة والتي تعتمد على مدى توافر القدرة والرغبة في العمل ومدى توافر المهارات والقدرات العالية اللازمة لاستخدام العناصر المادية بنجاح، بالتالي نجد أن إنتاجية العنصر البشري هي محصلة تفاعل عدة عوامل، هي:<sup>34</sup>

- مدى توافر القدرة على الأداء مثل السن، الجنس، المعرفة، الخبرات، الاتجاهات.
- الرغبة في الأداء والتي تعكس مقدار الجهد المبذول من قبل العامل.
- المناخ التنظيمي المساعد للعمل.
- اختيار الأحسن من العنصر البشري والتي تعكس مجموعة من المهارات السلوكية التي يحتاجها الأفراد لتأدية وظيفتهم بكفاءة.
- ويقسم آخرون العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر البشري إلى أربعة عوامل أساسية هي:
- الدافعية والمهارات، حيث تلعب سياستي الاستقطاب والاختيار دوراً هاماً في هذا المجال فالاختيار الفعال للمهارات يخلق دافعية عالية للأداء.
- جماعات العمل (الاتجاهات الإيجابية للجماعة / معايير الجماعة).
- أنظمة المؤسسة ومن أهمها نظام الاستقطاب والاختيار، نظام الأجور والحوافز، التدريب والتكنولوجيا المستخدمة.

<sup>34</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- العوامل البيئية و تأثيرها على كل من الفرد والمؤسسة.



شكل 1: العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر البشري

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 115.

من هذا الشكل يتبين أن الإنتاجية ترتبط بمجموعة من العوامل المتكاملة سواء فنية أو بشرية أو بيئية وأن افتراض ثبات هذه العوامل أو هذه البيئة على ما هو عليه أمر غير واقعي مما يتطلب إعادة القياس من خلال فترات زمنية محددة وهو ما يطلق عليه بدورية القياس أو دراسة تطور الإنتاجية من خلال تتبع قياسها ومؤشراتها وفقا للفترات الزمنية المتفق عليها ودورية القياس ترتبط بمقارنات الإنتاجية،

حيث أن التأكد من كفاءة وفعالية المقاييس والنسب والمؤشرات المرتبطة بالإنتاجية لا تتضح إلا بمقارنتها سواء بمقاييس فعلية مستهدفة أو مقاييس تتعلق بمؤسسات تعمل في نفس المجال.<sup>35</sup>

### 3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما وجهة نظر تقليدية ووجهة نظر حديثة؛ فيرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية مقتصر على حفظ السجلات حتى عام 1960<sup>36</sup> وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات الموظفين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كتخطيط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس هذا الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق والتمويل....) وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على إنتاجية المؤسسة وأصبحت إدارة مسؤولية عن:

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة.

- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة .

- تدريب وتنمية القوى العاملة.

- تحفيز القوى العاملة .

من هذا المنطلق يمكن تقديم بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العارفين بها، وذلك للوصول إلى مفهوم أو تعريف شامل لها .

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم

<sup>35</sup> نفس المرجع السابق، ص 115.

<sup>36</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص 33 .



كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية،<sup>37</sup> حيث تستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها.

أو هي وظيفة تسمح للمؤسسة بتسيير عمليات الاقتناء (أحسن الكفاءات)، التكوين، التقييم ومكافأة العمال، كما تسيير إدارة الموارد البشرية علاقة العمل بما فيها حقوق العمال، الصحة والتأمين كما أن هدف إدارة الموارد البشرية هو مساعدة إدارة المؤسسة على وضع نظام لتسيير وتطوير المهارات<sup>38</sup>.

أوهي تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، وبهذا تمكن إدارة الموارد البشرية المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال عمليات التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتدريب الدقيق لتلك الموارد وكذلك التوظيف الملائم لها.<sup>39</sup>

أيضا تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المؤسسة<sup>40</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها مادة من العلوم الاجتماعية تقوم على خلق وتوظيف المعارف المختلفة المفيدة للجهات الفاعلة في المؤسسة، من أجل فهم وتحليل ومحاولة حل المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل في المؤسسات<sup>41</sup>.

وتتعدد المفاهيم التي يتم من خلالها تناول هذه الإدارة فمنهم من يصطلح عليها إدارة شؤون العاملين ومنهم من يصطلح عليها إدارة الأفراد، في حين تسمى حديثا إدارة الموارد البشرية حيث تقوم المؤسسات

<sup>37</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>38</sup> Sid ahmed benraouane, op citée, p 27.

أسامة كامل - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية البحرين، 2006، ص 10<sup>39</sup>.

<sup>40</sup> محمد اسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004 ، ص 20.

<sup>41</sup> Loic cadin/ francis guérin/ frédérique pigeire , Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie , Dunod , Paris , 2002 , p 32.

بإنشاء هذه الإدارة فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين بها من جهة، وتسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى؛ وينعكس ذلك إيجاباً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم مما يؤدي في النهاية إلى حسن انجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة؛ ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية،<sup>42</sup> كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين.

#### 4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة دون نقاش هو ضمان الاستقرار والبقاء بتميز، ولكي تصل إلى هذه النتيجة لا بد أن تتكامل كل الإدارات من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات التي تلقى على عاتقها هذه المسؤولية، فيما يلي نذكر هدفين مهمين تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقهما:<sup>43</sup>

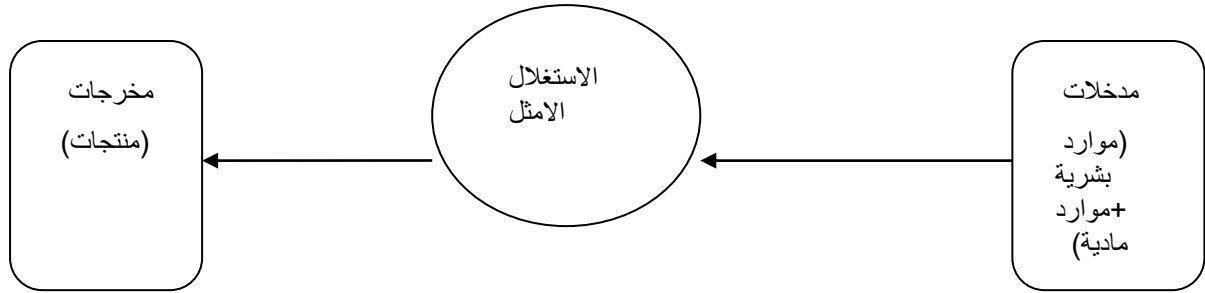
##### أ- تحقيق الكفاية الإنتاجية:

إن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بدمج الموارد البشرية بالموارد المادية بالطرق المناسبة يؤدي إلى حصول المؤسسة على ما ترغب به بالكيفية المطلوبة؛ ويظهر أن العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة وذلك من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات أي القدرة على الأداء بإنتاجية عالية بفضل جعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، يمتلك الولاء والانتماء للمؤسسة.

<sup>42</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص 20.

<sup>43</sup> عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 69.

والشكل 2 يلخص ما تطرقنا إليه:



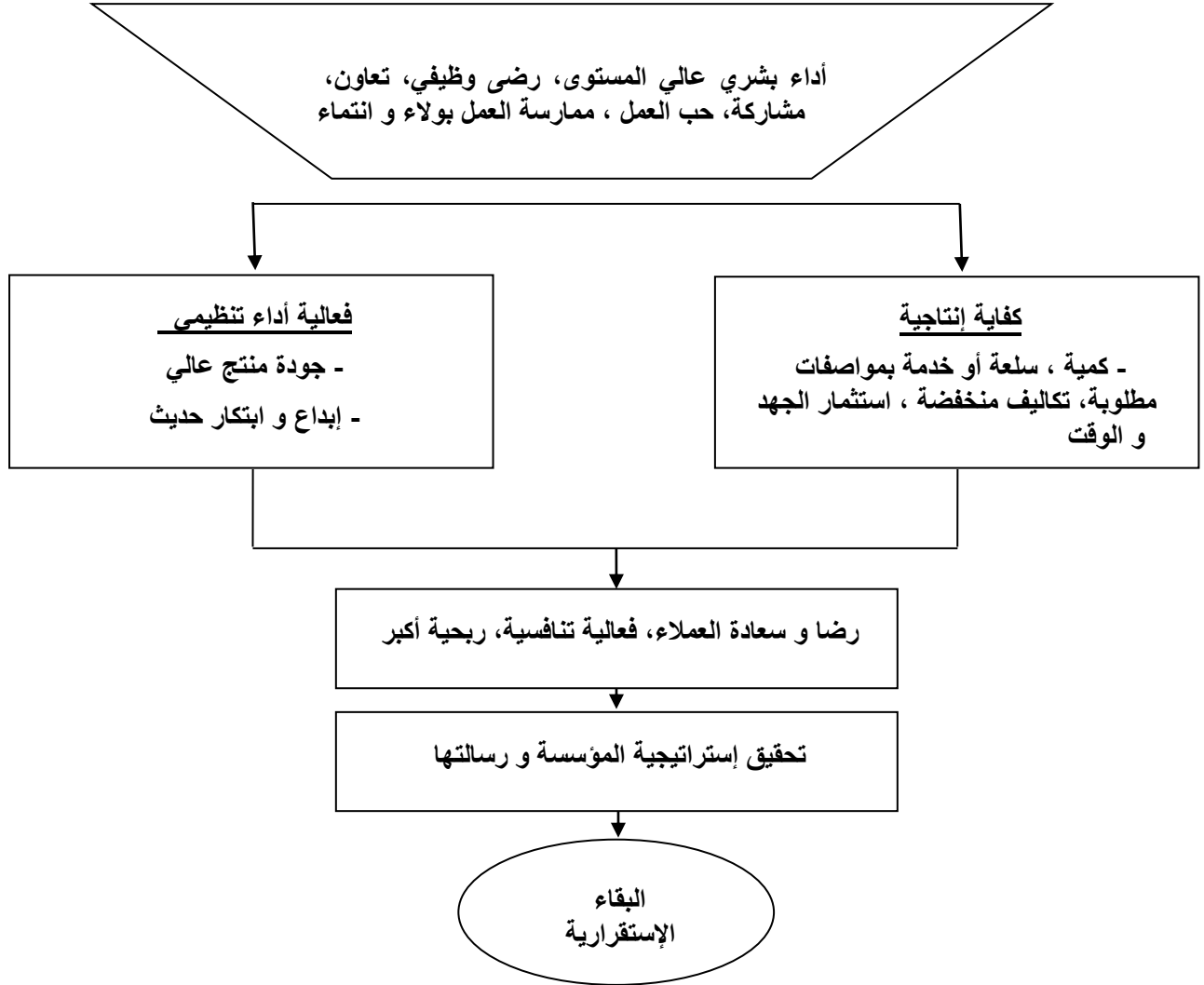
### شكل 2: تحقيق الكفاية الإنتاجية

المصدر: من إعداد المؤلف.

#### ب- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

لابد أن يرافق الكفاية الإنتاجية عنصر هام يعتبر بمثابة نقطة الفصل لدى الزبون، ألا وهو مستوى الجودة، فعلى المؤسسة أن تراعي ما إذا كان المنتج الذي تقدمه ينال رضا الزبون من حيث إشباع حاجاته ورغباته من جهة ونوعية المعاملة معه، هذه الأخيرة هي من واجبات إدارة الموارد البشرية عن طريق القيام بحملات التوعية والتدريب للموارد البشرية بخصوص مسألة الجودة ورضا الزبون وإدراكهم أن خدمة الزبائن بالطريقة التي تحقق لهم الرضا هو الطريق نحو النجاح.

وكخلاصة لهذين المحورين نحصل على الشكل التالي:



شكل 3: مخطط أهداف المؤسسة

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

#### 5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

وتعني الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تحديد الأجور والمرتبات، علاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة؛ تظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن إطارين مهمين هما:<sup>44</sup>

<sup>44</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة.
- تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة، حتى تستطيع المؤسسة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها.
- وتختلف طبيعة المهام السلوكية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، يمكن تصنيف هذه المهام إلى نوعين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية<sup>45</sup> :

#### أ- الوظائف الفنية :

- وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل كل من تأمين وتهيئة قوة العمل، مكافئتها، تطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، تشمل هذه الوظائف ما يلي: <sup>46</sup>

#### - تحليل وتصميم الوظائف:

- وهذا بمعرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

#### - الاستقطاب، الاختيار والتعيين:

- وهذا بتحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم واختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة كما ونوعاً، يتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمؤسسة.
- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وغيرها.

<sup>45</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 32 .

<sup>46</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 69.

### - تكوين وتطوير العمال :

بمعنى الاهتمام بتدريبهم و تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم، حيث أن إدارة الموارد البشرية تمارس دورا هاما في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو مؤسساتهم ووظائفهم الجديدة بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة، ومن أجل تحقيق هذا تمارس إدارة الموارد البشرية دورها من خلال أربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية وهي<sup>47</sup>: تدريب العاملين، تنمية العاملين، التطوير التنظيمي، التطوير المهني؛ إذ تجدر الملاحظة بأن تنمية العاملين والتأهيل المهني هي أنشطة موجهة بالعاملين أنفسهم، أما تدريب العاملين فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة؛ ومن ناحية أخرى فإن التطوير التنظيمي يعمل على إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها، وفي حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف إلا أنها جميعا تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح من وراء عملية التكوين والتأهيل .

### - توجيه وتحفيز العمال:

بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي وفي حالة نجاحهم في تأدية وظائفهم على أحسن وجه وتحقيق أهداف المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بمكافئتهم على أداؤهم .

### - تسيير المسارات الوظيفية:

أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

### - تقييم أداء العمال:

ويكون هذا بالاطلاع على مستوى كل عامل قياسا بالعمل المطلوب منه.

---

جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006 ، ص 33<sup>47</sup>.

### - نظام الدخل:

ويعني هذا النظام مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم، أي أنه لكل وظيفة أجر خاص بها.

### ب- الوظائف الإدارية :

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم الرقابة، التوجيه والتحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

### - التخطيط :

وهذا بتحديد الأهداف وإعداد خطة لنشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ثم وضع خطوات ومتطلبات هذه الأهداف ومنه فإن الموارد البشرية عنصر أساسي للتخطيط الاستراتيجي لأنه يسهل تحقيق أهداف المؤسسة وبالنسبة للموظفين يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني. ورغم أهمية الموارد البشرية إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الاتجاهات التالية:<sup>48</sup>

• الاتجاه الأول: حيث تقدر المؤسسة العرض و الطلب من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية دون الاهتمام بغير ذلك.

• الاتجاه الثاني: تضع فيه المؤسسات مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

• الاتجاه الثالث: ويتضمن أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند وضع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار قدرات وكفاءة العنصر البشري وأنه قادر على الإجابة على احتياجات المؤسسة من الناحية الكمية والكيفية .

<sup>48</sup> نفس المرجع السابق، ص 39.

### - التنظيم :

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية ، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

### - الرقابة :

وهي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المرجوة والمخطط لها سابقا، كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من التزام العاملين بشروط عملهم واكتشاف أي خلل ومحاولة تصحيحه وتعديله، تتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

- وضع سياسات وإجراءات الأداء .
- قياس الأداء الحقيقي .
- مقارنة الأداء الحقيقي بالإجراءات .
- القيام بالتعديلات اللازمة .

### - مسؤوليات إستراتيجية :

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها البعيدة المدى .

## 6- الرؤى والاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

لقد ظهرت في الوقت الحالي رؤى جديدة تدخل ضمن صلاحيات الجهاز الإداري البشري إضافة إلى وظائفها ومهامها كالتوظيف والتحفيز والحفاظ على الموارد البشرية وهذا لتبين لنا أهمية النشاطات والأدوار البديلة التي تدخل في صلب عمل إدارة الموارد البشرية؛ نلخص هذه الرؤى في ما يلي:<sup>49</sup>

بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية -، مرجع سبق ذكره، ص 35<sup>49</sup>.



**أ- تعدد المستفيدين من قيام إدارة الموارد البشرية:**

لا تنحصر الفائدة التي تجنى من قيام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في الوظائف التي تقدمها هذه الإدارة إلى الموظفين فقط، بل تشمل أيضا جمهورا كبيرا من الذين يتعاملون مع المؤسسات ويستفيدون من عمليات إنتاجها للسلع والخدمات ويشمل هذا الجمهور عادة مجموعة من الأفراد والزبائن وغيرهم من الأشخاص والمؤسسات الأخرى المستفيدين من وجود جهاز إداري بشري مؤسساتي. فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع تحديد النشاطات المطلوبة التي تناسب زبائنها وتعمل بجد على برمجة تنفيذها ضمن الإمكانيات المتوفرة.

**ب- تأثير استراتيجيات الإدارة على مواردها البشرية:**

إن الاستراتيجيات التي تصنعها المؤسسات تهدف بالحقيقة إلى دراسة الأسواق العاملة فيها وكذلك تشغيل مواردها المتوفرة فيها وجني المزيد من النتائج الجيدة، هذه الاستراتيجيات تكون عادة على شكل خطط مدروسة توزع على الأفراد، إذ لا يمكن الفصل بين نوعية الاستراتيجيات وتأثير ذلك على فاعلية موارد المؤسسة البشرية، لأن مشاركة الأفراد في إيصال الاستراتيجيات إلى أهدافها ضرورة حتمية، إذ بدون المشاركة يفتقد المستفيدون من خدمات الموارد البشرية، كما تفتقد المؤسسات كثيرا من خططها، فالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا تؤثر على الموارد البشرية.

**ت- تأثير سياسات الإدارة على مواردها البشرية:**

إن الرؤيا الجديدة الثالثة فتختص بالسياسات التي تتبعها إدارات المؤسسات والتي تؤثر بالطبع على قرارات المديرين والسياسة ما هي إلا تعبير عن الطرق والأساليب التكتيكية والتي بواسطتها تدار المؤسسة، أما تأثير السياسة على الأفراد فله انعكاسات وخاصة ما تعلق بسياسة الإدارة وتدخلها لملي الفراغ الحاصل بين ما تملكه المؤسسة والفعالية أو الإنتاجية التي تطلبها المؤسسة من الأفراد وبين سلوكيات الأفراد نتيجة لعدم رضاهم عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها.

## 7- أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

- هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي:<sup>50</sup>
- العمل على تطوير المؤسسات الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
  - وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين في المؤسسات.
  - وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم بما يلي رغباتهم وأهداف المؤسسات الإدارية الحديثة.
  - إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئة الخارجية المحيطة للمؤسسات والعمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية.
  - حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير وتحقيق أهداف المؤسسات بصورة إيجابية وفعالة.
  - إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية، بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
  - إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي، وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل بما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ككل، مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة.
  - قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية، والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.
  - الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.

---

<sup>50</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.

- تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

- تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.

- توفير جميع الإجراءات لزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد.

- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين.

### ثالثاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن القيام بأنشطة الموارد البشرية في مؤسسة حديثة يحتم على المؤسسة إعداد جهاز تنظيمي قادر على ذلك ويتم على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة لكن هناك عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية، وهي<sup>51</sup> :

- ما هو موقع هذا الجهاز التنظيمي في الهيكل العام للمؤسسة أو ما هو مستواه التنظيمي وهل سيكون مستقلاً أو تابعاً لإحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة ؟

- كيف يتم تنظيم هذا الجهاز داخليا، أي ما هي الوحدات التنظيمية التي يشتمل عليها ؟

- كيف تحدد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة؟

<sup>51</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 83.

وقبل الإجابة عن هذه التساؤلات يجب أن نذكر أن المؤسسة لا يمكن أن تفكر في إنشاء هذا الجهاز المتخصص إلا إذا اقتنعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بأكثر من دور في آن واحد فعليها أن تقوم بالدور التشغيلي والمتمثل في صناعة قرارات التوظيف وخطط الاستقطاب إضافة إلى أنشطة التدريب، كما أنها تقوم بالتأكد من دقة معايير الاختيار واستكشاف أسواق جديدة للقوى العاملة ووضع أنظمة الأجور وخطط التطوير الإداري علاوة على ذلك فهي تساعد في تحديد الأعمال داخل المؤسسة، هذا ويلاحظ أنه كلما تزايد عبء العمل الملقى على إدارة الموارد البشرية كلما استلزم أن يكون لها دورا مميزا داخل الهيكل التنظيمي ولما ازدادت تبعيتها المباشرة للإدارة العليا والعكس صحيح.<sup>52</sup>

### 1- التنظيم في إطار الموارد البشرية للمؤسسة:

يتخذ التنظيم المقرر في المؤسسات أشكالا مختلفة، ويتأثر ذلك بمتغيرات جديدة تحدده.

#### أ- ماهية التنظيم في المؤسسة:

تتجاوز المهام الموجودة في المؤسسة قدرات الفرد الواحد وتتضمن أعمالا جماعية منظمة ويعني إعداد التنظيم، التوفيق بين المهام المتقاسمة مع متابعة الأهداف العامة وتطبيق آليات التنسيق فيما بينها. وتواجه المؤسسة متطلبات تصميم نماذج التنظيم الإجمالية (العمومية)، والجزئية (الفردية أو الجماعية) ونميز هنا بين البنية الإجمالية (التصميم الكلي) والتصميم الجزئي (أي تحديد الأدوار الفردية أو الجزئية) ويخص التصميمان إدارة الموارد البشرية.<sup>53</sup>

#### ب- البنية الإجمالية للتنظيم في المؤسسة:

تحتوي التنظيمات عموما أربعة أجزاء أساسية متطورة بدرجات متفاوتة أو موجودة حسب سياسة

المؤسسة:<sup>54</sup>

<sup>52</sup> أسامة كامل/ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

<sup>53</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 280.

<sup>54</sup> نفس المرجع، ص 281.

- رأس المؤسسة من الإدارة (المدير أو رب العمل) أو نائبه ومعاونوه.
- التسلسل الرتبوي المكون من الأطر (الأطر القيادية، والوسطى، ورجال الرقابة).
- جهاز التنظيم التقني المكون من المكلفين بالتحضير والتحكم مثل مكتب الدراسات.
- عناصر دعم العمليات المكلف بتقديم المساعدة غير المباشرة إلى سير العمل للمنتجات مثل عمال الإنتاج، الموظفين، والبائعين.....

## 2- موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي:

إن التغيرات البيئية للقرن الحالي والقرن القادم ما وقع منها وما يتوقع حدوثه يضع إدارة الموارد البشرية أمام تحديات قادمة تستلزم لاحتوائها وضوح في وظائف ووضع هذه الإدارة في المؤسسة، لذا ولكي يظهر دور إدارة الموارد البشرية بشكل واضح، وينعكس بنتائج ايجابية على صعيد المؤسسة لابد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، ولا بد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي .

وبصفة عامة هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية، منها:<sup>55</sup>

### أ- أدوار إدارة الموارد البشرية :

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة فالمؤسسة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة، وتتمثل أهم هذه الأدوار في:

<sup>55</sup> Ronald.S. Schuler, Repositioning the human resource function, transformation or demise?, vol 4, Academy of management perspectives, New York, 1990, p 49.

**- دور الأعمال:**

يعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية حيث يتمثل في مشاركة هذه الإدارة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه.

**- الدور التشغيلي:**

يتمثل هذا الدور في هذا المستوى في صناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.

**- الدور الإداري:**

ويسمى بالدور المتوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

إن التطور الذي شهدته وظيفة إدارة الموارد البشرية، أخذ يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية كما يبينه الجدول 1.56

---

<sup>56</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 10.

جدول 1: مهام إدارة الموارد البشرية

طبيعة وظيفة	إدارة الموارد البشرية
دور استراتيجي	دور تنفيذي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط استراتيجي للقوى العاملة</li> <li>- معالجة المسائل القانونية</li> <li>- دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة</li> <li>- التنمية الاقتصادية للمجتمع</li> <li>- خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين</li> <li>- توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتصلة بشؤون العاملين</li> <li>- اقتراح سياسات الأجور والحوافز</li> <li>- اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها</li> <li>- تصميم الإمتحانات بأنواعها</li> <li>- تصميم البرامج التدريبية على مستوى المؤسسة</li> <li>- تصنيف الوظائف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استقطاب و اختيار القوى العاملة</li> <li>- تنفيذ برامج التهيئة للعاملين</li> <li>- الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث</li> <li>- مسك سجلات العاملين</li> <li>- إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل</li> <li>- استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة ( المشغولة والشاغرة ) والحياة الوظيفية</li> <li>- العلاقات العمالية و حل المشاكل</li> <li>- الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي</li> </ul>

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ب- حجم المؤسسة وحجم إدارة الموارد البشرية :

يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره، المبيعات التي تحققها، حجم رأس المال وعدد العاملين؛ ويؤثر حجم المؤسسة في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فكلر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية فالمؤسسات الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Milkovich / Gtand E.F Glueck, Personnel human resources management , 4th, ed busness publications, Texas, 1985 ,pp 6-10.

ويتأثر حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بعوامل عديدة كطبيعة النشاطات التي تزاولها والتخصصات المسندة إليها وكذلك حجم المؤسسة التي تتبعها وتوسع نشاطها وانتشارها وتعدد عملها كما يعتبر نشاط إدارة الأفراد لا غنى عنه في سائر المؤسسات مهما كان نوعها، كما أن ممارسة هذا النشاط يتطلب التخلي عن المركزية وتخويل وحدات أخرى في مناطق وجود المؤسسة لمزاولة نشاط إدارة الأفراد تحت إشراف مركزي، بحيث يتم التنسيق وتوحيد الإجراءات واللوائح المتصلة بهذا النشاط، مع تخويل وحدات إدارة الأفراد في المناطق الصلاحيات التنفيذية الضرورية، كاستقطاب اليد العاملة واستكمال إجراءات التعيين والاستقالة والإجازات ومكافآت نهاية الخدمة.<sup>58</sup>

#### ت- كثافة المورد البشري وخصائص سوق العمل :

تتباين المؤسسات في استخدامهما لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه ، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي ومنها ما يكون في حقل الخدمات؛ فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة مع العناصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في استخدام العنصر وتوجيهه ومراقبة أدائه، وتنعكس التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيما تميل المؤسسات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار وعدم الوضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية، فإن المؤسسات تميل إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### ث- توفر الكوادر الإدارية الكفوة :

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفؤ إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات و نظم و قواعد عمل.

<sup>58</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 12.



وتشير الدراسات إلى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومساهماتها في تحقيق أهداف المؤسسة، يرجع في بعض الأحيان إلى عدم توفر الكوادر المتخصصة في تخطيط نشاطاتها وتنفيذها والرقابة على نتائجها.

يستخلص مما تقدم بأن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الايجابية والسلبية على دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بعين الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية.

### 3- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من وظائف المؤسسة، إذ أنها تقوم بدورها من خلال تقديم خدماتها المتعلقة باستقطاب وتوفير الموارد البشرية، والإشراف على تدريبها وتأهيلها إلى مختلف وظائف المؤسسة؛ وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أهمها:<sup>59</sup>

- حجم المؤسسة، حيث كلما زاد حجم المؤسسة تطلب إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.

- طبيعة العمل، أي يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية كالبنوك والفنادق وشركات الطيران عنه في المؤسسات الإنتاجية.

- كثافة المورد البشري، حيث تتباين المؤسسات في استخدامها للعنصر البشري، فكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص في تخطيط الموارد البشرية وتحفيزه ومتابعة أدائه.

- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية، أي إذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر لإدارة الموارد البشرية.

<sup>59</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 30.

إن المؤسسة وبغض النظر عن حجمها وشكلها وطبيعة عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكالاً شتى اعتماداً على العوامل المشار إليها سابقاً، وتتمثل أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>60</sup>

#### أ- الشكل القائم على الأقسام:

يشاع استخدام هذا الشكل في المؤسسات الكبرى التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على قيام إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية، الاستشارية، الإدارية والتنظيم ووفقاً لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تضم العديد من الأقسام وذلك على النحو التالي :

##### - قسم التوظيف :

يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين.

##### - قسم التدريب والتطوير:

يركز هذا القسم على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى.

##### - قسم المزايا والمكافآت:

يتمثل العمل في هذا القسم وكما تدل تسميته في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها.

##### - قسم العلاقات العامة:

وهي تغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية.

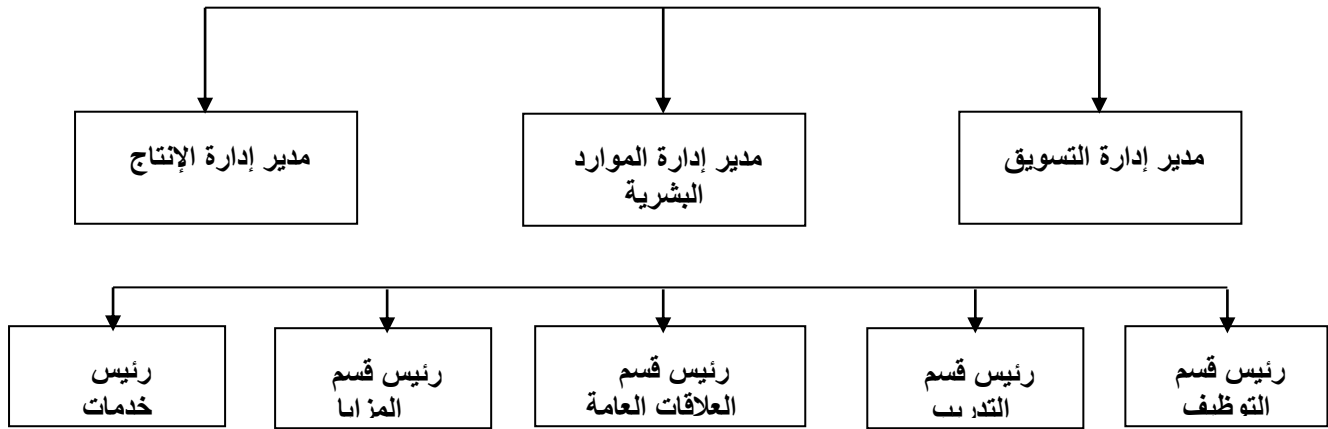
##### - قسم العاملين:

وتشمل متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

---

<sup>60</sup> أسامة كامل/ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

والشكل التالي يوضح هذه الأقسام :

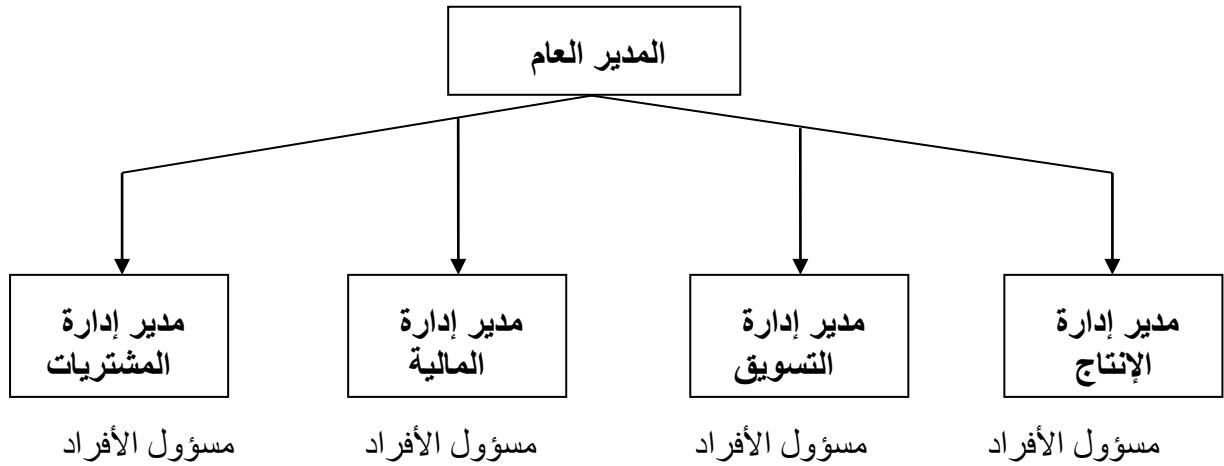


شكل 4: التنظيم القائم على الأقسام

المصدر: أسامة كامل/ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

#### ب- الشكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المؤسسة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها، وفي هذا الشكل تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة؛ ولما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية، فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمؤسسة، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية بل ويعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية بحتة دون أن يكون لها دور استراتيجي في رسم الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها وهذا ما يظهره الشكل 5.



#### شكل 5: التنظيم القائم على المركزية

المصدر: أسامة كامل/ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

#### 4- تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمؤسسة فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة ومن ثم لابد أن يكون هناك تكامل بينهما، وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق فإن النتيجة هي الفشل، وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها، خططها، سياساتها ونظم وإجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المؤسسة.

ويجب على المؤسسة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما وقد سبق القول أن أعمال إدارة الموارد البشرية ترتبط بكافة إدارات وأقسام المؤسسة ولكن هذا الارتباط قد يخلق كثير من المشاكل بين مدير الموارد البشرية وبين المديرين الآخرين في المؤسسة، فقد يصير هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إدارتهم، فيطالبون مثلا بأن لهم حق اختيار الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم وأيضا تدريبهم وتقييم أدائهم وإذا حدث خلاف ذلك، فإنهم دائما يحملون إدارة الموارد البشرية مسؤولية فشل أو عدم قدرة وكفاية الأشخاص الذين سبق أن قامت باختيارهم للعمل بالمؤسسة.

وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المؤسسة لتنظيم العلاقة بينهما، لكن الوسيلة الأكثر شيوعاً

تقوم على التمييز بين الأنشطة في المؤسسة، يتم ذلك كالآتي:<sup>61</sup>

- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة يجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، وفي هذه الحالة لا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى في المؤسسة في هذه الأعمال، مثل الأعمال المتعلقة بحفظ سجلات العاملين... .

- أعمال مشتركة، ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها وهنا لابد أن يسود التعاون التام بينهم مثل أنشطة الاختيار والتعيين عادة ما يتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر في الإدارات الأخرى والبعض الثالث يتم اشتراكاً بينهما في شكل لجان أو اجتماعات بينهما في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة.

- أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل، وأيضاً مسؤولية عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات، مثال ذلك يلتزم مديرو الإدارات بتقديم بيانات وإحصاءات خاصة بالعمال تحت رئاستهم، كبيانات الحضور، مدى حاجة العمال إلى تدريب وحالتهم المعنوية ومدى رضاهم عن العمل وتقوم إدارة الموارد البشرية بعد استلامها لهذه البيانات بتحليلها وإعداد المقترحات المناسبة.

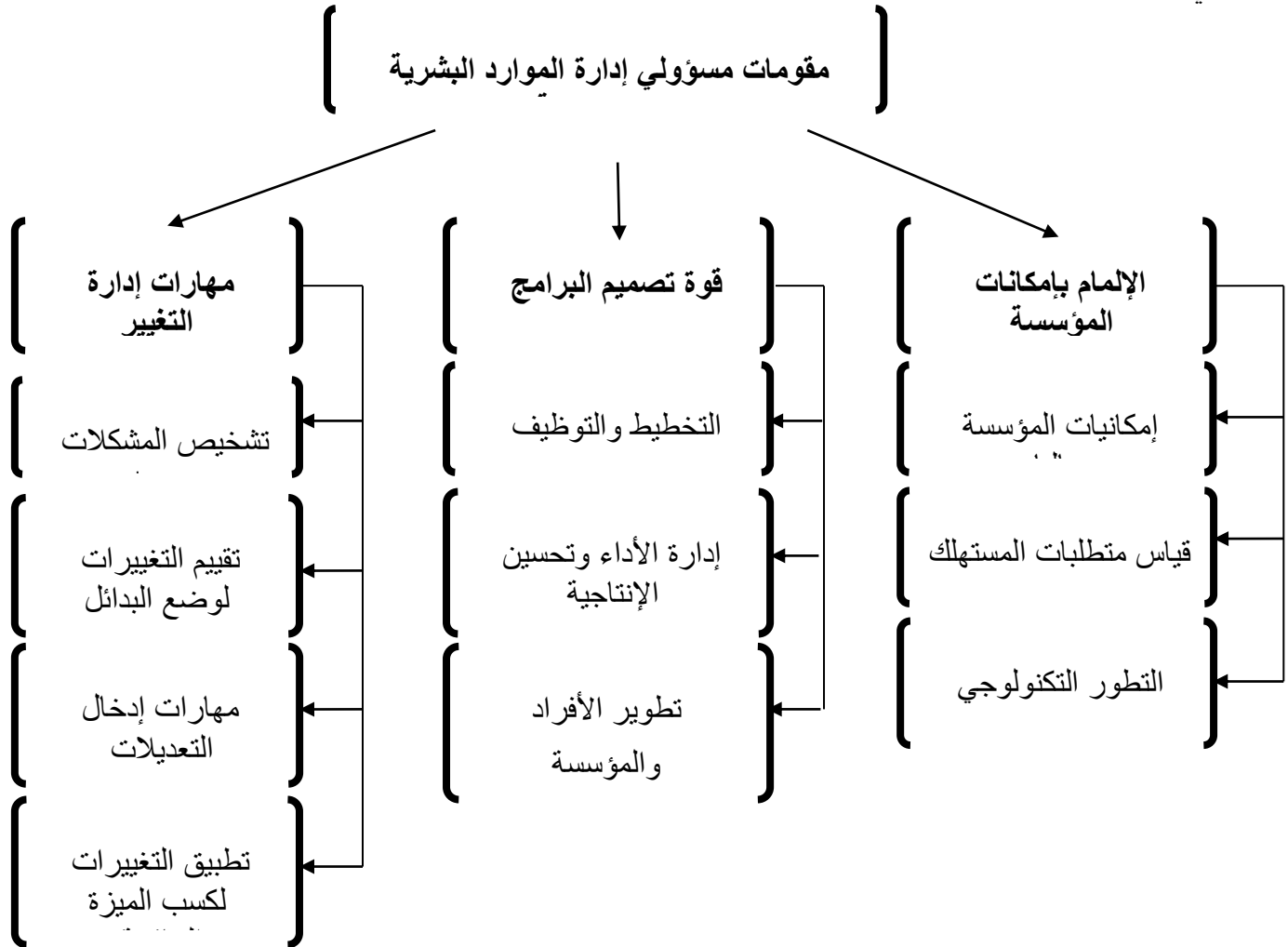
وعليه ينبغي أن يتم حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وتحدد مراحل تنفيذ هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة.

<sup>61</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

## 5- المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية يوضحها الشكل

التالي:



## شكل 6: المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي الموارد البشرية

المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،

2011، ص 27.

ويمكن تحليل الشكل 6 فيما يلي، وذلك لإبراز أهم المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد

البشرية:<sup>62</sup>

#### أ- المجموعة الأولى المعرفة بأعمال المؤسسة:

يتعين أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة، وإمكانياتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، وكيفية إدارة تكلفة رأس المال والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقاً للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المؤسسة وخدماتها وإمكانياتها الإستراتيجية، ويتضمن ذلك فهم لاحتياجات الزبائن والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للمؤسسة، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن كذلك المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج؛ ولا يعني ذلك أن يكون مسؤولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمؤسسة أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف، لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المؤسسة.

#### ب- المجموعة الثانية تصميم وإيصال برامج الموارد البشرية:

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب؛ وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج الموارد البشرية على العلوم السلوكية، وأن يعتمدوا على التحديث المستمر لمهاراتهم ولإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري، من خلال المداولة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن والإطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث والاستعانة بالخبراء في مجال الموارد البشرية باستمرار أو تعديلها بما يتفق والتغيرات في إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

<sup>62</sup> مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 28.

### ت- المجموعة الثالثة إدارة التغيير:

يجب أن يتولى مسؤول إدارة الموارد البشرية بتنسيق العلاقات بين العاملين والخبراء الخارجيين وذلك لمواكبة التغيير الحاصل، بالإضافة إلى تشخيص وحل المشكلات، وأخذ التغييرات الخارجية بعين الاعتبار ومحاولة تطبيق هذه التغييرات داخل المؤسسة لتسهيل كسب الميزة التنافسية؛ و بعد ذلك يأتي دور تقييم التغييرات لتقدير النتائج والكشف عن الأخطاء ومحاولة إيجاد البديل الأفضل.

كما يمكن إضافة شروط وخصائص هامة يجب توافرها في مدراء إدارة الموارد البشرية:<sup>63</sup>

- تنظيم وترتيب وتنسيق الأعمال ومراعاة ترتيب الأولويات في ترتيب جدول الأعمال.
- إعداد التقارير الإدارية الخاصة بالعمل وآخر تطوراتها والمشاكل التي تواجه المؤسسة وطرق حلها بشكل لائق إداري وبأسلوب علمي راقى.
- يجب أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية من ذوي الشخصيات القيادية، فيجب عليه أن يتحلى بالصفات القيادية كالقوة العلمية والفكرية، الذكاء، الإبداع، القدرة على التخطيط والتعامل بالحكمة الإدارية والعقل، التخلي عن التعامل بالعواطف والأحاسيس.
- إقامة وتطوير علاقات إيجابية خارجية وداخلية، والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

- إن جوهر القيادة الإدارية والعمل الإداري هو قوة التنبؤ بالمستقبل قبل حدوث الأخطاء فمن الضروري أن يكون للقائد الإداري فكر جيد وتحليل للأمور بشكل جيد وعلى أسس علمية.

<sup>63</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص86.



## رابعاً: اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية هناك بعض الاعتبارات التي يجب أن تأخذ في الحسبان، هي:<sup>64</sup>

### 1- قيم الإدارة:

عندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الإستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية، فالقيم الأساسية للإدارة العليا تنعكس على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية<sup>65</sup>؛ فالطريقة التي يعامل بها الأفراد بعد حدوث أي تغييرات إستراتيجية جوهرية في المؤسسة، مثل الخصخصة والاستغناء عن العمالة، ما هي إلا انعكاساً لقيم الإدارة العليا، والتي ستكشف بدورها عن نظرة المؤسسة للأفراد؛ وبصفة عامة فإن الإدارة العليا الداعمة لوجهة النظر المؤمنة بالاستثمار في الموارد البشرية سوف تسعى إلى دعم قيم رأسمالها البشري.

### 2- المخاطر والعائد على الاستثمار:

ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في الرأسمال المادي فرغم وجود العديد من المنافع المترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن المؤسسة لا تملك هذا المورد؛<sup>66</sup> فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، فيجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية، وفي بعض الحالات مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من الفوائد؛ ومن ثم فإن متخذي القرار لابد أن يكون لديهم استعداداً للمفاضلة بين التكلفة الحالية

<sup>64</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010/ 2011، ص204.

<sup>65</sup> على سبيل المثال مدير الإدارة العليا لديه التزام بالحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة يميل إلى معالجة الضغوط المصاحبة للأحداث الإستراتيجية الجوهرية، وهذا من خلال التعامل مع الشائعات السائدة في المؤسسة وتوفير المعلومات الصحيحة، ومن ثم لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة والتي قد تؤثر بدورها على الأفراد.

<sup>66</sup> الأفراد لديهم الحرية لترك العمل، بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك.

العالية، في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما ومرونة، وارتباطا بدرجة أكبر بالجوانب الإيجابية للثقافة التنظيمية والتي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

### 3- الرشد الاقتصادي الاستثماري في التدريب:

إن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب، لذا يجب أن نفرق بين التدريب المتخصص والتدريب العام كما تناوله بيكر<sup>67</sup>، لأن هذه التفرقة معيار يمكن للمؤسسة على أساسه أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا، فعادة ما تقوم المؤسسة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئيا إذا كان التدريب متخصصا، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى مؤسسة أخرى وبعد التدريب تستطيع المؤسسة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته؛ وبالعكس فإن نظرية الرأسمال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المؤسسة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا يسترد منها أي جزء، بل سيتحملها الفرد.<sup>68</sup>

في الواقع فإن المؤسسة عادة ما تستثمر في التدريب العام بدرجة أكبر من استثمارها في التدريب المتخصص، حتى وإن تعارض هذا مع الرشد الاقتصادي، لهذا ففي ظروف معينة قد تطبق المؤسسة نظام التعاقدات طويلة الأجل أو الإبقاء على الأفراد وفقا لمستويات إنتاجيتهم حيث تشارك المؤسسة في تحمل التكلفة والاستفادة من العائد المترتب على الاستثمار في رأس المال العام، مع تبنيها سياسة عدم الاستغناء عن العمالة.

### 4- نظرية المنفعة:

عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار،

<sup>67</sup> بيكر هو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري.

<sup>68</sup> يرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، ومنه فالمؤسسة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة قبل التحاقه بها.

أيضا يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا ويمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار، ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة.<sup>69</sup>

#### 5- بدائل الاستثمارات في الموارد البشرية:

إن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تدعم إستراتيجيات المؤسسة، أي إذا لم يكن هناك احتمال لبناء القدرات والإمكانيات التي تقدم ميزة تنافسية، فإن اعتبارات التكلفة غالبا ما تؤدي إلى اتخاذ قرار رشيد بالحصول على هذه المهارات من الخارج من خلال جهات متخصصة تقوم بمثل هذه الخدمات، وهذا بدلا من الاستثمار في الموارد البشرية؛ وبصفة عامة فإن المصادر الخارجية الإستراتيجية تكون مفضلة عندما:<sup>70</sup>

- لا تكون هناك ميزة إستراتيجية لتنمية الإمكانيات والقدرات على المستوى العالمي.
- تكون الموارد المكرسة للخدمات التي تؤدي داخليا أكبر من تلك التي تحتاج إلى هذه الخدمة من الخارج.
- يمكن تجنب الاعتماد بدرجة عالية على الموردين.

ومنه فإنه عندما تكون تكلفة أداء أي نشاط مرتفعة فإن التخصيص الخاطئ للموارد سوف يضعف

المركز التنافسي للمؤسسة.

<sup>69</sup> تحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية، حيث يمكن للمؤسسة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام إختبار ما لإختيار بعض المديرين لوظيفة معينة، فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقا لنتائج الإختبار المستخدم أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الإختبار عليهم، هنا يمكن القول أن تطبيق الإختبار يحقق منفعة للمؤسسة.

<sup>70</sup> نفس المرجع السابق، ص 209.

## المحور الثاني

تخطيط استقطاب وتدريب العنصر

البشري

## المحور الثاني

### تخطيط، استقطاب وتدريب العنصر البشري

تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المؤسسة، ومن الناحية العلمية تنطوي مهام إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الممارسات تسمى بالوظائف التنفيذية أي تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، كما أن الدور الذي يلعبه التدريب كعامل استراتيجي لتنمية وتطوير الموارد والكفاءات، حيث برهنت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفعال في تمكينها من مواجهة تحديات المنافسة وتدريب وتطوير مهارات وكفاءات الأفراد يعد محددًا أساسيًا للمؤسسة الاقتصادية مما يتطلب منها أن تستثمر في الموارد البشرية وجعله من الأولويات، كما أن تأهيل الأفراد يمارس على خلفية من الاضطراب والتغير في بيئة العمل والثقافات التنظيمية وهو ما يحتم على المؤسسة انتهاج استراتيجيات ناجحة لإدارة مواردها البشرية.

ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية هي:

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تشير الدراسات بأن نجاح أو فشل المؤسسات يعزى إلى حد كبير إلى دقة أو عدم دقة نشاط التخطيط فيها، كما تشير الدلائل على أن المؤسسات مارست التخطيط طويل المدى ومن ثمّ التخطيط الاستراتيجي الذي بات أحد أهم الملامح البارزة للمؤسسات في السبعينيات، وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية بكافة مستوياتها (العامة، الأعمال والوظيفة)، والذي يحدد أسلوب إدارتها وتنفيذها.

ولقد زاد الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية والذي اعتبره البعض حجر الزاوية والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء فاعلية المؤسسة فعن طريقه تحدد المؤسسة حاجاتها من الموارد البشرية وكلما كان هذا التحديد دقيقاً كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من

إحكام السيطرة الأفضل على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري وعن طريق هذه السيطرة تتمكن المؤسسة من تقليل تكاليف نشاطاتها واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية.<sup>71</sup>

كما تلعب المعلومات دوراً مهماً في التخطيط، فمصادقية التخطيط تتوقف على مدى البيانات الموجهة لاتخاذ القرارات، واستخدامها لتدعيم أهداف المؤسسة، حيث توجد أربعة معايير نظام للمعلومات يخدم ويدعم تخطيط الموارد البشرية:<sup>72</sup>

- المعرفة الشاملة لكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين.
- ضرورة توافر فكرة عن نوع ومدى المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.
- الالتزام بالاستغلال الموضوعي لنظام المعلومات، فيما يتعلق بجمع وتحليل المعلومات.
- تنمية المديرين لمهاراتهم وقدراتهم في استخدام نظام المعلومات، والبحث عن تدفق المعلومات، وتكييفها للاستفادة منها في إدارة المؤسسة.

#### 1- مفهوم تخطيط العنصر البشري:

لقد دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية خلال الفترة 1980-1990 حيز التنفيذ ولعب دوراً كبيراً في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت هذه الفترة مفهوم التخطيط الإستراتيجي للإدارة، وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند إلى أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية، وقد ساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية؛ ونتيجة لزيادة الوعي ومعرفة الأفراد وزيادة سبل الاتصال زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية؛ كذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة

<sup>71</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص60.

<sup>72</sup> رابوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 58.

كالمشاركة في اتخاذ القرار بشكل انعكس بصورة ايجابية على المؤسسات الإدارية وعلى الأفراد العاملين، وهنا تطور ارتباط الأفراد بمؤسساتهم، الأمر الذي أدى إلى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة<sup>73</sup>.

وتتعدد وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم تخطيط العنصر البشري فالبعض يستخدم مصطلح القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال بموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا بهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف؛ والبعض الآخر يستخدم مصطلح الموارد البشرية ويعرفونه بأنه التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطور وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.<sup>74</sup>

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة، والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المؤسسة في الأجل الطويل<sup>75</sup>، حيث أن تخطيط الموارد البشرية هو جزء لا يتجزأ عن التخطيط العام للمؤسسة وإعداد الموازنات الخاصة بها، نظرا لأن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمؤسسة خاصة في الأجل الطويل.

ويشار إليه أيضا بتخطيط القوى العاملة، أو تخطيط الأفراد؛ ويعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب؛ وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد

<sup>73</sup> حسن محمد حربي ، علم المنظمة، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1989، ص 221.

<sup>74</sup> أسامة كامل/ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>75</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

الموجودين) وخارجيا (الذين سيتم تعيينهم)، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة.<sup>76</sup>

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضا على أنه مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، اتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط؛ أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب على العمالة، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المؤسسة (التخطيط الاستراتيجي) مما يتطلب تنسيق الإطار الزمني بين المخططين وكلما طالت مدة التخطيط كانت الرؤية أقل وضوحا، حيث تؤثر التغيرات المختلفة (الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية، والتكنولوجية ....) على تطور المؤسسة وهذا يؤدي إلى اختلال في احتياجات العمالة.<sup>77</sup>

وتأسيسا على ما تقدم ولتوضيح تخطيط الموارد البشرية باعتباره وظيفة جوهرية في قائمة وظائف إدارة الموارد البشرية فإن<sup>78</sup>:

- تخطيط الموارد البشرية هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد المادية الأخرى في المؤسسة.
- هذا التخطيط يعتمد أساسا على وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- هذا التخطيط يشترط وجود خطة تتضمن عمليات، أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوة العاملة بالمؤسسة.

<sup>76</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>77</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>78</sup> أسامة كامل/ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 36.



- تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كأسلوب العمل ونوع الآلات المستخدمة فيه والشكل التنظيمي والمركز التنافسي للمؤسسة.
- تخطيط الموارد البشرية هو عملية إنسانية تسعى إلى تجسيد احترام الفرد في المؤسسة وتبني رغباته.

## 2- أبعاد تخطيط الموارد البشرية:

- هناك عدة عوامل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لتخطيط الموارد البشرية، نحددها فيما يلي:<sup>79</sup>
- أن يكون التخطيط جوهرًا أساسيًا في العملية الإدارية ونهجًا مطبقًا لدى القيادات العليا الإدارية.
- أن يعتبر التخطيط الهدف المنهجي العملي لتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- التجديد في الخطط الموضوعية ومواكبة ومتابعة التغير والتطور في القوى العاملة.
- توفر الرؤيا المستقبلية لأي طارئ ومواجهة أي تغيير يحصل كل هذا يعتبر شرطًا أساسيًا في التخطيط.

- طبيعة المؤسسة ونوع النشاط التي تعمل فيه.
  - حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمؤسسة.
  - مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمؤسسة.
  - برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.
  - المركز المالي للمؤسسة.
  - حجم المؤسسة وعمرها الإنتاجي وموقعها الجغرافي.
- ويختلف تخطيط الموارد البشرية عن تخطيط التعليم وتخطيط القوى العاملة، حيث أن مفهوم تخطيط وتنمية الموارد البشرية هو الأوسع شمولًا، إذ يتجاوز دراسة مشاكل القوى العاملة كعنصر إنتاجي

<sup>79</sup> طاهر محمود الكلاكده، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وأدوات تهيئة القوى العاملة (أجهزة التعليم و التدريب)، لكي يمتد أيضا إلى دراسة حقول أوسع كالتخطيط الصحي، والخدمات المقدمة للموارد البشرية، وغيرها من الخدمات المقدمة للأفراد.<sup>80</sup> كما أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بعنصر العمل، ليس فقط لتحسين كفاءته كمستخدم في العملية الإنتاجية بل أيضا لزيادة مساهمة الأفراد بصورة واعية في الحياة السياسية، والوصول إلى حياة اجتماعية وثقافية أكبر.

ومن هنا نرى بأن مفهوم تخطيط الموارد البشرية، يتجاوز البعد الاقتصادي ويجعله مقاربا أو مرادفا لمفهوم التخطيط الاجتماعي؛ وبالتالي فإنه يترتب على المهتم بقضية تخطيط الموارد البشرية أن يتجاوز في بحثه مجال الدراسة المباشرة لعنصر العمل و ذلك بسبب اتساع وشمولية الأفق الذي يتناوله.

أما تخطيط التعليم فيعتبر من أهم الوسائل لتلبية الاحتياجات من الأيدي العاملة، أو بعبارة أخرى تحقيق الوجود الفعلي لعملية تخطيط القوى العاملة؛ حيث أن المهمة الأولى التي ينبغي أن يضطلع بها تخطيط التعليم هي أن يجعل الأنواع والأنماط المختلفة من الأيدي العاملة المؤهلة والكفوة متاحة في الوقت المناسب وبالأعداد المناسبة؛ بهذا المعنى فإن كلمة التعليم لا يقصد بها التعليم النظامي التقليدي فقط وإنما تشمل أيضا التدريب العملي، أي أن تخطيط التعليم يشمل أدوات التعليم بصورة عامة والتي يمكن عن طريقها تهيئة وتكوين المهارات اللازمة.<sup>81</sup>

وقد أشرنا إلى أن تخطيط القوى العاملة هو عملية لا يمكن فصلها عن نطاق التخطيط الاقتصادي، ومن ثم تختلف أبعاده باختلاف الدور الذي يلعبه التخطيط الاقتصادي؛ ولذلك فإن تخطيط القوى العاملة في بعض البلدان قد يشار إليه كمرادف لتخطيط التعليم، في حين يمتد في أقطار أخرى ليشمل توجيه هيكل الأجور والحوافز والإدارة وغيرها من الوسائل، التي تمكن من استغلال القوى العاملة بصورة أكثر كفاءة؛ ومن هنا يتبين بأنه من الضروري أن يتوفر لدى الأشخاص الذين يقومون بتخطيط القوى العاملة في البلاد النامية الفهم والاستيعاب الكافيين للأهداف الاقتصادية، وهذا يواكب بالتالي دراسة

<sup>80</sup> طارق عبد الحسين العكيلي، اقتصاديات الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص88.

<sup>81</sup> نفس المرجع السابق، ص89.

النشاطات الاقتصادية التي تخلق الحاجة إلى الأنواع المختلفة من الأيدي العاملة؛ ومن المهم كذلك إعداد تصاميم مستمرة تبين عرض القوة العاملة والطلب عليها والإجراءات والوسائل التي تمكن من توفير الأعداد المطلوبة والنوعيات اللازمة والضرورية من الأيدي العاملة للسنوات المقبلة.

و عملية تخطيط القوى العاملة تأخذ أبعادها من خلال:<sup>82</sup>

- الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

- الوسائل التي تلجأ إليها لتحقيق تلك الأهداف.

- العمليات والبيانات المطلوبة لإجراء الدراسات اللازمة لذلك.

### 3- أهمية تخطيط العنصر البشري:

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، أو بمعنى أنه لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية أو فورية.<sup>83</sup>

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، أو تغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها؛ ويؤثر التغير في عرض وطلب العمالة، مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها؛ ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط في أنها تساعد على<sup>84</sup>:

- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.

- كشف احتياجات المؤسسة الفجائية والتعرف على عرض وطلب العمالة.

- تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

---

<sup>82</sup> نفس المرجع السابق، ص 90.

<sup>83</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>84</sup> سهيلة محمد عباس / علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 56.

- ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكاليفها.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ( التوظيف، التكوين، الترقية، ...).
- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من وظائف، هياكل...، والفردية من تسيير المسار الوظيفي، تنمية المهارات ...الخ.
- تطوير وزيادة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.
- تؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الأفراد وأهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- تعتبر عملية التخطيط للقوة العاملة الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل .... الخ.
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من خلال مؤسستهم، مما يزيد من فرص بقائهم.<sup>85</sup>
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- ومنه أمكن القول أن السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمد بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية.
- كما أن أهمية تخطيط الموارد البشرية يمكن النظر إليها من ثلاثة مستويات:<sup>86</sup>
- المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى القومي.

<sup>85</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>86</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

- الأهمية الفردية Individual Importance : يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد في المؤسسة، لأنه يساعد في تحسين المهارات و استخدام القدرات و التحقق الكفاءات الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة وأهداف العمل المحددة و الخطط الوظيفية المحددة يكون شعوره بالفشل أقل وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل وخوفه من المستقبل أقل.

- الأهمية التنظيمية Organizational Importance: تستفيد المؤسسات من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، هذه العملية تضمن للمؤسسة:

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها.
- الاستخدام الأفضل لمصادر ها من القوى العاملة.
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

- الأهمية الوطنية National Importance: أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات ومن الواضح أن الاقتصاد في الدول النامية يعاني من نقص الأفراد المدربين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي؛ لكي يتقدم الاقتصاد لابد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضا.

كما يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية يعود على المؤسسة بالفوائد التالية:<sup>87</sup>

- تثمر السياسة التخطيطية السليمة التوفيق بين هياكل التنمية الموضوعة والوظائف المتوفرة.
- يثمر التخطيط الحصول على العمالة المطلوبة ضمن ثوابت الهياكل التنظيمية والذي يفضي إلى سلاسة سير العمل ورضا وظيفي عام لدى العاملين.
- يثمر التخطيط بإيجاد الفرصة المنظمة حتى تتجدد الأهداف المرجو تحقيقها في إطار زمني محدد.

<sup>87</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- التخطيط السليم يتيح للمؤسسة الاستقطاب السليم للكفاءات والقدرات اللازمة للعمل في إطار نظام وظيفي سليم.

- يثمر التخطيط السليم كشف مواطن الضعف والقوة في العمل وبيان مدى قياس مستوى الإنجاز في العمل.

ومن أجل الحصول على هذه الفوائد وجب على المؤسسة امتلاك مقومات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- وضوح الأهداف.

- وضوح خطة الإنتاج والمبيعات.

- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية.

- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد والجماعة.

- وجود تنظيم إداري واضح.

#### 4- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية في التأكد من حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفا مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة. أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:<sup>88</sup>

- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمتربطة على حركية القوى العاملة ( الداخلية و الخارجية).

- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور و المرتبات، وإقرار نظام عادل للحوافز.

- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.

---

<sup>88</sup> أسامة كامل/ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

كما يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى التأكد من أن المؤسسة تقوم بالتالي:<sup>89</sup>

- تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ومصادرهما خاصة الداخلية.
- التأكد من أن المؤسسة قادرة على القيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية، وبالتالي مواجهة ظروف عدم التأكد من البيئة المحيطة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- القيام بتشكيل وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة البشرية وفقا للإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها والموضوعة سلفا.

إن الاستراتيجيات الحديثة للتنمية الاقتصادية لا تتطلب فقط خطط لزيادة الاستثمار في المعدات والآلات، وإنما أيضا وضع خطط لزيادة الاستثمار في التعليم والتدريب وتخطيط القوى العاملة، إذ يحدد أهداف تطوير قوة العمل والانتفاع بها باعتبار ذلك جزءا من الإستراتيجية العاملة للتنمية الاقتصادية وهو بذلك يتضمن مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تتخذ ضمن نطاق عملية التخطيط الاقتصادي الشامل والتي تهتم بالقوى العاملة في جميع مراحل التخطيط.<sup>90</sup>

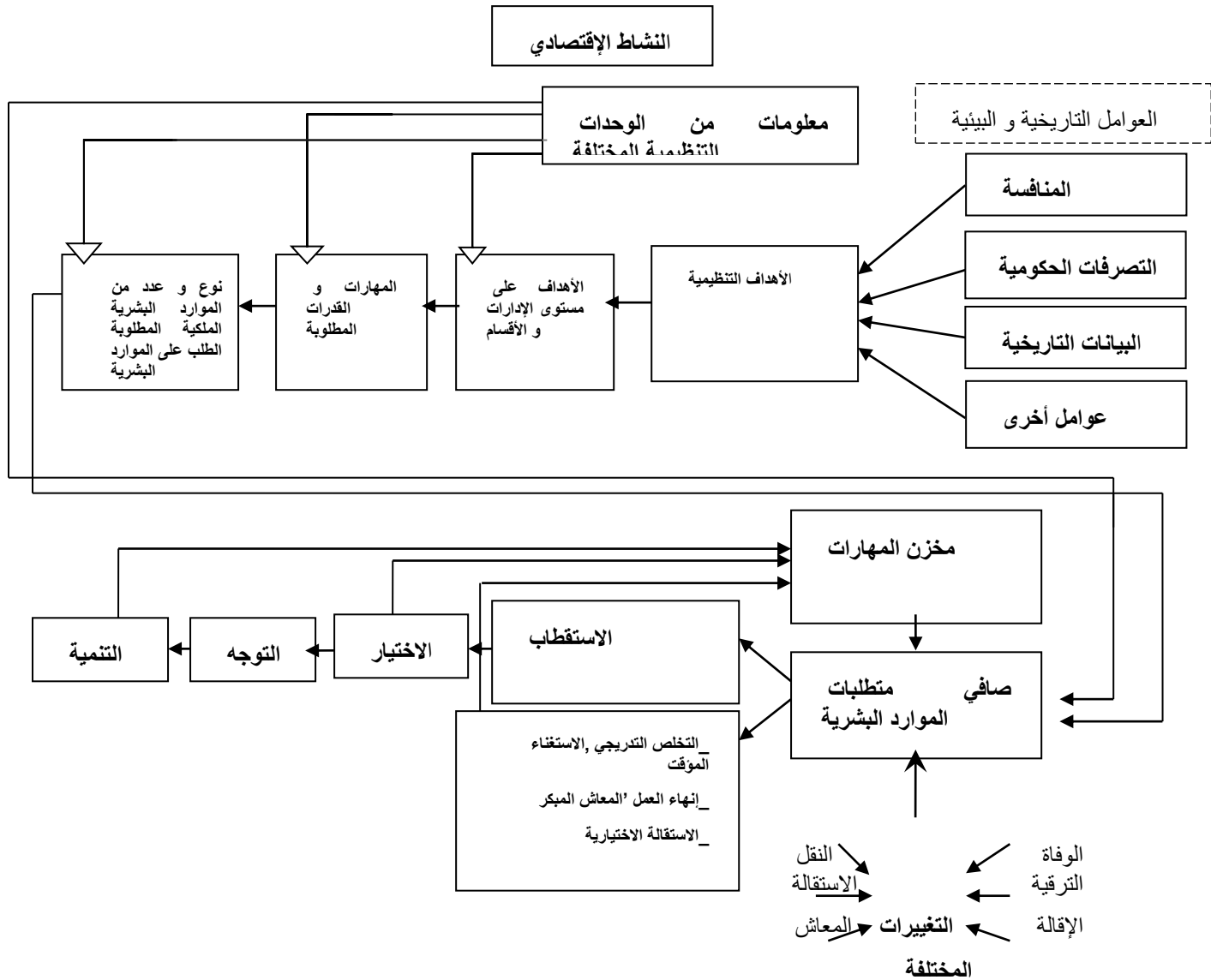
كما أن ارتباط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المؤسسة<sup>91</sup> يتضمن تطبيق عملية التخطيط الرئيسية على حاجات الموارد البشرية للمؤسسة، وإذا كتب لأي خطة للموارد البشرية بأن تكون فعالة وناجحة، فإنها يجب أن تنبثق من الخطط طويلة الأجل للمؤسسة، لكن لسوء الحظ فإن عادة ما تنفصل أو تعزل خطط الموارد البشرية عن التخطيط على مستوى المؤسسة ويرجع هذا إلى مدى الخطأ الشائع الذي يقع فيه مخططي الموارد البشرية، ألا وهو التركيز على حاجات الإحلال قصيرة الأجل وليس على خطط المؤسسة طويلة الأجل والتركيز على حاجات الإحلال قصيرة الأجل ما هو إلا نتيجة طبيعية لعدم تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط على مستوى المؤسسة ككل ووفقا لهذا فإن مدخل عدم التكامل يؤدي عادة إلى مفاجآت غير متوقعة يضطر معها مخططو الموارد البشرية إلى

<sup>89</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>90</sup> طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>91</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 72.

التركيز على الأزمات قصيرة الأجل؛ الشكل التالي يوضح ارتباط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المؤسسة:



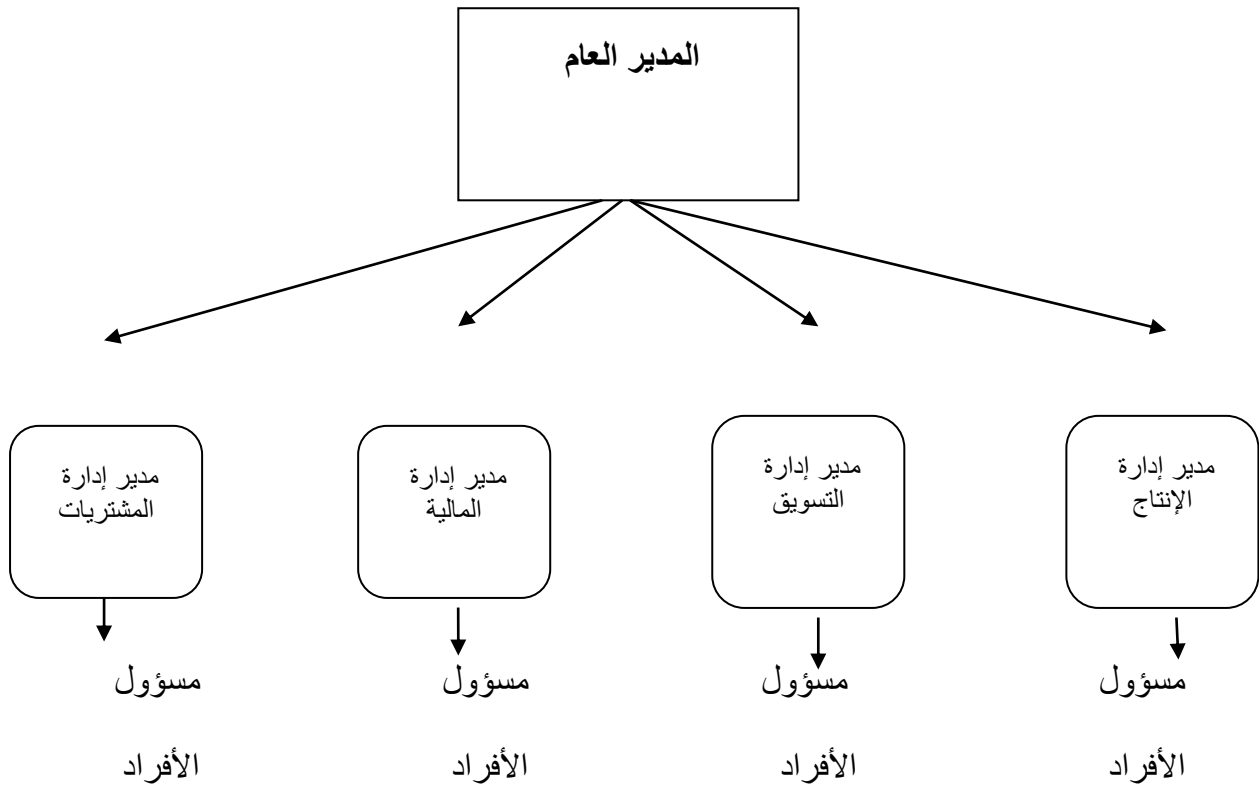
شكل 7: التخطيط على مستوى المؤسسة وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية

المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 88.



وتتربط عملية تخطيط الموارد البشرية أساساً مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى

حسب ما يبينه الشكل التالي:



شكل 8: الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

##### 5- مشاكل تخطيط الموارد البشرية<sup>92</sup>:

تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل واضح في الدول

النامية، وتتمثل أهمها كالتالي:

- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، حيث تنتفي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط مما يؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية؛ ولحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى المؤسسات لأهمية

<sup>92</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الموارد البشرية أولاً، وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانياً لأنّ دقة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن تنعكس بنتائج ايجابية على قدرة المؤسسة في بناء مزاياها التنافسية.

- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلّة عدد الخبراء وقلّة خبراتهم العلمية والثقافية، ممّا يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطّة الموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

- صعوبة التوصل إلى معايير محدّدة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية أو نشاط تحليل الوظائف فيها، فتعاني الكثير من المؤسسات من الوظائف الهامشية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد انجازه.

- الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطّة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بادّعاء كون ذلك ليس من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة ولكون وضع الخطّة وتنفيذها يمرّ بمرحلتين فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزم المتابعة المستمرة والدورية، والفصل بينهما يعرّض المؤسسة إلى أخطاء في التنفيذ تنعكس بكلف عالية كما تتضمن عملية التخطيط تخطيط المسار الوظيفي والذي يعرف على أنه أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل<sup>93</sup>.

- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار أغلب المؤسسات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أو تقادم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة

محمد صالح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999<sup>93</sup>، ص 245.

التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية على وجه الخصوص.<sup>94</sup>

مما تقدم يتبين أن أي خطة للقوى العاملة تستلزم ابتداء معرفة ما يلي:<sup>95</sup>

- طبيعة النمو السكاني وبصفة خاصة وضع السكان في سن العمل و يتضمن ذلك معرفة معدلات النمو الديمغرافي وتوزيع السكان حسب الجنس، العمر، والمناطق.

- معرفة تطور احتياطي القوى العاملة وتوزيعها ويشمل ذلك تطور صافي أعداد الطلبة في أجهزة التعليم والتدريب المختلفة و تطور أعداد مصادر الاحتياطي الأخرى.

- معرفة توزيع القوى العاملة المعروضة في القطاعات المختلفة حسب المهن والمهارات ويشمل ذلك كافة المشتغلين في تلك القطاعات، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك توزيع العاطلين حسب التخصص ومستويات المهارة.

- معرفة تطور الطلب على القوى العاملة من خلال دراسة الأنشطة الاقتصادية و يتضمن ذلك معرفة احتياجات مشاريع خطة التنمية الوطنية (خلال الإنشاء والتشغيل) من الأيدي العاملة موزعين حسب المهن ومستويات المهارة، وكذلك حسب القطاعات.

- معرفة التطور المتوقع في إنتاجية العمل ومعدلات الأجور في القطاعات المختلفة وأثرهما على التشغيل المرتقب في تلك القطاعات.

- معرفة التغيرات النوعية أي تلك التي لا يمكن صياغتها كمياً والتي يمكن أن تمارس تأثيراً على أي من المتغيرات المذكورة أعلاه ومن أمثلتها التشريعات والأنظمة الإدارية ذات العلاقة.

كما أن عدم التخطيط أو سوء التخطيط للموارد البشرية تنشأ عنه مشاكل، نلخصها فيما يلي:<sup>96</sup>

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.

---

زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 59<sup>94</sup>.

<sup>95</sup> طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>96</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة.
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة).

### ثانياً: توظيف الموارد البشرية

تعد سياسة التوظيف من أهم الوظائف التي تنجزها إدارة الموارد البشرية وذلك بكفاءة وفعالية عالية، حيث يتوقف على ذلك مسار كافة النشاطات الوظيفية بالمؤسسة، فسياسة التوظيف تتضمن أساساً ثلاث سياسات فرعية هي:<sup>97</sup>

- سياسة الاستقطاب.
  - سياسة الاختيار.
  - سياسة التعيين.
- هذا ويؤثر الخطأ في أداء أي سياسة من السياسات السابقة على كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، كالترتيب والتأهيل وتقييم الأداء والمتابعة، بل ويتعدى ذلك حدود البيئة الداخلية للمؤسسة إلى بيئتها الخارجية، فنجاح عملية التوظيف تحدد مدى إبقاء المؤسسة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع المؤسسات؛ لذا فتجنباً لجميع الأخطاء يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، لا سيما اختيار الفرد ووضعه في مكان ما يلزم المؤسسة الاحتفاظ به؛ وقبل تناول سياسة التوظيف من خلال سياسات الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، سنتطرق إلى سياسة مهمة وهي تحليل المطلوب من الموارد البشرية :

---

<sup>97</sup> أسامة كامل / محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

## 1- تحليل المطلوب من الموارد البشرية:

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، النوعية، والكفاءة؛ حيث أن تخطيط القوى العاملة باعتباره عملية موازنة للمستقبل، لا بد أن يبدأ بتقدير الطلب على عنصر العمل في المستقبل، حيث يمكن على ضوء ذلك رسم الأهداف التي ينبغي تحقيقها ضمن إستراتيجية عامة للقوى العاملة، وقد أوضحنا سابقاً أهمية التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة بالنسبة للقرارات الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري.

وهناك أساليب عديدة للتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة؛ غير أن الأسلوب الذي ينبغي إتباعه في حالة معينة أو في اقتصاد معين يعتمد على عوامل عديدة، أهمها طابع النشاط الاقتصادي السائد ونوع البيانات المتوفرة؛ وفي بعض الحالات يكون من الضروري استخدام تشكيلة من عدة طرق من أجل الوصول إلى تقدير متكامل؛ ومهما تكن طريقة التقدير فإنه ينبغي البدء بتجميع أكبر قدر من المعلومات<sup>98</sup> والبيانات حول الاتجاهات الماضية في مجالات التشغيل والإنتاجية في الصناعة أو الاقتصاد، كما أنه من الضروري دراسة العلاقة بين الاتجاهات المشار إليها في الصناعات المختلفة واتجاهات التغير في التشغيل؛ فرغم أن ما يمكن أن يحدث في المستقبل قد يكون مختلفاً تماماً عن ما حدث في الماضي، إلا أنه يمكن أن نتعلم الكثير عن اقتصاد معين أو صناعة معينة عن طريق دراسة ما تحقق في الماضي.<sup>99</sup>

يمكن أن تجري التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة على عدة مستويات ابتداءً بالمستوى الدولي (الذي تقوم به الهيئات الدولية)، ثم المستوى الوطني والمستوى القطاعي ثم على مستوى المشروع؛ حيث أن الغرض من تلك التنبؤات قد لا يكون بالضرورة اقتصادياً بحثاً بل قد يكون إدارياً وتنظيمياً؛ وتختلف الطرق والأساليب الخاصة بتنبؤات القوى العاملة تبعاً للمستوى الذي تجري فيه تلك التنبؤات والغرض المستهدف منها.

<sup>98</sup> تمثل المعلومات الصحيحة والدقيقة أهمية كبيرة وأساسية لتخطيط الموارد البشرية، فمصادقية التخطيط تتوقف على أساس نظام التغذية الدقيق والثابت للمعلومات التي تحتاجها وحدة التخطيط، أي يجب أن تكون البيانات متاحة، وأن تكون الجهود مشتركة في عملية الحصول على البيانات وتشغيلها للوصول إلى قرارات فعالة.

<sup>99</sup> طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

أ- العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:<sup>100</sup>

هناك عدة عوامل تؤثر على تنبؤ المؤسسة بالعمالة اللازمة، نذكر منها:

- تحديد الوظائف المطلوبة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن إختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن الإجراءات و النماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، من أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل والأساليب.
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

حيث يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة ويؤدي هذا الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين، وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها

<sup>100</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 18.

إلى نفس الأثر أحيانا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

#### - تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشاريع التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

#### - تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

حيث يمكن للتكنولوجيا العالية أن تحل محل العاملين، وعلى المؤسسة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

#### - تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

حيث تمر المؤسسات بفترات يمكن فيها أن تغير التنظيم فيها كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بأكملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف أخرى.

#### - تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسعى المؤسسات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع وترسم صورته في المستقبل ونوع المنتجات وجودتها وطبيعتها علاقتها بالسوق والمنافسين والمستهلكين، وتشرح أيضا أهم الاستثمارات الرأسمالية والتحول التكنولوجية.

#### ب- طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:<sup>101</sup>

توجد عدة طرق للتنبؤ بالعمالة نذكر منها:

#### - تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناء على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المؤسسة ككل و في كل قسم على أفراد.

<sup>101</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

### - نسب العمالة إلى الإنتاج و المبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

### - التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

### - تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على انفراد و يتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة وفق المعادلة التالية:<sup>102</sup>

عدد العاملين = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

## 2- سياسة الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن مرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها و ذلك بالعدد و النوع المطلوبين والمرغوبين وفي الوقت المناسب وعلى ذلك يمكن القول بأن نشاط الاستقطاب تكون المؤسسة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، كما أن العرض في سوق العمل يكون أقل من الطلب عليها خاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي تهتم المؤسسة.<sup>103</sup>

ويسود الاتفاق أن عملية الاستقطاب التي تعد ركنا من أركان عملية التوظيف أنه نشاط يتسم بالإهمال مقارنة بالاختيار والتعيين في أغلب المؤسسات الكبيرة والصغيرة وبسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المؤسسات كلف توظيف عالية مباشرة وغير مباشرة، تدفع باتجاه القول بأن المورد البشري عبء وكلفة

<sup>102</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>103</sup> أسامة كامل / محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 79.



على المؤسسة وليس عائد؛ تتمثل الكلفة المباشرة بالنفقات التي تصرفها المؤسسة على عملية الاختبار، إذ تستعمل جميع إجراءات الاختيار والانتقاء التقليدية والحديثة من مقابلات ووضع تحت التجربة، وقد تقشل المؤسسة في اختيار حاجاتها الفعلية الكمية والنوعية عندما يكون وعاء الاستقطاب كبيراً بحيث يصعب على المؤسسة تمييز الجيد من غيره من المستقطبين، كما تتحمل المؤسسة تكاليف مباشرة تتمثل في زيادة تكاليف التدريب خاصة عندما تخطأ في اختيار نوعية الموارد البشرية التي تتلاءم مع المواقع الوظيفية الشاغرة. كما يعتبر عدم الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والقانونية تكاليف غير مباشرة، إذ قد يعرض المؤسسة إلى مواقف قانونية تلزمها بدفع غرامات أخطائها.

استناداً إلى هذا، فإنّ على المؤسسة أن تبدأ بأول خطوة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لمفهوم عملية الاستقطاب.<sup>104</sup>

وتتضمن عملية الاستقطاب المهام التالية:<sup>105</sup>

- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة وذلك يتطلب الإطلاع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذي ترغب المؤسسة باختيارهم وتعيينهم.

- وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل وذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

- تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها منها والبقاء على اتصال مستمر بها.

- تحقيق الموائمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها، فعملية الاستقطاب هي عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة، ففي نفس الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة البحث عن المرشحين، يمارس الأفراد البحث عن المؤسسة بما يعني أن الاستقطاب هو بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

<sup>104</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>105</sup> أسامة كامل / محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

#### أ- أهمية وأهداف الاستقطاب:

ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير من إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمؤسسة.<sup>106</sup>

كما تكتسب عملية الاستقطاب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية:<sup>107</sup>

- توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف في المؤسسة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
  - المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة، مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
  - الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة، من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
  - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
  - إن المساعدة في جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية، يؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.
- كما تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:<sup>108</sup>
- توسيع نشاط المؤسسة المستقبلي، حيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المؤسسة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.

<sup>106</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

<sup>107</sup> أسامة كامل / محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية-، مرجع سبق ذكره، ص 45<sup>108</sup>.

- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة، بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها، مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلا.
- تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيله وتدريبه بسهولة.

#### ب- العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

تختلف المؤسسات فيما بينها في نطاق ممارستها للنشاط الاستقطابي، فهناك مؤسسات تقوم بأنشطة استقطابية على مدى أوسع بكثير من مؤسسات أخرى؛ وهناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وتجعله يختلف بين المؤسسات؛ وسنتطرق للعوامل الرئيسية التي تؤثر على عملية الاستقطاب: 109

- الحجم: لا شك أن حجم المؤسسة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوى العاملة التي تحتاج إليها؛ فالمؤسسة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر من مؤسسة صغيرة أو متوسطة.
- الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المؤسسة تؤثر أيضا على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به (العرض الكلي والطلب الكلي على العمالة في سوق العمل المحلية).
- الخبرة السابقة للمؤسسة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فعاليتها جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين، تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.
- ظروف العمل و الأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المؤسسة تؤثر بلا شك على دوران العمل، وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

- اتجاه المؤسسة نحو النمو أو الانكماش، حيث إن المؤسسات المنكمشة أو الراكدة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه إطلاقا؛ أما المؤسسات النامية التي تتوسع في

109 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

نشاطها خاصة تلك التي تتوسع بشكل سريع، ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع بحيث يصبح نشاطا رئيسيا لها في مجال إدارة الموارد البشرية.

- طبيعة الوظائف المعروضة و سمعة المؤسسة: هناك مؤسسات تستقطب العاملين بسهولة من مؤسسات أخرى، فوظائف مثل أعمال الشباك في البنوك وغيرها من الوظائف البسيطة لا تجتذب أفراد أكفاء، لأن هذه الوظائف من النوع المنخفض الراتب، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في الحصول على أفراد مهرة لشغل هذه الوظائف؛ من ناحية أخرى نجد أن المؤسسات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر وأمهرها نظرا لجاذبيتها وارتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين فيها (سوسييتي جنرال مثلا).

#### ت- مصادر الاستقطاب:

إن العوامل السابقة تؤثر أيضا على المصادر المناسبة التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المورد البشري المطلوب، فقد لا يتيسر لمعظم المؤسسات استخدام جميع مصادر القوى العاملة، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل؛ وبالتالي فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف أساسا أيضا على العوامل المشار إليها سابقا؛ وسنتطرق فيما يلي إلى مصادر الاستقطاب و التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

#### - مصادر داخلية:

يعتبر الموظفون داخل المؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها؛ ويتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل

المؤسسات بإحدى الطرق التالية:<sup>110</sup>

<sup>110</sup> نفس المرجع السابق، ص 119.

### • الترقية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتوضّح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة.

### • النقل والتحويل:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، وتستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المؤسسة قائمة على تشجيع تنويع خبرات الموظفين، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية.

### • الموظفون السابقون:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهميته في بعض المؤسسات؛ وهناك سياسة أخرى قريبة من هذه السياسة وهي توظيف أبناء الموظفين بالمؤسسة، وإتباع هذه السياسة تحقق مزايا عدة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة من قبل الموظفين وأيضاً زيادة الشعور بالرضا بينهم، ولكن عيوبها كثيرة منها الحد من القدرة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، أو قد تقوم تنظيمات غير رسمية على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.

### - مصادر خارجية:

قد يكون من الضروري أن تلجأ المؤسسة إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على المورد البشري المطلوب، فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض الأفراد ذوي الكفاءات الخاصة وتعبر المصادر الخارجية عن سوق العمل وقد تنحصر هذه السوق في محيط المؤسسة حيث تعمل وقد تمتد لتشمل السوق الوطنية، أو

تمتد على المستوى الدولي.<sup>111</sup> وبطبيعة الحال تتوقف درجة سعي المؤسسة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل منها:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
- إمكانية توافر التخصصات والنقابات في سوق العمل.
- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف، مثل خلو بعض الوظائف فجأة.
- مدى رغبة إدارة المؤسسة في تطعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة.

وسوف نذكر فيما يلي أهم المصادر الخارجية للموارد البشرية:<sup>112</sup>

- مكاتب العمل الحكومية: تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف الذين يترددون عليها، كما تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى احتياجاتها من العمالة؛ بمعنى تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل؛ ومن الطبيعي أن لا يقوم الأشخاص ذوو الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب لذلك فإن دورها قد ينحصر في توفير اليد العاملة غير الماهرة.

- وكالات التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة خاصة في الدول المتقدمة حيث توفر هذه المكاتب وقت إدارة الأفراد في المؤسسات.<sup>113</sup>

- الإعلان: وهو من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة؛ وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

<sup>111</sup> وهذا حسب طبيعة عمل و نظام المؤسسة حيث أن المؤسسات الكبرى يمكن أن توظف موظفين من كل أنحاء العالم.

<sup>112</sup> محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 121.

<sup>113</sup> وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

- المدارس والجامعات:<sup>114</sup> تعتبر المدارس والجامعات الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية و المعاهد و الجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها.<sup>115</sup>

#### ث- تقييم عملية الاستقطاب:

تعتبر عملية تقييم الجهود التي تبذل في استقطاب العاملين هامة نظرا لما يبذل من جهد ويصرف من أموال، وهناك عدة مجالات عامة لتقييم أداء هذا النشاط نذكر منها:<sup>116</sup>

#### - حجم وعدد المتقدمين:

إن من أهداف الاستقطاب الحصول على أكبر عدد مكن من المتقدمين للاختيار من بينهم لذلك فالحجم وحجم المتقدمين تعتبر إحدى المعايير العامة لنجاح عملية الاستقطاب.

#### - نوعية المتقدمين:

إلى جانب الاهتمام بالكم لا بد من مراعاة النوعية، وهل مستوى الكفاءة للمتقدمين تقابل المواصفات المطلوبة للوظائف، وهل بوسع المتقدمين تحقيق مستوى الأداء المطلوب.

#### - التكلفة لمن يتم استقطابه:

تختلف التكلفة تبعا لنوع وطبيعة الوظيفة المراد شغلها، كما ينبغي مقارنة مدى تكلفة تعبئة كل وظيفة من قبل الإدارة بتكلفة الدوران الوظيفي وإبعاده على المؤسسة.

<sup>114</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 148.

<sup>115</sup> قد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوافر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم .

<sup>116</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 116.

وهناك طرق أكثر دقة في تقييم جهود الاستقطاب وتقييم مدى فاعليتها كالتالي:<sup>117</sup>

#### - معدل الاختيار :

يقصد بمعدل اختيار النسبة المئوية لمن يتم اختيارهم من بين المتقدمين وتعيينهم في المؤسسة، فعلى سبيل المثال قد تكون النسبة 10:4 أو 40 % أو قسمة العدد الذي يتم اختياره على مجمل عدد المتقدمين، وقد تتدنى أو تقل هذه النسبة كلما سادت البلاد موجة البطالة، كما تتأثر هذه النسبة بالمستوى المتطور الذي قد يتبع في اختيار المتقدمين، فالأسلوب الأكثر فاعلية هو الذي يحدد نسبة معقولة للاختيار، مثل اختيار 4 من 10 من المتقدمين وعدم الاكتفاء بتساوي عدد المطلوب تعيينهم وعدد المتقدمين أو أكثر قليلاً

#### - إتباع قاعدة ثابتة لمعدلات الاختيار :

ينبغي اعتماد نسبة ثابتة تقرها الإدارة تحدد بموجبها النسبة المقبولة للاختيار من بينها 10:4 أي عندما يتم استقطاب عدد عشرة (10) متقدمين للوظيفة الواحدة فمن المتوقع أن تحصل المؤسسة على أربعة (4) أفراد جيدين من بينهم، للعمل على الأقل بينما كقاعدة عامة يفضل أن تزيد نسبة أو قاعدة المتقدمين عن عشرة لو تمكنت المؤسسة من ذلك .

#### - الوقت المستغرق من الاستقطاب :

ينبغي تحديد الفترات لعملية الاستقطاب التي تستغرقها، ولذلك باحتساب متوسط الزمن المستغرق في إجراء الاتصالات والإعلان عن الوظائف، وذلك بالنسبة لكل مصدر من المصادر لأن الاستقطاب يختلف من حيث الزمن حسب نوع المصدر المستخدم (جامعات/كليات أو وسائل الإعلام العادية).

#### - أساليب بعيدة المدى :

هناك أساليب لقياس فاعلية الاستقطاب في المدى البعيد إلا أنها تحتاج إلى معلومات كاملة حول من يتم اختيارهم وتعيينهم، مثل مستوى الأداء معدل الغياب، الدوران الوظيفي، تكلفة التدريب، كما من شأن قياس هذه الجوانب الإفادة في إدخال تعديلات على أساليب الاستقطاب مستقبلاً (قد تتحول المؤسسة عن الاستقطاب من بعض المؤسسات التعليمية في حالة ثبوت عدم كفاءة خريجها).

<sup>117</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 116.



### - تحليل التكلفة والعائد:

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد التكلفة للاستقطاب حسب كل مصدر (جامعة أو معهد أو مركز تدريبي أو أساليب الإعلان بواسطة سائر وسائل الإعلام المعروفة)، وتجرى مقارنة الزمن الذي يمضيها كل من يتم تعيينه حسب تلك المصادر، وكذلك التكلفة المباشرة (تكاليف الإعلان، رواتب الموظفين، نفقات السفر، رسوم الهاتف، الفاكس .... الخ)، والنفقات غير المباشرة (العلاقات العامة والاتصالات للمسؤولين في الإدارة العليا).

ومما تقدم يمكن استخلاص أن فاعلية جهود الاستقطاب، لا يمكن أن يلمسها المسؤولون إلا باتباع طرق كمية بقدر الإمكان، كالوقت المستغرق في الاستقطاب (كلما كان الوقت أقصر كلما تأكدت الفاعلية للعملية)، حجم ومجمل عدد المتقدمين نتيجة حملات الاستقطاب، نسبة من يتم الاختيار من بينهم من مجمل عدد المتقدمين ومن تثبت جدارتهم بعد التعيين مقارنة بمجموع عدد المتقدمين أصلاً للعمل.

### 3- سياسة الاختيار و التعيين:

وفيما يلي سنتطرق في البداية إلى مفهوم عملية الاختيار، أهميتها ومعاييرها وبعد ذلك إلى سياسة التعيين:

#### أ- مفهوم عملية الاختيار:

تهدف هذه العملية إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بانتقاء الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة، فالاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره واختيار الفرد للوظيفة هو محصلة مشتركة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها إضافة إلى سلوكيات وسمات المؤسسة القائمة بجهود الاستقطاب.<sup>118</sup>

<sup>118</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص 92.

تعد عملية الاختيار امتدادا طبيعيا لأنشطة تصميم وتحليل وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب ومنه نقصد بالاختيار عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المؤسسة أو أنها عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها.<sup>119</sup>

#### ب- أهمية عملية الاختيار<sup>120</sup>:

ترجع أهمية الاختيار إلى ما يلي:

- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ككل.
- أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة قائما.
- أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة، ومن ثمّ يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المؤسسة.
- أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المؤسسة أمر في غاية الأهمية، نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.
- كما يمكن تلخيص أهم أهداف سياسة الاختيار فيما يلي:
- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.
- تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمؤسسة.

ومنه فإن الهدف الأساسي من عملية الاختيار في تصفية المرشحين، والتأكد من أنّ المرشحين المختارين يقبلون الوظائف الشاغرة، وإبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة؛

<sup>119</sup> أسامة كامل / محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

<sup>120</sup> نفس المرجع السابق ، ص 82.

وتتمّ عملية الاختيار طبقاً لعدّة معايير تحدّدّها المؤسسة بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة عند مستوى معيّن من الأداء.

كما يمكن التأكيد أن الهدف الرئيسي لعملية الاختيار هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب؛ ومنه فالفوائد التي تحققها المؤسسة من عملية الاختيار هي:<sup>121</sup>

- تحقيق الانسجام في علاقات الأداء.
- انتقاء أفضل الكفاءات للمؤسسة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

#### ت- معايير الاختيار:

هي مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمدّ من تحليل الوظائف (مستوى التعليم، الخبرة، المهارات، الصفات الشخصية، ...). وتعتبر مقاييس عامّة يمكن تطبيقها على كل الوظائف، أما إذا كانت المؤسسة توظّف ليس فقط على أساس الوظيفة الحالية بل تختار مرشحيها كذلك على أساس المسار الوظيفي ففي هذه الحالة تطبق مجموعة من المعايير الخاصّة لقياس قدرات الأفراد بالنسبة لعدّة وظائف ممكن شغلها على المدى الطويل؛ يبدأ المسؤول عملية الاختيار بتقييم المرشحين أولاً حسب العوامل العامة، ثمّ يتم تقييمهم حسب العوامل الخاصة وفي الواقع متطلبات الوظيفة هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين، لذلك تستعمل المؤسسة عوامل أخرى أكثر تحديداً لاختيار أفضل المرشحين.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>122</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ويعتبر تعريف هذه العوامل مهمًا جدًا لأنَّ الهدف الأساسي من وجودها هو تقليل خطر اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية؛ ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:<sup>123</sup>

#### - المهارة:

ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لعمل ما يستلزم قدرا من المهارة.

#### - الخبرات السابقة:

وتعني ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياته العملية من معلومات ومعارف تمكّنه من أداء العمل بيسر، وتعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله .

#### - مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة:

أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج؛ فالمؤسسات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معارفه وإمكاناته الدراسية مع متطلبات العمل وجزئياته.

#### - القابلية:

ونعني بها قدرة الفرد على أداء العمل بحكم ما يملكه من معلومات وخبرات وقدرات للتعلّم واستيعاب الأعمال الجديدة.

#### - المسؤولية:

ونعني بها مدى إمكانية تحمّل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها و ما يرتبط بها.

#### - الصفات الشخصية:

مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس..... الخ.

---

<sup>123</sup> أسامة كامل / محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

### ث- إجراءات الاختيار:

يمكن النظر إلى وظيفة الاختيار على أنها عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي (أو الرفض النهائي).<sup>124</sup>

وتتكون عملية الاختيار عادة من أربع خطوات رئيسية هي:

#### - المقابلة المبدئية:

هي أول علاقة تتكون بين المرشح والمؤسسة، الغرض منها التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته، ومواصفاته الشخصية الأساسية؛ ويتم في هذه المرحلة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة).

#### - طلب التوظيف:

يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية، ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

#### - الاختبارات:<sup>125</sup>

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة إدارة الاختبارات، سواء قامت بذلك بنفسها أو بالاستعانة بأحد المستشارين المتخصصين في هذا المجال؛ فمن الأفضل للمؤسسة التي تقوم بتطبيق الاختبارات أن تؤدي هذا العمل من خلال إدارة الموارد البشرية بها، وخلق كوادرات متخصصة في هذا المجال، مع الاستعانة بالمستشار الخارجي كموجه ومدرب على كيفية استخدام الاختبارات والاستفادة من نتائجها؛ من هذا المنطلق يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بأداء المهام التالية لكي ترفع من كفاءتها في إدارة الاختبارات:

- تحديد الهدف من وراء تطبيق الاختبارات.

<sup>124</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

أحمد ماهر ، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 1997، ص 23<sup>125</sup>.

- تحديد الوظائف التي ستستخدم فيها الاختبارات كوسيلة للاختبار.

- تحديد الاختبارات المناسبة.

- تحديد الأفراد الذين سيطبق عليهم الاختبار.

- إدارة الاختبارات.

- تقييم نتائج الاختبار.

- المقابلات:

بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين سيجري معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية من طرف أغلبية المؤسسات والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة.

ج- سياسة التعيين:

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين وقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة حسب ما يحدده نظام التعيين في المؤسسة؛ يعد التعيين نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى المؤسسة.<sup>126</sup>

لكن بعد الحصول على البيانات عن أفضل المرشحين لشغل الوظائف تواجه المؤسسة مشكلتين رئيسيتين، أولهما: وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذي ثبت من البيانات التي جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل بالمؤسسة، و ثانيهما: الاتفاق على من له سلطة اتخاذ القرارات النهائية الخاصة بالتعيين.<sup>127</sup>

<sup>126</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>127</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- أما بالنسبة للمشكلة الأولى فقد تحل عن طريق التفضيل بين من ثبتت صلاحيتهم على أساس السن باختيار صغار السن أو كبارهم لاعتقاد الإدارة أنهم أكثر صلاحية من غيرهم، أو يتم التفضيل عن طريق الجنس أو على أساس ترتيبهم في الامتحانات التي عقدت أو حسب نتائج الاختيارات (التحريرية والشفوية) إلى غيرها من الاعتبارات، ثم يؤخذ متوسط الترتيب كأساس للمفاضلة بين مفردات المجموعة ويرشح الأوائل في المجموعة على أن يحتفظ بأسماء الباقي لطلبهم إذا خلت بعض الوظائف في المستقبل.

- أما بالنسبة للمشكلة الثانية فتتعلق بتحديد من له سلطة التوصية بالتعيين ومن يملك حق إصدار القرار النهائي، فبالنسبة للتوصية بالتعيين يجب أن تتم بواسطة الإدارة التي تشرف على تفريغ البيانات الخاصة بالمتقدمين وهي إدارة الموارد البشرية، إذ أن هذه الإدارة وحدها هي التي تشرف على كافة الإجراءات المتعلقة بعقد الاختبارات وتسجيل نتائجها ثم تحليلها.

أما فيما يتعلق باتخاذ القرار النهائي فيمكن أن يكون من اختصاص رئيس مجلس الإدارة على أن يلتزم هذا بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية طالما أن هذه التوصيات مبنية على بيانات موضوعية وبعيدة عن أي تحيز.

ولتقييم عملية التعيين هناك عدة معايير تساهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج وإجراءات اختيار الأفراد وتعيينهم، ومن هذه المعايير:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.

- مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.

- مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومؤهلاته وخبرته مع العمل المسند إليه.

- معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

وتوفر هذه المعايير مقاييس موضوعية لمدى صلاحية برامج الاختيار والتعيين بالمشروع وقد يحتاج

الأمر إلى تعديل برامج أو طرق الاختيار أو إعادة تشكيل لجان المقابلة بحيث تضم عناصر خبرة وكفاءة في مجال الاختبار أو غير ذلك من إجراءات.

### ثالثاً: تدريب العنصر البشري

تحتاج كل المؤسسات إلى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، فإذا توافرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب، بمعنى أن التدريب يصبح غير هام؛ أما في حالة عدم توافر هذه الشروط (وهو ما يحدث غالباً) فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التواءم مع الأعمال المطلوبة منهم.

ولقد ازدادت أهمية تنمية العنصر البشري مع زيادة تعدد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسهولة، وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين، لكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة الماضية، والتي كان من نتائجها زيادة تعدد وتطور المجتمعات الحديثة (خاصة الدول المتقدمة) خلقت ضغوطات متزايدة على المؤسسات لكي تتواءم مع هذه التغيرات في نوعية الوظائف المطلوبة، وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف.<sup>128</sup>

ومنه فتدريب العنصر البشري في مجتمع يتسم بالتغير السريع لا يعتبر نشاطاً مرغوباً فقط بل رئيسياً يجب أن تمارسه المؤسسة وتخصّص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة وفعالة.

وعلى هذا الأساس يعتبر التدريب والتطوير الإداري والتنمية التنظيمية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتي تهدف إلى تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثمّ الربحية وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل؛ ولا يركّز التدريب والتأهيل فقط على الفرد في العمل، ولكن يسعى التدريب أيضاً

<sup>128</sup> محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 182.



إلى تنمية مهارات جماعات العمل وفرق الإنتاج والتشغيل بأساليب مختلفة مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويطلق على كل ذلك تنمية الموارد البشرية.<sup>129</sup>

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها، وذلك عن طريق توفير البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المؤسسة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة و سليمة؛ لذا فإن نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل و المؤسسة.

ولغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المرجوة منها، يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وكافة المراحل التي تمر بها العملية التدريبية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها؛ وهذا يعني بأن نشاط وظيفة التدريب نظام متكامل الحلقات لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عملية التدريب في المؤسسة فالتدريب كوظيفة فائدة كما لها تكاليف علاوة على كونه استثمار في العنصر البشري لا تظهر فوائده على المدى القصير في الغالب، لذا فإن حسن إدارة النشاط وسلامة توجيهه يمكن أن تكون مبرراً للاستثمار في هذا النشاط.

كما يمكن إضافة أن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- مواكبة التحوّل الحاصل في انتقال الوظائف من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات والإحصائيات التي أوردتها مجلة بيزنس وويك في عددها الصادر في 20 ايلول سنة 1993 بينت أن 84 بالمائة من الأمريكيين العاملين أصبح يعمل في وظائف ذات طابع خدمي.

- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

<sup>129</sup> فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 219.

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بالمسؤوليات التي توكل إليهم؛ أضف إلى ذلك أنّ المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهميّة ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.

#### 1- النظريات الأساسية في التدريب:

حظيت العمليات التدريبية والتعليمية باهتمام كثير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة، خاصة في ميادين المعرفة المختلفة، ومن المساهمات البحثية في هذا المجال يمكن تصنيف مجمل هذه المساهمات في عدة نظريات رئيسية هي:

##### أ- النظريات السلوكية:

يرى أصحاب هذه النظريات أن العملية التعليمية أو التدريبية ليست إلا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات أو المثيرات من ناحية، وبين الاستجابات السلوكية من ناحية أخرى وغالبا ما تتحقق عملية التعلم المطلوبة عندما يصبح المتغير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، فتظهر الاستجابة بمجرد ظهور المتغير في بيئة الشخص المرغوب في تعليمه أو تدريبه وتختفي باختفائه، هذا مع ملاحظة اختلاف درجة قوة المترابطات ونوعيتها باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

ويمكن إجمال أبرز المبادئ التدريبية التي تقدمها هذه النظريات فيما يلي:<sup>130</sup>

- مبدأ التأثير والاستجابة، حيث يخضع السلوك الإنساني لتأثيرات البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية التي يعيش فيها الأفراد، ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي، ولا يمكن فصله عن المؤثرات، ويستجيب لها.

- مبدأ تعديل السلوك، لأن المنظومات المحددة للسلوك قابلة للتعديل والتغيير إذا ما تم إحداث تعديلات أو تغييرات في المتغيرات، أو الشروط (المثيرات) التي كانت تحدد السلوكيات السابقة، وتزداد هذه العملية نجاحا وفعالية كلما تم وضع برنامج منظم وقائم على حسابات دقيقة، وشاملة لما يجب إحداثه من تعديلات أو تغييرات في المؤثرات المعنية.

<sup>130</sup> عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- مبدأ الأثر، وفيه السلوك المكتسب يقوى ويضعف حسب ما يترتب على أدائه من آثار على المتعلم أو المتدرب، فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة، كلما دفع الأشخاص المعنيين إلى المزيد من التعلم والتقدم وتكرار السلوكيات التي أدت بهم إلى النجاح، والعكس بالعكس.

- مبدأ الاستعداد، ويشير إلى أن أفضل التعلم يحدث عندما يكون الفرد أكثر استعدادا لاستقباله وتقبله، وتتأثر الاستعدادات عادة بقدرات الأشخاص وسعة أفقهم وتلمسهم لآثار التدريب والتعلم، وإدراكهم لأهمية ذلك على مسار حياتهم الوظيفية أو العامة.

#### ب- النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية):

شكك أصحاب هذه النظريات في قدرة النظريات السلوكية وأفكارها فيما يتصل بتفسير العمليات العقلية المعرفية المعقدة، كالتفكير والاستدلال والإبداع والتنظيم، وقالوا أن الكائن البشري ليس مجرد كائن سلبي يتلقى المثيرات والمعلومات ويستجيب لها على نحو آلي بل هو شخصية إيجابية واعية وتفاعلية يقوم بالتفاعل مع المعلومات واستيعابها، تحليلها، تنظيمها ودمجها في البيئة المعرفية لديه، فالتعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الكائن والبيئة التعليمية، ويظهر التعلم في هذه الحالة على هيئة نشاطات عقلية ومنهجية قادرة على تنظيم المدركات، المفاهيم، والمبادئ التي تمكن الإنسان من الاستدلال، الاستقراء، الاستنتاج، حل المشكلات، التقويم، الابتكار والإبداع.

ومن أبرز المبادئ التعليمية والتدريبية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات:<sup>131</sup>

- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم.
- مبدأ دور الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم، مما يؤثر في دافعية المرء نحو التعلم المنشود.

<sup>131</sup> نفس المرجع السابق، ص 74.

- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي، والذي يقوم على الطريقة الاستنتاجية التي تنادي بالإنطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفاصيل والجزئيات.

- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء، والانطلاق من البحث عن الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.

### ت- النظريات الإنسانية الكلية:

أتت هذه المدرسة النفسية لتكمل ما بدأتها النظريات السابقة (السلوكية والمعرفية) في سعيها لتفسير عمليات التعلم والتدريب، وبدأ أصحاب هذه النظرية يطرحون أفكارهم المتصلة بالتعلم والتدريب في الستينات من هذا القرن تحت شعار التربية التقدمية أو المدرسة الإنسانية.

ويرى أصحاب هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان، ولا على بناء العقلية فقط، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية كذلك والإنسان عندما يتعلم أو يتطور بنتيجة العوامل والظروف المختلفة التي يمر بها، سواء أكانت مخططة ومقصودة، أم مصادفة وغير مقصودة، إنما يتطور بصورة كلية مترابطة ومتكاملة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغير جميع المقومات السلوكية والعقلية الداخلية والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية التي تتصل بثقافة المرء؛ من المبادئ الأساسية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات وتوظيفها في عمليتي التعلم والتدريب ما يلي:

- أن الإنسان يكتسب قيمه من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه (المركز والدور والسلوك).

- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية الخارجية والداخلية في استثارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب، والمحافظة على هذا الاهتمام إلى أن تتحقق الأهداف؛ ويرتبط بهذا المبدأ أيضاً مبدأ العمل على إيجاد التوحد، أو الترابط الذي يمثل أهم مداخل تحقيق الفعالية على الإطلاق، وقد مثل أهم محاور الفلسفة اليابانية في الإدارة.

- التعلم عن طريق ممارسة العمل، انطلاقاً من أن التعليم عن طريق العمل يتيح الفرصة لاكتساب الخبرة المباشرة، وتلمس القيمة الحقيقية للمعارف والمهارات المتعلمة.

- قابلية ما يتم تعلمه للتطبيق في الواقع والحياة العملية، وإمكانية استخدامه في حل المشكلات التي يواجهها المتدرب والمتعلم في إطار عمله ومسؤولياته.

### ث- نظرية الجماعة ووظيفتها في العملية الإدارية:

ويقصد بنظرية الجماعة تلك العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة، أما أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج التدريب فهي:<sup>132</sup>

- ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المؤسسة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة وربما المجتمع المعني الذي يحيط به.

- ضرورة خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليه، ويتحقق ذلك بإشراك المتدربين في تحديد هذه الأهداف وإيضاحها والاتفاق عليها قبل تبنيها، وربط هذا التوجه والفلسفة العامة المشتركة ليصبح قيمة أساسية من القيم التي تتم الدعوة لها والعمل من أجلها.

- ضرورة الاحتفاظ بخطوط تواصل واتصال واضحة وثابتة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ويتحقق هذا من خلال المشاركة في المناقشة والأساليب المختلفة لإدارة الحلقات وتنظيم الاجتماعات الإدارية ونشاطات التدريب، وهذا يتطلب إتقان مهارات الاتصال والتواصل المختلفة مع حرص جميع مهارات الاتصال وعلى تقدير وتفهم مشكلات المتدربين وحاجاتهم المهنية والخاصة.

- ضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية وذلك لتوفير إمكانية الخروج بأفكار ووجهات نظر مشتركة بعيداً عن التعصب والتشنج والتمسك بالآراء والمواقف وهذا يتطلب حسن الإصغاء وإتقان مهارات التواصل.

<sup>132</sup> نفس المرجع السابق، ص 79.

- المحافظة على الروح المعنوية للجماعة وبث روح الفريق وضرورة تعزيز العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد الجماعة دون تحيز أو تمييز.

## 2- مفهوم التدريب:

تتعدّد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعتبره محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز أو إنّه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معيّن أو القيام بدور محدّد في المؤسسة التي يعمل فيها؛ يعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي، كما يعرف التدريب بأنه عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصّة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.<sup>133</sup>

وتعتبر وظيفة التدريب مكّلة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب وتعيين الأفراد وإنما من الضروري أن يعقبها إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم، ذلك لأنّ العنصر البشري شأنه شأن عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة؛ تتمثل هذه الرعاية للعنصر البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، تزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات.<sup>134</sup>

كما يمكن القول بأنّ التدريب يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم؛ من ناحية ثانية قد نحتاج للتدريب عندما يخطئ العاملون في أداء وظائفهم بما يؤدي إلى

<sup>133</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي-، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998، ص 156.

<sup>134</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

وجود انحرافات عن المعايير المحددة للأداء وفي جميع الحالات يمكن القول بأن التدريب يستخدم لتصحيح وعلاج ضعف أو نقص المهارات لدى الأفراد.

كما يمكن تمييز التدريب عن مفهوم التأهيل الذي يعتبر في الحقيقة امتداد لمفهوم التدريب حيث يمكن تعريفه بأنه عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المؤسسة نحو تزويد الموظفين بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً.<sup>135</sup>

ومنه يمكن القول بأن أهم الفروق بين التدريب والتأهيل هي:

- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أما التأهيل فيركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية للموظف، أي التي يمكن أن يؤديها الموظف مستقبلاً سواء من خلال النقل أو الترقية.
- إن نطاق التدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما يركز التأهيل على جماعات العمل أو المؤسسة ككل.

- التدريب يكون معنياً بحل أخطاء ومعوقات الأداء الفعلي للوظيفة وحل مشكلاتها، أما التأهيل فيكون معنياً بالمهارات المتنوعة لقوة العمل أي أنه متعدد الاستعمالات.

- كما يمكن القول بأن التدريب يتجه للإهتمام بالاحتياجات الحالية للمؤسسة، أي في الأجل القصير، أما التأهيل فهو يهتم بحاجات المؤسسة في الأجل الطويل.

- إن الهدف من التدريب هو التحسين السريع والواضح في أداء العاملين، بينما يكون الهدف من التأهيل هو تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة.

- هذا بالإضافة إلى قوة تأثير التدريب في مستويات الأداء الحالي في المؤسسة، أما التأهيل فيجعل الأفراد أكثر تطوراً ومرونة للعمل في الأجل الطويل.

و يمكن توضيح الفروق السابقة من خلال الجدول التالي:

**جدول 2: الفروق الأساسية بين التدريب والتأهيل**

عامل المقارنة	التدريب	التأهيل
التأثير	الوظيفة الحالية	الوظيفة الحالية والمستقبلية
النطاق	الموظفين كأفراد	جماعات العمل أو المؤسسة ككل
النطاق	الموظفين كأفراد	جماعات العمل أو المؤسسة ككل
الوقت	في الوقت الحاضر	في الأجل الطويل
الهدف	علاج ضعف المهارات الحالية	الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 337.

ويجب أن تؤخذ هذه الفروق الجوهرية بين التدريب والتأهيل عند تصميم، تخطيط، تنفيذ وتقييم برنامج التدريب.

فعلى سبيل المثال عند تصميم برنامج للتدريب يهدف إلى التأثير في الأجل الطويل، فإن هذا البرنامج سوف لا يفيد ولا جدوى منه، وبالمقابل فاستخدام منهج أو برنامج للتطوير يهدف إلى علاج الأخطاء الجارية في الوظائف الحالية فإن التأهيل سوف لا يكون فعالاً، والتركيز في هذا الفصل سوف ينصب على التدريب فقط.

### 3- أهمية عملية التدريب:

بدأت العديد من المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية بهدف تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية، حيث تركّز على التصميم المهيكل لتأمين نوعية عالية من التدريب مقارنة بكلفته وكذا مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وهو ما يساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلّم المستمر في المؤسسات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن؛ وما يبرز أهمية التدريب ما أفرزته نتائج المسح السنوي للقطاعات الاقتصادية، حيث أنفق في الولايات المتحدة مبلغ هائل تجاوز 54 بليون دولار على تدريب العاملين في الشركات الأمريكية، خلال الفترة الواقعة بين



1999 – 2000 وبالرغم من صعوبة مقارنة نتائج هذا المسح الذي نشرته مجلة Training في عددها لشهر أكتوبر 2000 مع معدلات الإنفاق في السنة الحالية أو في الأعوام السابقة (بسبب تغيير المنهجية والمعايير التي اعتمدتها المجلة في تقديراتها)، إلا أنه من الواضح أن نسبة أكبر من الشركات الأمريكية تزيد حجم استثماراتها في ميدان تدريب العاملين وتأهيلهم في الفترة التي شملها المسح.<sup>136</sup>

وتتمثل أهمية وفوائد التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

أ- أهمية التدريب للمؤسسة:<sup>137</sup>

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقراره ومرونته؛ يعني الاستقرار قدرة المشروع على الاستمرار في التشغيل رغم فقدانه لعدد من الأفراد العاملين به طالما يمكن عمل إحلالات سريعة يوفرها التدريب المنظم، أما المرونة فتعني قدرة المشروع على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على كمية العمل طالما وجد لديه أفراد مرنين يمكنهم التأقلم مع احتياجات العمل مع استمرار كفاءة أدائهم، وهذه المرونة يوفرها أيضا التدريب المنظم.
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها، وتنفيذ سياساتها، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات داخليا.

<sup>136</sup> فرانكلين سي. اشبي/ ارثر آر. بيل، تعريب محمد الامام، تبني التفوق، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 437.

<sup>137</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 190.

كما يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة، وزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وإجراءات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ب- أهمية التدريب للأفراد العاملين: 138

- يساعد على تحسين فهم الأفراد للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
  - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي دافعية الأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل.
  - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- كما تتجلى أهداف التدريب في: 139

- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كمًا ونوعًا، من خلال توعيته بأهداف المؤسسة وسياساتها، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة بالمؤسسة نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل، ومهاراتهم في أدائه، واهتمامهم به؛ حيث أن تلقي العامل لمهارات ومعلومات أكبر عن العمل خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساس داخلي بالأمن والأهمية.

#### ت- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

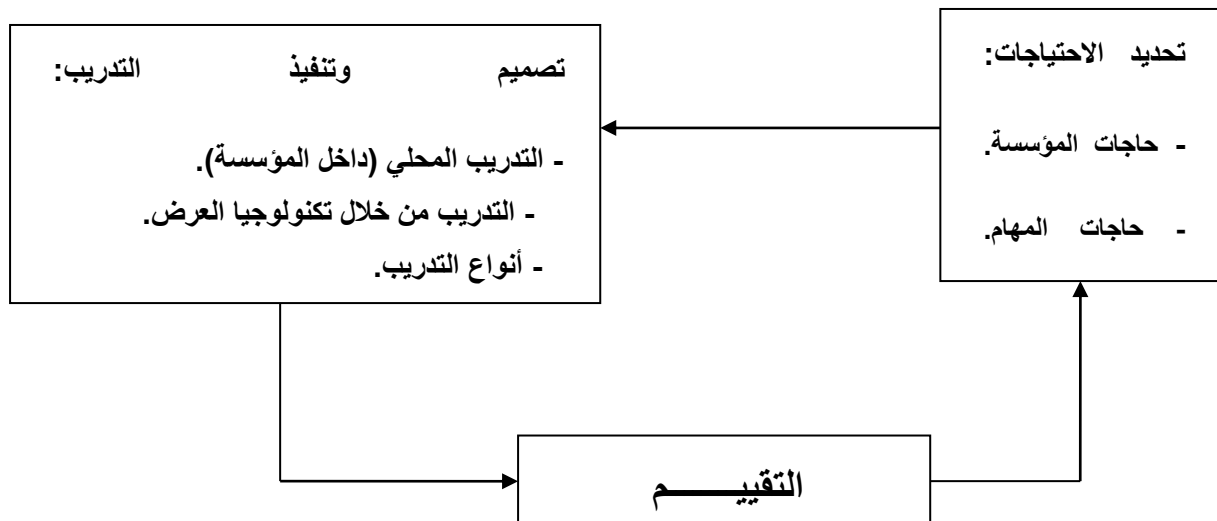
138 سهيلة محمد عباس/ علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

139 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 190.

كما أنّ برنامج التدريب سيعرّف الأفراد بالمستوى المفروض أن يحققوه في وظائفهم من حيث الكمية والجودة، ممّا يؤدي إلى تقدّمهم في أعمالهم وزيادة أجورهم وزيادة فرص الترقية والتقدّم أمامهم، وهذا لا شكّ يساعد في رفع روحهم المعنوية.<sup>140</sup>

#### 4- خطوات العملية التدريبية:

يمكن للتدريب الفعال أن يؤدي إلى زيادة و تعظيم الأداء، ورفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الكفاءة الكلية للمؤسسة، والعكس فإن عدم مناسبة وفعالية التدريب يمكن أن تقود إلى إحباط العاملين، وبالتالي انخفاض المعنويات وتعويق الأداء وغيرها؛ ولتعظيم فائدة التدريب فإن على المديرين إدارة عملية التدريب بكفاءة وإحكام؛ ويوضح الشكل التالي الجوانب المختلفة لعملية التدريب.



#### شكل 9: مراحل عملية التدريب

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 344.

<sup>140</sup> عادل حسين، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 195.

و تعتمد عملية التدريب على الخطوات التالية:

#### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تمّ تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويمكننا القول أنّ تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات:<sup>141</sup>

##### - التحليل التنظيمي:

يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التدريب على مستوى المؤسسة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية؛ ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية و النمو...الخ.

##### - تحليل العمليات:

يتمّ هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة.

##### - التحليل الفردي:

ويتمّ عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات)، ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية، ومن ثمّ تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب.

#### ب- تحديد الأهداف التدريبية:

يتطلّب تصميم برنامج التدريب تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التدريب التي تمّ تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحدّدة بدقّة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التدريب وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التدريب؛ ويتمّ التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التدريبية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، السلوكيات، والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.

---

<sup>141</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 580.

### ت- تحديد المشاركين في عملية التدريب:

يعتمد تصميم برنامج التدريب على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتدريب ويصمم البرنامج من

أجل:

- تكوين وإدماج عاملين جدد وتعريفهم بمنتجات المؤسسة، هيكلها، أنظمتها، مسؤوليتها وكذا بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.

- تغيير سلوكيات العاملين في الخدمة، سواء لتحسين أدائهم أو تهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

### ث- تحديد أماكن التدريب:

يتم اختيار الموقع المناسب للتدريب حسب أهداف التدريب وإمكانيات المؤسسة، فإذا كان الهدف هو التدريب في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المؤسسة تريد تنفيذ نشاطات التدريب بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقيم مراكز تدريب خاصة بها.

### ج- اختيار أساليب التدريب:

تحدد المؤسسة الأسلوب الذي يستخدم في التدريب، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التدريب ولا يهدف برنامج التدريب إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف الواجب تنفيذها؛ ويفرض التدريب تطوير قدرات الأفراد في خمسة ميادين أساسية هي:

- طريقة حل المشاكل.

- استعمال الطرق الجديدة.

- استعمال التجارب والمعارف الجديدة.

- استعمال تجارب ونجاح الآخرين.

- تحويل المعارف.

### ح- تقييم برامج التكوين:<sup>142</sup>

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي ومنهجي؛ ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برامج التدريب للتأكد من تحقق أهدافها المسطرة مسبقاً؛ ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدّة طرق أهمها:

#### - آراء المشاركين:

وهي طريقة شائعة في أغلب المؤسسات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتدريب كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ، إلا أنّ آراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية أحياناً.

#### - تغيير في السلوك:

يتمّ التأكد من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محدّدة أو قيم واتجاهات جديدة ويتمّ ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

#### - التدريب المحقّق:

يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق.

### 5- تقييم التدريب:

إن من أهم مراحل التدريب مرحلة التقييم، والتي تهدف إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التدريبية للأهداف المحددة سلفاً لتلك النشاطات؛ والتقييم للبرنامج التدريبي هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة أي بمعنى إما أن يعطي البرنامج القيمة المتوقعة منه أو لا يعطي، فالمطلوب إذا قياس نتائج التدريب بأساليب سلوكية وعملية معاً، أي بمعنى أوضح تقييم البرنامج التدريبي من خلال تسجيل نتائج التدريب بانتظام، سواء عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتدربين بعد عودتهم من التدريب وممارستهم الفورية

<sup>142</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

لوظائفهم، وكذلك عن طريق اكتشاف مدى تطابق تلك السلوكيات والتصرفات مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم.<sup>143</sup>

ويهتم المسIRON بقياس نتائج التدريب كون النتائج تكشف لهم القيمة أو الفائدة الفعلية التي نتجت عن التدريب؛ وحسب الباحثين ساكيت و مولن (Sackett & Mullen) فإن التدريب يعطي الفائدة المرجوة منه عندما يحصل المدراء على أجوبة واضحة وموضوعية للأسئلة التقييمية التالية للتدريب:

- هل أحدث التدريب تغييراً؟
- هل أتى التغيير نتيجة التدريب؟
- هل ساهم التدريب ايجابيا بتحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة منه؟
- هل يمكن حدوث نفس التغيير في حال وضعت المؤسسة مشاركين جدد في نفس البرنامج التدريبي؟
- بالإضافة إلى اهتمام المدراء بفائدة التدريب، فإن قياس نتائج التدريب تكشف أيضا عن فاعلية التقنيات التدريبية Training Techniques المستخدمة مقارنة بتقنيات متوفرة أخرى ويمكن الاستعانة بها بدافع أو بأخر (تكلفة أقل، فاعلية أكبر)؛ كما أن نتائج التدريب تساعد المدراء على مقارنة فاعلية الطرق التدريبية المتبعة، مع فاعلية وسائل استقطابية أو هندسية وظيفية قادرة على تطوير مهارات الموارد البشرية، ومن بينها مثلا وسائل تتعلق باختيار الأفراد الأكفاء ووسائل تتعلق بإعادة هندسة وبنية الوظائف المتوفرة.

ويهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وفي تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد للبرنامج

<sup>143</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 264.

التدريبي؛ يمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.<sup>144</sup>

وتتطلب عملية التقييم والتزامن مع قياس النتائج معرفة أبرز العناصر الواجب استخدامها لقياس نتائج التدريب، ويأتي في مقدمة هذه العناصر العد Counting بأشكاله المختلفة (عدد الزبائن، عدد الدولارات عدد الساعات، عدد الاتصالات)، والعد كمقياس ليس أمرا سهلا كون اتخاذ القرار بشأنه مرهون بأمور تقييمية ومعايير عديدة؛ هناك عدد من الأسئلة تتعلق بالعد ومنها مثلا: ما هي الأشياء التي ينبغي عدها؟ وكيف؟ ومتى؟ ولماذا؟ إلا أن الهدف الأساسي من العد هو استخدام نتائجه كقاعدة استراتيجية من قبل المدراء، وخاصة في كشفهم للمتدربين النواقص والشوائب التي سبق لهم وأغفلوها لسبب أو لآخر؛ هنا لا بد للمدراء من وضع معايير واضحة للتقييم، أي بكلام أوضح يمكن تقييم التدريب من خلال وضع معايير متعددة Multiple Criteria له، والمعيار يتأثر بعوامل ثلاثة هي الزمن، النوع والمستوى.

ومن الممكن جمع المعلومات عن معيار عامل الزمن إما قبل حصول التدريب أو خلاله أو بعد الانتهاء منه، فالتوقيت يشكل عاملا هاما في تفسير قياس التغيير الذي حصل نتيجة التدريب وخاصة في ما يعود لاستخلاص النتائج التي أحدثها التغيير في سلوكيات وتصرفات المتدربين إذ قد تتم مراقبة التدريب وتقييمه خلال فترات زمنية معينة، فمراقبة المتدربين خلال ستة أشهر قد تعطي نتائج قياسية تختلف عن فترة مراقبتهم خلال عام كامل شرط أن نأخذ بالحسبان الفترات الزمنية المحددة لمراقبة أداء المتدربين، سواء قبل انضمامهم إلى البرنامج التدريبي أو بعد انضمامهم وإنهاءهم للبرنامج؛ وبالرغم من الاختلاف الواضح في استخدام العامل الزمني في تقييم مفاعيل التدريب بين المؤسسات، إلا أن مقارنة مفاعيل التدريب خلال فترات قصيرة ممنوحة له مع مفاعيله خلال فترات طويلة تعطي معلومات قيمة للمؤسسات، وقد يساعد بعضها على تفسير نتائج التدريب وتداخله مع باقي الآليات الإدارية المستخدمة

<sup>144</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 177.



في إحداث تغيير في الأنماط السلوكية؛ فالاختلاف بين المدربين في أساليب القيادة الشخصية والمعتقدات يؤثر على طرق وأساليب تعلم المتدربين، سواء خلال حدوث التدريب أو بعد الانتهاء منه.

وقد طور Kirkpatrick إطاراً عملياً هاماً لقياس فاعلية برامج التدريب، وحدد فيه أربعة مستويات يمكن استخدامها في قياس وتقييم برامج التدريب؛ واللافت حول هذا الإطار التقييمي تركيزه على قياس التدريب بمستوياته انطلاقاً من القبول به (المستوى الأول) مروراً بمؤثراته (المستوى الثاني والثالث)، ووصولاً إلى النتائج التي خلفها وراءه (المستوى الرابع)؛ والتقييم الناجح للتدريب يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب في المستويات كافة وليس فقط في مستوى معين واحد.

أما مستويات التقييم الأربعة فهي على النحو التالي:<sup>145</sup>

- ردة الفعل Reaction.

- التعلم Learning.

- السلوك Behavior.

- النتائج Results.

يركز المستوى الأول على ردود فعل المتدربين المشاركين وقياس شعورهم، بما يعود لأهمية وحلاوة البرنامج التدريبي؛ ويطلب منهم عادة تعبئة استمارات توزع عليهم أما من خلال البرنامج أو مباشرة بعد إنهاء المشاركين للبرنامج.

أما المستوى الثاني يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتدربين بالمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجون إليها، أي بصورة أوضح يركز المستوى الثاني على استيعاب المتدربين للنواحي التعليمية المهاراتية التي أعطيت لهم من قبل مدربيهم؛ وقياس التعليم يتم أما خلال التدريب أو خلال وبعد الانتهاء من التدريب، وذلك من خلال اختبارات وتمارين معينة تعطى للمتدربين.

<sup>145</sup> حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص 266.

**والمستوى التقييمي الثالث** يهتم بمراقبة سلوك المتدربين خلال ممارسة وظائفهم، والهدف منه قياس سلوكيات وتصرفات المتدربين؛ أما التقييم فيتم عبر جمع معدلات عن سلوك المتدربين من رؤسائهم المباشرين أو رفاق العمل أو زملاء العمل أو ربما الزبائن.

**أما المستوى الرابع** والأخير فيركز على نتائج التدريب، وعلى اكتشاف تأثير التدريب على فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف؛ من بين المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج، ما يتعلق بالأرباح والوفر الحاصل، ونوعية الانتاج والالتزام بالعمل، والبقاء مع المؤسسة.

وقد وجد كركباتريك، أنه من الأفضل وضع مستويات التقييم الأربعة ضمن تسلسل هرمي بحيث يؤدي التدريب إلى التغيير التدريجي، بدءا من أسفل الهرم وصعودا إلى الأعلى ويستند كل مستوى تقييمي منفردا على جملة من الأسئلة تساعد على تقييم فاعلية البرنامج، كما هو مبين في الجدول 3.

### جدول 3: مراحل تقييم التدريب

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التدريب	حوادث العمل نوعية العمل الانتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة
السلوك	هل أبدى المتدربون سلوكاً مختلفاً بعد التدريب؟ هل يستخدم المتدربون المهارات و المعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	تقييم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين و زملاء العمل و الزبائن؟
السلوك	هل أبدى المتدربون سلوكاً مختلفاً بعد التدريب؟ هل يستخدم المتدربون المهارات و المعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	تقييم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين و زملاء العمل و الزبائن؟
التعلم	إلى أي حد حصل المتدربون مزيد من المعرفة و المهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم و مهاراتهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء
ردة الفعل	هل أحب المتدربون البرنامج، المدرب، تسهيلات التدريب؟ هل وجد المتدربون فائدة من البرنامج؟ هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	أسئلة تطرح على المتدربين ( استمارات )

المصدر: حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، ص268.

علاوة على هذه المستويات الأربعة ، يضيف الدكتور Djaque. G. Philips، الاستشاري الرائد في

تقييم برامج التدريب مستوا خامسا:146

**المستوى الخامس:** وهو عوائد الاستثمار، ويتركز الاهتمام هنا حول ما إذا كانت القيمة المادية لنتائج

البرنامج تفوق تكلفته.

حيث مع زيادة الإنفاق على التدريب ازدادت الأسئلة حول ما إذا كان صرف مثل هذه المبالغ الطائلة

أمرا مبررا، وحتى عهد قريب لم يكن ثمة دراسات في هذا المجال الحيوي، لكن الجمعية الأمريكية

للتدريب والتطوير نشرت عام 1994 المقالة الأولى ضمن سياسات مقالات تتحدث عن خبرة شركة

محددة في قياس عائد الاستثمارات الموظفة في عمليات التدريب ويصف Philips آلية العمل ومراحله

على النحو التالي:147

هناك صيغتان شائعتان لحساب عائد الاستثمار في عمليات التأهيل والتدريب، وهما معدل كلفة

الأرباح Benefit Cost Ratio والعائد على الاستثمار Return On Investment لإيجاد معدل كلفة

الأرباح تقسم الأرباح الكلية على التكلفة، و لحساب عائد الاستثمار تطرح التكلفة من مجموع الأرباح

الكلية لتحديد الأرباح الصافية، التي يجري تقسيمها بعد ذلك على التكاليف.

وتتضمن الخطوات الأساسية لحساب عائد الاستثمار ما يلي:148

#### أ- تجميع المعطيات:

تشمل المعلومات الضرورية لقياس مدى فاعلية البرنامج وهي:

- المعطيات المادية الملموسة، ونجد فيها:

- مخرجات الإنتاج (الوحدات المنتجة).
- نوعية المنتج (خرقة ، مرفوض لعيوب في التصنيع).

146 فرانكلين سي. اشبي، ارثر آر. بيل ، مرجع سبق ذكره، ص 459.

147 نفس المرجع، ص 462.

148 نفس المرجع، ص 463.

- زمن إيقاف الأجهزة و المعدات.
  - ساعات العمل الإضافي للموظفين.
  - زمن التدريب.
  - التكاليف (النفقات العامة، نفقات المبيعات ، نفقات الحوادث، ....).
  - المعطيات غير المادية، وتشمل:
  - تغيب الموظفين، ترك العمل، ضعف في الأداء،....
  - شكاوي ومعاناة الموظفين، الاتهام بالتمييز والتحيز، القناعة والرضا بالعمل، الولاء.
  - تطور الموظف مهنيًا ( ترقية، برامج التدريب التي حضرها، تقييم الأداء، المهارات المكتسبة
- ،....).

**ب- عزل أثر التدريب عن غيره من العوامل:**

وقد ساهمت هذه الخطوة في تقديم النتائج الحالية:

- التغييرات في الوضع الاقتصادي العام.

- التغييرات في الحقل التجاري.

- التغييرات الإدارية.

- تركيب معدات جديدة.

- اعتماد مراحل و آليات عمل جديدة.

- تغييرات أساسية في العاملين.

### ج- تحويل النتائج إلى فوائد و مزايا مالية:

و يقترح فيليبس خمس خطوات لتحويل المعطيات إلى قيم مالية:<sup>149</sup>

#### - الخطوة الأولى:

التركيز على إحدى وحدات الإنتاج بالنسبة للمعطيات المادية الملموسة حيث يجب تحديد وحدة معينة شهدت تحسناً في المخرجات (خدمات ، مبيعات ، منتجات) أو الجودة (تقاس عادة تبعاً للأخطاء في الإنتاج، أو إعادة تصنيع المنتج أو عيوب المنتج أو المرتجعات) أو الزمن (الذي يقتضيه إكمال مشروع أو تلبية طلبات أحد الزبائن)، أما بالنسبة لوحدة المعطيات غير المادية فيمكن اعتماد إحدى مشاكل وشكاوي العاملين أو إحدى حالات ترك العمل.

#### - الخطوة الثانية:

تحديد قيمة كل وحدة، حيث يجب تحديد قيمة كل وحدة تم اعتمادها في الخطوة الأولى، وهو أمر سهل فيما يتعلق بقياس الإنتاج، الجودة، الزمن والتكلفة ومعظم المؤسسات تسجل قيمة وحدة الإنتاج أو تكلفة العيب في المنتج، لكن يصعب تحديد تكلفة غياب أحد الموظفين، مثلاً بنفس درجة الدقة.

#### - الخطوة الثالثة:

حساب قيمة التغير في الأداء، إذ يجب تحديد قيمة التغير في الأداء بعد حساب العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في نتائج التدريب؛ هذا التغير هو نتائج الأداء الجيد و يتم قياسه تبعاً للمعطيات المادية وغير المادية المرتبطة بالتدريب مباشرة.

#### - الخطوة الرابعة:

الحصول على الحجم السنوي للمعايير المستخدمة في تقدير تغير الأداء السنوي في صناعة ما يعادله التغير الكلي في الأداء خلال سنة واحدة وقد تتباين الأرباح الفعلية تبعاً للفترة المحددة من السنة، أو تمتد لفترة تتجاوز السنة الواحدة.

<sup>149</sup> نفس المرجع، ص 464.

## - الخطوة الخامسة:

تحديد القيمة السنوية لتحسين الأداء تساوي تغير الأداء السنوي مضروباً بقيمة الوحدة؛ ويجب مقارنة ناتج هذه المعادلة مع تكلفة البرنامج ، وذلك باستخدام المعادلة الرياضية التالية :

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{القيمة السنوية الصافية لتحسين الأداء} - \text{تكلفة البرنامج}^{150}$$

ويرى الدكتور Franklin .C. Ashpi والدكتور Arthur .R. Bill<sup>151</sup> بأن تقييمات عائد الاستثمار تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب أموالاً طائلة؛ وقد وجدت دراسة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أنه من غير الضروري إخضاع كل برنامج تدريبي لتقويمات المستوى الخامس، لذلك يطلب معظم الشركات تقييم برامجها التدريبية على المستوى الأول و40-70% من النشاطات التدريبية على المستوى الثاني ويسهل استخدام كلا المستويين بتكلفة قليلة نسبياً أما المستوى الثالث (التطبيق خلال العمل) فيتطلب وقتاً أطول وتكلفة أكبر ولذلك لم يتم استخدامه إلا في 30 – 50 % من البرامج، 10 % فقط من البرامج التدريبية تم تقييمها على المستوى الرابع (نتائج العمل) و5 % من البرامج على المستوى الخامس (العائد على الاستثمار) نظراً لأن كلتا العمليتين تتطلبان موارد وموازنات كبيرة.

## 6- عوائق عملية التدريب:

من أهم المشاكل التي تواجه عملية التدريب ما يلي:<sup>152</sup>

- المشاكل المادية وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب.
- عدم الانتظام ورغبة العاملين في المواظبة على الاهتمام بالدورات التدريبية .
- غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التأهيل والتحديث والتغيير في برامج التدريب، وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل.

<sup>150</sup> نفس المرجع، ص 465.

<sup>151</sup> مؤلفان لديهما خبرة تزيد عن ثلاثين سنة في مجال الإدارة الناجحة و بحوث استمرت لمدة ست سنوات متواصلة توضح ما يصلح و ما لا يصلح في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وهما يعتقدان بأن الراتب ليس كل شيء، بل هناك معايير أخرى ، و يركزان على ضرورة ثقافة الشركة ونظامها وهذا ما يؤدي للنجاح.

<sup>152</sup> طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- ترى بعض القيادات الإدارية أنه يجب ربط التدريب بالرفع أو الزيادة المادية للراتب حتى يكون ذلك أيضا حافزا مؤديا إلى زيادة الخبرة والمعرفة.

- التدريب في القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة المعنية التي تستوجب تدريبها.

#### 7- إستراتيجية تقييم الأداء:

تستعمل هذه الإستراتيجية قصد معرفة قدرات الأفراد العاملين في المؤسسات عن طريق استخدام ما يسمى بمعايير الأداء، وقد تختلف نتائج مؤسستين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المتاحة، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما وبناء عليه فإن أداء العاملين يعد من أهم محددات نتائج المؤسسة، فطريقة إدارة العاملين تنعكس على المؤسسة ككل.

#### أ- مفهوم تقييم الأداء:

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو تحويله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.<sup>153</sup>

أو يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر.<sup>154</sup>

كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، ولإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من

<sup>153</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 147.

<sup>154</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 368.



سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه، لهذا فإن عملية تقييم الأداء في جميع المؤسسات تجري لتحقيق مجموعتين من الأهداف:<sup>155</sup>

**- الأهداف التأهيلية:**

- التغذية العكسية عن الأداء.
- التوجه المستقبلي للأداء.
- تشخيص الاحتياجات التدريبية.

**- الأهداف التقييمية:**

- القرارات المتعلقة بالمكافآت.
- قرارات استقطاب وتعيين العاملين.
- تقييم نظام اختيار العاملين.

**ب- أهمية تقييم الأداء:**

للتقييم فوائد كثيرة لكل من العاملين والمؤسسة:<sup>156</sup>

**- بالنسبة للعاملين:**

- يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء وكيفية تجنبها في المستقبل.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر

المؤسسة.

كما يفيد التقييم بالنسبة للعاملين في:<sup>157</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمروؤوس.

<sup>155</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>156</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية-، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>157</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 171.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية، وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات.
- خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين، من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

#### - بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية، بإعانة المؤسسة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف عليا.
  - يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها.
- كما يمكن الفوائد التالية إلى تقييم الأداء:<sup>158</sup>
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
  - يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المؤسسة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

#### ت-الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

و نقسمها إلى أربع نقاط:<sup>159</sup>

#### - الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً، حيث يتم وضع الأهداف لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ثم تتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد؛ وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم

<sup>158</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>159</sup> نفس المرجع السابق، ص 153.

التقليدي والإدارة بالأهداف، حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما، في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم؛ ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل، فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم يظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وصفها.<sup>160</sup>

#### - علانية التقييم:

إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته، وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتفايدها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم، وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم.

#### - المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم، حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم، حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف، ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمروءوس لتكون أكثر فاعلية وتطوير الأداء في المستقبل؛ كما توجد الطريقة الثلاثية في التقييم وتتضمن ثلاثة مستويات من التقييم، حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته وتقييم الزملاء له، وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

#### - القوائم السلوكية المتدرجة:

تكمل هذه الطريقة مدخل الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء، وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التأهيلية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه، ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج؛ كما يمكن إعداد قوائم الملاحظة السلوكية، أي وجود قائمة

<sup>160</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 265.

خاصة يتم فيها تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم  
بأكملها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

- 1- نجم عبد الله العزاوي/ عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010.
- 2- طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 3- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 4- محمد سرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 5- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2010.
- 6- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 7- محمد الشعبان/ محمد الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان، عمان، 2014.
- 8- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
- 9- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 10- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2008/2009.
- 11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.

- 12- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
- 13- أسامة كامل/ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشئون الجامعية البحرين، 2006.
- 14- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 15- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر، عمان، 2004.
- 16- عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 17- ربحي مصطفى عليان، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 18- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 20- زاهد محمد ديرى، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 21- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 22- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011/2010.
- 23- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

- 24- حسن محمد حربي، علم المنظمة، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1989.
- 25- طارق عبد الحسين العكيلي، اقتصاديات الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- 26- سهيلة محمد عباس / علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 27- محمد صالح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 28- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 29- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 30- أحمد ماه، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 31- فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.<sup>1</sup>
- 32- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي-، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.
- 33- فرانكلين سي. اشبي/ ارثر آر. بيل، تعريب محمد الامام، تبني التفوق، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
- 34- عادل حسين، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 35- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.



36- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

37- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

**ثانياً: باللغة الأجنبية**

1- Pascal Moulette/ Olivier Roques, gestion des ressources humaines, édition Dunod, paris, 2012.

2- Geneviève Lacono, Gestion des ressources humaines, Casbah éditions, Alger, 2004.

3- Sid ahmed Benraouane, le management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010.

4- Loic cadin/ francis guérin/ Frédérique pigeyre , Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2002.

5- Loic cadin/ francis guérin/ Frédérique pigeyre , Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2002.

6- Ronald.S. Schuler, Repositioning the human resource function, transformation or demise?, vol 4, Academy of management perspectives, New York, 1990.

7- Milkovich / Gtand E.F Glueck, Personnel human resources management , 4th, ed busness publications, Texas, 1985.