



# أكاديمية الشرطة الملكية

## منهاج دورة إدارة الموارد البشرية

2020م

## الفصل الأول

### مدخل للموارد البشرية

#### المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

#### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة<sup>2</sup>. المحافظة على سببين:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

1 - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

2 - راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002 )

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.

2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.

4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.

6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.

7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.

8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي<sup>2</sup>.

9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.

10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.

1 - د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.

2 - د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.

12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقائاتها.

13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتطلعات.

14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية.

### عنوان: عجلة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية بالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن.

ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن

أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين<sup>2</sup>.

بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.

أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

| الخدمات الخاصة   | النصائح                                    | التنسيق                                 |
|--|--|---|
| حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى<br>والأساسية لتقديم الفرد للعمل | الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل. | تقييم الأداء الشؤون المتعلقة بالتعويضات |

1 - د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 23-24.

2 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

جدول رقم: 1<sup>1</sup> بعض وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة<sup>2</sup>.

| المركز                   | الواجبات   |
|--------------------------|--|
| مشرف منافع الأفراد       | تحسين وإدارة برامج المنافع المرتبطة بالإجازات، والتأمين والمعاش وخطط المنافع الأخرى.   |
| استشاري الأفراد          | يساعد الأفراد على فهم والتغلب على المشاكل الاجتماعية أيضا يساعد الأفراد على تقدير وتقييم اهتماماتهم واستعداداتهم.                                      |
| القائم بالمقابلة الشخصية | - مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة والتعليم والتدريب والمهارة والمعرفة والقدرات والمؤهلات والشخصية.                      |
| محلل العمل               | - جمع وتحليل وتنمية البيانات التشغيلية المتعلقة بالعمل، مؤهلات العمل وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل.   |
| موجه العلاقات الصناعية   | - تنظيم وتوجيه وتنسيق وظائف العلاقات الصناعية وتتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب ودوران العمل والتضخمات والاقترابات. |
| القائم بتعيين الأفراد    | - الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للعمل.   |
| إداري الاختيارات         | - إدارة الاختيارات تفسر النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات.  |
| موجهة التدريب            | - تنظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم وتطوير أداء الأفراد.  |
| ممثل التدريب             | - تنظيم حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية)  |

1 - راوية حسن، المرجع السابق، ص 27-36.

2 - راوية حسن، المرجع السابق، ص 36.

|  |                        |
|--|------------------------|
| لتحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة.  |                        |
| - تصميم وإدارة نظام الأجور والمرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع وإذاعته للوائح الحكومية وسياسات المنظمة ويتفق مع النقابات العمالية. | إداري الأجور والمرتبات |

### المطلب الرابع: أهمية الموارد البشرية

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإنتاج السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقليص".

والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط

ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة<sup>1</sup>.

1-2- مجال تقديم منتج جديد: إن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطا كبير بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقبل منتجا سابقا لها "بيدي لا بيدي عمر".

فالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا، لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

| الميزة التنافسية              | دورة الموارد البشرية   |
|-------------------------------|--|
| 1 تقديم منتج متميز            | دورة حياة المنتج قصيرة.<br>زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار.<br>زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.                    |
| 2 امتلاك تكنولوجيا متطورة     | التكنولوجيا متاحة أمام الجميع.<br>التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة.<br>العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة. |
| 3 التنافس في الأسواق المفتوحة | الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود.<br>المنافسة حق مشروع للجميع.<br>المنافسة من خلال رأس المال الفكري.                                 |

### المبحث الثاني: التخطيط

إن أي مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتقيم مواردها البشرية وذلك

1 - عادل زايد، المرجع السابق، ص

2 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص

بل بإرادتها وباعتبار العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات الذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمها تماماً وحتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط

إن التخطيط من النقاط المهمة التي يمكن أن يعبر عنها بأكثر من تعريف حيث يعرفه فريدمان على أنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.

ويعرفه وات رسون مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف<sup>1</sup>. ويعرفه كوتتر ودونيل اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل قسم من أقسامه وكما يعرفه يمكن أن يركز التخطيط على خمسة مكونات وهي:

1- الغايات في تحديد الغايات والأهداف<sup>2</sup>.

2- الوسائل: هي اختيارات السياسات: برامج، طرق ووسائل.

3- الموارد: تحديد أنواع ومبالغ الموارد الضرورية وكذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.

4- التطبيق: وهو تصرف الطرق اتخاذ القرار وكيفية تنظيمها من أجل التسيير الجيد للخطة المقدر.

5- المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه.

وبذلك فالتخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثلة للموارد البشرية (القوى العاملة) والإمكانات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقاً أي كما عرفه ايروليك الشهير على أنه عملية عقلية في جوهرها فهو استعداد سابق لعامل شيء بطريقة منظمة استعداد التفكير قبل التنفيذ. من خلال اختلاف وتعدد تعاريف التخطيط إلا أن هناك اتفاق جماعي مباشر في الرأي ويشمل المحاور الرئيسية التالية:

1- التخطيط نشاط إنساني.

2- التخطيط خيار عقلائي.

1- د. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 28.

2- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 55.



### 3- التخطيط وسيلة لحل المشكلات.

أنواع التخطيط: تتعدد أنواع التخطيط نظرا لتعدد المعايير التي صنف على أساسها:

أ- التخطيط حسب الشمول ويصنف إلى:

- التخطيط الشامل: يتعامل هذا النوع من التخطيط مع القطاعات الاقتصادية جميعها ويكون هدفه إحداث تغير في جميع جوانب الحياة.

- التخطيط الجزئي أو القطاعي: ويهتم بقطاع اقتصادي معين أو جزء منه هدفه إحداث تغير في المجتمع.

ب- التخطي حسب الإطار ويندرج تحته كل من:

- التخطيط العام: يركز هذا النوع من التخطيط على القضايا الإنسانية ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.

- التخطيط التفصيلي: يهتم بالتفاصيل والجزئيات ولا يقتصر على الجوانب النظرية.

ج- التخطيط حسب الإدارة ويشمل الأنواع التالية:

- التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع من التخطيط المركزي غالبا ما تكون في العاصمة.

التخطيط المركزي: يتمثل بميثاق التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون.

د- التخطيط حسب أسلوب العمل ويقسم إلى:

\* التخطيط المرن: يعرف أحيانا باسم التخطيط من خلال الحوافز وفي أحيان أخرى بالاختياري ويختص هذا التخطيط بالأفراد كما هو الحال في برامج تنظيم الأسرة كتحديد النسل أو زيادته في كثير دول العالم التي تدفعهم إلى تطبيق محتويات الخطط التنموية.

\* التخطيط الإلزامي: ساد هذا النوع من التخطيط في المجتمعات الاشتراكية وهو غالبا ما يأخذ شكل قوانين وتشريعات تضعها الدولة أي الأفراد ملزمون بتطبيقها.

هـ- التخطيط حسب الوظيفة ويقسم إلى:

\* التخطيط التصحيحي (الوظيفي): يهدف هذا النوع إلى تطوير السياسات الاقتصادية بشكل يضمن الوصول إلى أهداف معينة، أي يسعى إلى تحسين الفاعلية الوظيفة للنظام الاقتصادي القائم دون إجراء تغييرات هيكلية فيه.

\* التخطيط البيوي (الابتكاري): يعمل هذا النوع إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تغير البنى الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع أي يحدث تغيرات على مستوى واسع ويستند لها بأخرى جديدة.

و- التخطيط حسب الشكل والأهداف ويضم الأنواع التالية:

\* تخطيط وحيد الهدف: يتناول جانبا معينا اقتصاديا واجتماعيا لتحقيق هدف معين.

\* تخطيط متعدد الأهداف: يتناول جانبا اقتصاديا أو اجتماعيا أو أكثر لتحقيق عدة أهداف منشودة مثلا التخطيط البناء عن طريق بين منطقتين بهدف تحسين المواصلات سما من جهة نفس الوقت من أجل جذب الاستثمارات على امتداد الطريق.

ر- التخطيط حسب المدة الزمنية: يصنف إلى ثلاثة أقسام:

\* تخطيط قصير المدى: تكون الخطط التنموية التسويقية (البرامج الاستثمارية) ذات الأهداف الواضحة.

\* تخطيط متوسط المدى: الخطط التنموية الثلاثة (ثلاث سنوات) والخطط الخمسية.

\* تخطيط طويل المدى (دائم): الخطط التي تحتاج تنفيذها لفترات زمنية طويلة (15 سنة فأكثر).

ز- التخطي حسب الغرض أو القطاع: ويضم أنواعا عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

التخطيط الاقتصادي- التخطيط الاجتماعي- التخطيط الحضري- التربوي... الخ.

س- التخطيط حسب المستوى المكاني: ويندرج تحت هذا الأساس التصنيفي ثلاثة أنواع رئيسية هي:

\* التخطيط القومي أو الوطني: ويكون على مستوى القطر (البلد) الواحد.

\* التخطيط الإقليمي: ويكون على مستوى الأقاليم أو التقسيمات الإدارية في البلد الواحد.

\* التخطيط المحلي: ويتم على مستوى التجمعات السكانية كالمدن والقصرى أو أجزاء منها.

### **المطلب الثاني: أهمية ومميزات التخطيط**

□ - أهمية التخطيط: يلاحظ أن القرارات الإدارية تكون عشوائية في حالة عدم الاستناد على التخطيط لذلك توجد عدة أسباب

توضح أهمية التخطيط وهي ما يلي:

1- يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة، فالتعمق المتناهي في المشروعات والابتكارات التكنولوجية والحديثة والتحولت السريعة في أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيدين في البيئة الراهنة وحسب المناخ المستقبلية أيضا.

2- يرتبط التخطيط بالأداء إذا بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أدائها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.

3- يركز التخطيط على الأهداف وتعتمد فعالية التخطيط المنهجي أساسا على وضوح الأهداف وتفصيلها بصورة دقيقة وتعين أهداف الاتجاه التخطيط وتوجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ تلك الأهداف، وهذا يضمن الاستخدام الأقصى للوقت والمجهود الإداري.

4- يساعد التخطيط على انسياب العمليات ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى ونظرا لتوقع احتياجات المؤسسة مقدما، فمن الممكن التخطيط للحصول على الموارد وتوزيعها بشكل جيد، وبالتالي خطر إمكانية فقدانها وضمان استخدامها استخدامها أمثالا.

5- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية ونظرا لوضع الخطط يقصد بلوغ الأهداف فالاستطاعة التعريف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات والخطط الجيدة تساهم في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:  
أ- الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات العلاقة عندها اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعية لمقارنة الأداء الفعلي كميًا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.

6- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية ويساعد أيضا المدير على اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الحالية وضوح الأهداف والخطط وأساسيات وجداول الأعمال.

□□ - مميزات عملية التخطيط:<sup>1</sup> إن التخطيط كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الأخرى، وعليه يجب مراعاة هذه الخصائص عند ممارسة الوظيفة التخطيط وفيما يلي الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط:

1- تدور عملية التخطيط حول الأهداف: إن أخطر ما يعرض الخطط لعدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعدم التحقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج، ويتطلب ذلك من المدير أن يتأكد من وضوح الغايات والأهداف والخطط والبرامج ومن تكاملها والتنسيق بينها.

2- تأثير فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة: تتكون عملية التخطيط كنظام مركب من مجموعة من العناصر تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير، وأن فعالية عملية التخطيط تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات.

3- المنهج العلمي والإلتزام بالموضوعية لفعالية التخطيط: يتطلب تحقيق الموضوعية والمنهج العلمي توفر مقبول من التوازن بين الجوانب غير الرسمية في عملية التخطيط أي يتطلب على المدير أن يوفر مشاركة الأفراد ويتأكد من رضاهم عن التخطيط ويحقق الإلتزام بالمنهج العلمي والموضوعي بالعملية التخطيطية.

4- عملية التخطيط هي نظام متكامل له مخرجاته وعملياته ومدخلاته: وتتمثل مدخلاته في الاحتياجات المادية أو البشرية أو المعلوماتية بينما تتضمن عمليات أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المنظمة.

5- وجود تأثير تبادلي وتفاعل مستمرين لعملية التخطيط والخصائص البيئية: لا يمكن ممارسة عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة كما أية التخطيط تهدف باستمرار إلى تحقيق قدر كبير من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المنظمة لكي يتحقق قبول البيئة للمنظمة وأهدافها أي أنه بدون التسيير الفعال فإن المنظمة تكون قد وضعت خطة لخلق العداء تجاه عدم التأكد البيئي.

6- فعالية عملية المتابعة والرقابة من محددات فعالية نظام التخطيط: من التخطيط والرقابة والمتابعة تتكون وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة.

7- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات: يستطيع المدير والذين يتعاملون مع عد التأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات أن يحققوا مستويات أداء مرتفعة ونتائج مرؤضية وذلك بالمقارنة بالمديرين الذين يفترضون استقرار البيئة أو يضعون الاستراتيجيات الدفاعية ضد عدم التأكد البيئي.

8- تعدد وتداخل الخطر وأسباب عدم فعالية التخطيط: يواجه نظام التخطيط احتمالات الفشل أو عدم الفعالية من مصادر متعددة وغير منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض كعدم ملائمة الربط بين الخطط وناظمة الرقابة أو قد تكون بسبب فلسفة الإدارة العليا مثل الاعتقاد بأن نظام التخطيط ينحصر في عملية إعداد الخطة أو المفهوم الخاطئ لعملية المتابعة والرقابة.

### المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطاً فعالاً، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم بدوره في نجاح الاعتمال.

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسين الذين تركز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

1- نظام متكامل للمعلومات للأفراد.

2- خطة أساسية للأعمال.

فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل.

يجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد ويجب أن تكون هذه البيانات مستمرة أي غير لحظية وغير ساكنة، وأن يكون النظام قادر على تخزين البيانات التاريخية وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في الآتي:

1- عمر الأفراد.

2- طول مدة الخدمة.

3- الإضافات الجيدة للأفراد.

4- الخسارة في فقد بعض الأفراد.

أما التحليل التفصيلي فيتطلب:

1- تحديد متطلبات الوظيفة.

2- مستوى الخبرة وتعليم وتدريب الانفراد.

3- التقييم الحالي للأداء الوظيفي.

التقييم المحتمل لاستعدادات الأفراد في أداء مهام مستقبلية.

أما بالنسبة للأساس الثاني ألا وهو نظام تخطيط الأعمال فهو نظام يقدم معلومات في المجالات التالية:

1- التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة.

2- التغيرات المتوقعة في طبيعة مجال اعتماد المنظمة.

3- المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية:<sup>1</sup>

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الغدارات أو الوحدات المختلفة.

3- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة: ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش، الترقية، النقل، الاستقالة.

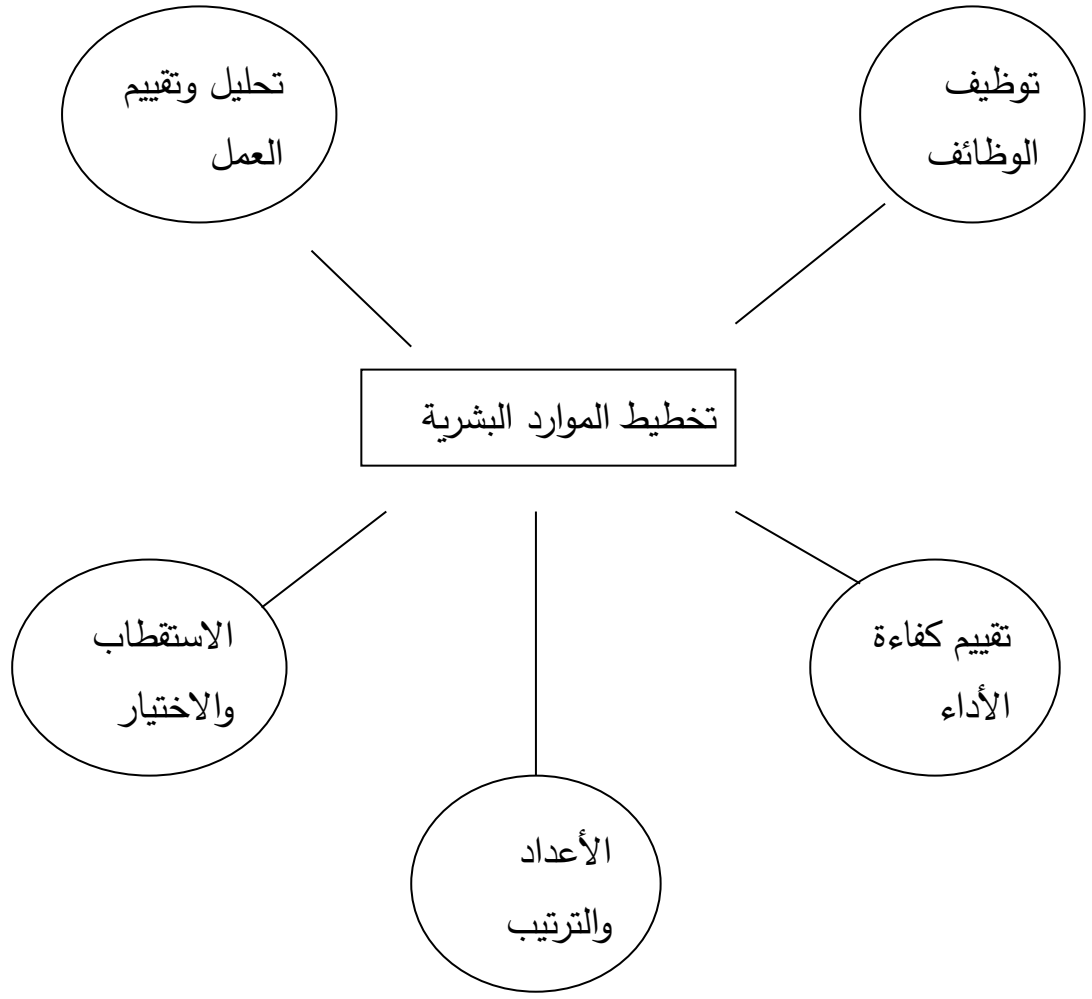
4- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر.

مما سبق يتضح عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها وتمشيها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.

شكل رقم: الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى<sup>2</sup>

1 - راوية حسن، المرجع نفسه، ص 133.

2 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002، ص 121.



المبحث الثالث: الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد و كيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، و الذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج. لهذا أردت أن أبدأ هذه المداخلة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، و مدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، و تبين مقومات نجاحها كي أكون بذلك فكرة واضحة عنها، تمكّني من تحليل العلاقة بينها و بين عملية صنع القرار للمؤسسة في جزء لاحق من هذه المداخلة.

### **المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي:**

في ظلّ تطوّر التوجّهات الاستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية، و الاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية<sup>i</sup> هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

و عليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعّالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، و إنّما يتضمن تحليلاً و تشخيصاً لكلّ نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامّة للمؤسسة في تكامل، و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أنّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية<sup>ii</sup> بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخطّط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة. حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البنّاء التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.



## المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك <sup>iii</sup> علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، و التسويق و المالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، و التخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدّاة، و بذلك فإنّ أيّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدّي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقّى خدماتها المتعلّقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، و بالتالي يتعدّر تحقيق أهداف هذه الإدارات، و من ثمة الأهداف العامّة للمؤسسة، لأنّ هذه الأخيرة تحقيقتها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. و في هذه الفقرة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهمّ إدارات المؤسسة، و هي على النحو التالي:

**1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج:** لا شك أنّ العملية الإنتاجية <sup>iv</sup> تتمّ داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضمّ وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية و الاجتماعية، لهذا تعدّ العملية الإنتاجية عملية معقّدة، باعتبار أنّها تمزج بين العوامل المادية، و الاجتماعية، و النفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج الماديّة متطوّرة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادةً ممثّلة في إدارة الموارد البشرية، و يبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط <sup>v</sup> العمالة كمّاً و نوعاً، حتّى يتوافق مع هذه التغيّرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

**2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:** تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي <sup>vi</sup> الذي يهتمّ بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. و في سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلّما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و يبلوغ مساهمة <sup>vii</sup> المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكليّة، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، و يكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحليّة أو الإقليمية، و في هذه المرحلة تتّسع مهامّ و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و تصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، ممّا سيؤثّر في سياسات، و ممارسات، و قرارات تنمية الموارد البشرية، خاصّةً تلك المتعلّقة بالعمليات الأجنبية، و يصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

**3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية:** واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطّيها، و يعود <sup>viii</sup> سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمّل المؤسسة تكاليف غير مبرّرة، و من الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً ماليةً طائلةً الآن، على أمل أن تظهر نتائجه

مستقبلاً. و لكن زيادة أهوية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، و اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، و عائد الموارد البشرية، و وضع الموازنات الخاصة بها. حيث يعرف ix مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنها عملية قياس، و تحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها.

و تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس و متابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، و اعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويل الأجل، يحتاج إلى رسملة و إطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، و عليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، و التي يمكن حصرها فيما يلي x:

أ- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ب- تقديم المعلومات الكمية لتكلفة، و قيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.

ت- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.

ث- تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري ( Human capital ) عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ج- تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

### المطلب الثالث: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضيح استراتيجيات، و سياسات، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. و على ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

**1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:** و لا يتحقق xi هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، و ملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها، و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، و فرض القرارات من

أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. و عليه، يبدو جلياً أنّ نجاح المؤسسة لا يكون إلاً من خلال فلسفة قيادتها، و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلّ مستلزمات النجاح.

**2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:** يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية<sup>xii</sup> أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصُ بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، و المراكز الوظيفية المخصصة لها، أمّا المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف، و الشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، و هي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلاً مدير الموارد البشرية، و تتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، و اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

**3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:** حتى يتحقّق للمؤسسة هذا المقوم، و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن<sup>xiii</sup> تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمّال، و تمكّنهم من المعارف، و المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلّق بالإمكانيات الجسدية، و منها ما يتعلّق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.

## الفصل الثاني

## طرق تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

إن عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة وعلى مستوى تشير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة.

فالمكانة التي يعترف بها اليوم العامل البشري دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة واستعمال أحسن آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره الحصول على النتائج المرجوة منه.

وتولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط الاستقطاب والاختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في السوق الحرة، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه.

استقطاب الموارد البشرية:

تحقيق التوازن، النوعية، الكمية، تعد إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية<sup>1</sup> بمعنى أن المنظمة تعمل على أن تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه.

وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة تحتوي على أربع صفات هي أنها مهمة ثمينة، مغامرة وصعبة وهذا راجع إلى:

\* مهمة: لأن الموظف الجديد لا بد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج ومشاركة القيم الثقافية للمؤسسة التي سيعمل بها.

\* ثمينة: لأن الموظف يمثل تكلفة مباشرة إضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج.

\* مغامرة: لأن توظيف شخص يتلائم ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

\* صعبة: لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين عدلا عملية التوظيف فمن الصعب الرجوع عن القرار بعد ترسيم الموظف الجديد في حالة عدم ملائمته للوظيفة وتمر عملية التوظيف بالاستقطاب ثم الاختيار والتعيين.

أ- الاستقطاب:

<sup>1</sup> - Dr. I. Belanger – et A petit j- l- Bergeron – Gestion des Ressources humaines edition ellipses – paris – 1992 – p 82.

1- تعريفه: " هو ملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي المنظمة.

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف.

يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"<sup>2</sup>.  
وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة.

2- أساليب الاستقطاب: تتعدد اساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى فيختلف من المؤسسة.

والجدول التالي يوضح أهم الاساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

جدول رقم: الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب<sup>3</sup>.

| أساليب الاستقطاب  |
|---|
| الإعلان:<br>إعلانات داخلية.<br>إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.<br>إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.<br>إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.<br>3- دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة.<br>4- التدريب الصيفي.<br>5- زيارة المدارس والجامعات. |

3- مصادر الاستقطاب:

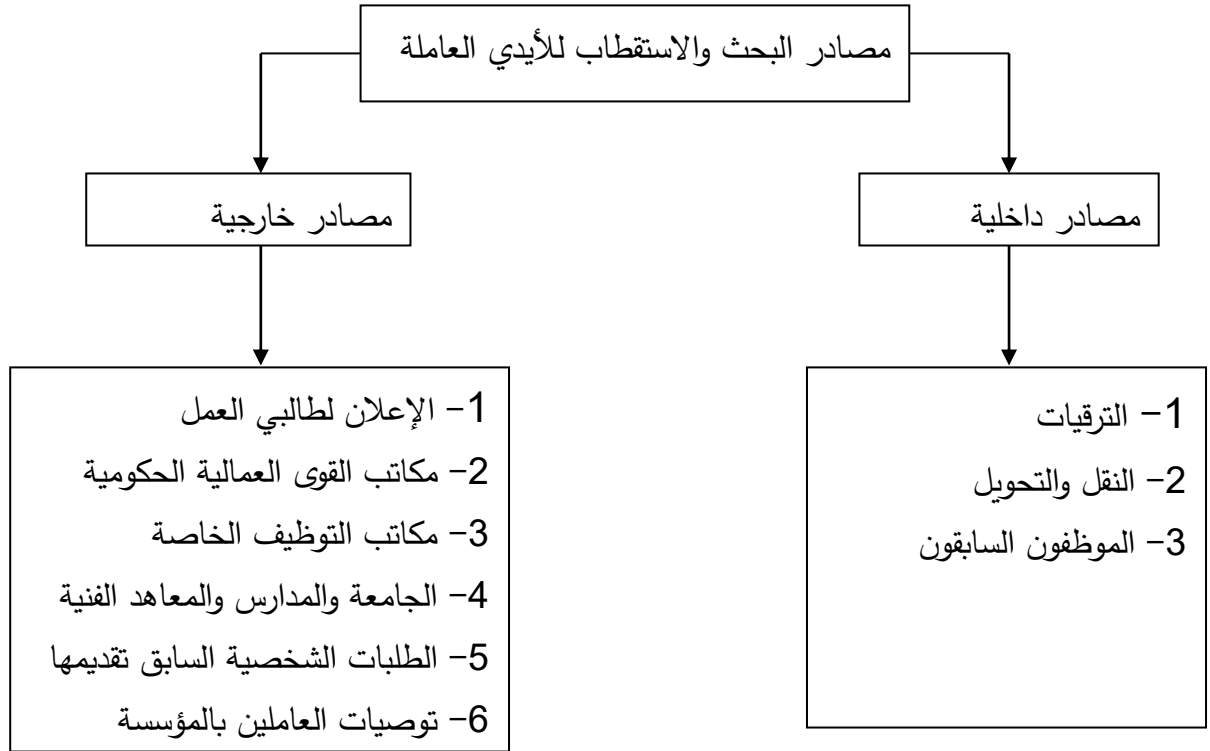
1 - رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر - السعودية، د ط، 1996، ص 288.

2 - أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000، ص 162.

3 - احمد ماهر، المرجع السابق، ص 150.

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل. وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي<sup>1</sup>.

شكل رقم: مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة<sup>2</sup>.



إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاسا سلبيا لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات شغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين بما لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة:

أ- الترقية: "هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة"<sup>1</sup>.

1 - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 150.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، د ط، 2001، ص 128.

من اجل هذا تقوم المنظمة باعداد خطة متكاملة للترقية وتوكن معلومة لدى الجميع (العاملين) بها وهو ما يعرف بجزائها الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والاجراءات التي يجب اتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لآخرى.

حيث تقوم المؤسسة باعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الاكثر ملائمة للوظيفة وفق اسس موضوعية تمكن جميع العاملين بما لشغل هذ الوظيفة من تفهمهم عند اختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الاستمرار نتيجة الثقة المبنية على اساس موضوعي يهدف إلى الاختيار الانسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخيرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدة أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بميزات منها:

تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.

تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.

رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالامان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقى والنمو في المستقبل.

توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.

توفر عمالة لديها خيرات ولا تحتاج إلى تدريب.

النقل الداخلي:

يكون النقل الداخلي مصدرا للعمالة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تنويع خيرات العاملين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، او من فرع إلى اخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الادارات المختلفة، وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الاجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تنوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

- المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة مهارة اضافية الا انها تحمل رؤى وافكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

التقدم المباشر للمؤسسة الخاصة:

إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، وهذا من اجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بما وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فان ادارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

ب- الإعلان: إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لمال من صدى واسع الاستثمار ولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لابد م مراعاة جانبين أساسيين:

الجانب الأول: يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة، الجانب الثاني: يتمثل في شكل الإعلان، وتعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة الإعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تتضمن وصولها إلى أكبر ممكن من القراء.

ج- وكالات ومكاتب التوظيف: تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل الذين يضعون طلبات توظيفهم تحمل جميع ما يخصهم من خبرة وكفاءة ومهارة، وعن وجود منصب شاغر في إحدى المؤسسات التي تتعامل مع هذه المكاتب فإنها تتصل بالذين وضعوا ملفاتهم في إحدى هذه المكاتب، ثم تقوم المكاتب بدراسة طلبات العمل وتصنيفها وفق الخبرة والكفاءة.

د- المدارس والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

هـ- النقابات العمالية: يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضرورة للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض معني من اليد العاملة في مهنة معينة لفرضها برامج تلمذة صناعية على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

و- المنظمات المهنية: تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من اجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من اجل العمل في هذا التخصص، فعند اختيار عدد معين من المحاسبين في تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من اجل اكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجأ للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز.

حيث أصبحت مؤسسات التكوين المهني تقوم بتدريب وتكوين طلبة، يتم اختيارهم بكفاءة ومهارة ويتم تدريبهم بشكل كبير ليتم في الأخير التعاقد مع المؤسسة ما من اجل توظيفهم داخل المؤسسة.



4- العوامل المؤثرة على الاستقطاب: هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط ألاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله ليختلف من منظمة إلى أخرى.

#### 1.4- حجم المؤسسة:

يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير .

#### 2.4- خبرة المؤسسة:

إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من احتياجات العاملين، تؤثر على نطاق استقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم بما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي اعتمدها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة .

#### 3.4- ظروف العمل:

إن ظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل.

4.4- اتجاه المؤسسة: إن كانت المؤسسة الخاصة تتوسع في أعمالها مصورة راكدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل ادارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

#### 5.4- طبيعة الوظيفة الشاغرة:

توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العاملة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الاستقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسب الآلية.

خلاصة: بالرغم من أن بعض المؤسسات تستقطب عدد كبير من المهارات المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة فإن الأهمية لا تكمن في العدد الهائل والمعنيين والمختارين بعد عملية الاختيار النهائي بل تظهر مدى فاعلية الاستقطاب في استمرار الكفاءات بالمؤسسة واستقرارها.

## المبحث الثاني: اختيار الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضاً اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن يقوم المسئولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

1- تعريف الاختيار: الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة.

كما يمكن تعريفه أيضاً "هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"<sup>2</sup>.

من خلال التعريف نستطيع القول أن الاختيار هو عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التمييز بين الأفراد المرشحين لشغل العمل المطلوب وذلك حسب مدى قدرتهم وصلاحيتهم على أداء ذلك العمل.

كما يمكن تعريفه "بأنه عملية مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريائنا الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح"<sup>3</sup>.

يمكن القول أن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، د ط، 2003، ص 141.

2 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية والثالثة، 1975/1973، ص 203.

3 - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1996، ص 105.

وعلى العموم فإن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة كالمقابلة والاختبار.

## 2- أهمية الاختيار:

يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي والتلقائي، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار تؤدي على ترتيب تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة وجهد التدريب أو فاقة ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا.

وهكذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظرا لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التذليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار.

إن سوء الاختيار يؤثر على الفرد نفسه، حيث يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل والاهتمام به مسببا بذلك معدلات عالية من دوران العمل كما يؤدي إلى زيادة تكاليف العمل بسبب زيادة حوادث العمل.

3- أهداف الاختيار: إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

\* تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

\* تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه<sup>1</sup>. عن الفرد المناسب.

\* تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.

\* تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أنواعها وكذلك الاختيارات<sup>1</sup>.

#### 4- معايير وخطوات الاختيار:

#### 4-1- معايير الاختيار: تقوم المؤسسة بانتقاء وأنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير:

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

ب- الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الاعتمال الانفراد الذي تتوفر فيهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

ج- الصفات البدنية الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة حيوية، ونجد بعض المؤسسات تميل إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

د- الصفات الشخصية: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك الأعزب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسطوا الأعمار يفترض أنهم أكثر استقرارا واعتلى إنتاجية.

هـ- المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار فبمراعاة الاشتراطات السابقة فغنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى<sup>2</sup>.

1 - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 122.

2 - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 158.

4-2- خطوات الاختيار: تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا

للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

1- المقابلة الأولية: تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد ومن خصائص هذه

المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة يعد الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللباقة في

التحدث ومعرفة خبراته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي<sup>1</sup> على اسئلة يتم الإجابة عليها من قبل المتقدم

للعمل، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاؤه استمارة طلب تعيين ملئها.

2- استمارة طلب التعيين: تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الافراد من ناحية المستوى

التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الاطفال وغيرها من الفقرات والنموذج التالي يوضح

شكلا من اشكال هذه الاستمارة<sup>2</sup>.

شكل رقم:

نموذج طلب التوظيف<sup>3</sup>.

الاسم (ثلاثي).....

تاريخ الميلاد.....

العنوان.....

مكان الميلاد.....

ماهي الدرجات العلمية التي حصلت عليها؟.

| الدرجة التعليمية | اسم المدرسة أو الجامعة | من سنة | إلى سنة | الشهادة |
|------------------|------------------------|--------|---------|---------|
|                  |                        |        |         |         |

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 120.

2 - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 120.

3 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 161.

المعرفة باللغات

| التحدث |     |       | الكتابة |     |       | اللغة |
|--------|-----|-------|---------|-----|-------|-------|
| متوسط  | جيد | ممتاز | متوسط   | جيد | ممتاز |       |
|        |     |       |         |     |       |       |

الوظائف السابقة

| مكان العمل | الوظيفة | من | إلى | الأجر | أهم المسؤوليات |
|------------|---------|----|-----|-------|----------------|
|            |         |    |     |       |                |

التدريب والخبرة:

| نوع التدريب | السنة | المكان | أهم مكونات |
|-------------|-------|--------|------------|
|             |       |        |            |

3- اختبارات الاستخدام:

يقصد بالاختبار مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمي<sup>1</sup>.

وهي "وسيلة تجمع معلومات من طالبي العمل وتقييمها على ضوء متطلبات العمل لمعرفة استعدادهم وخبراتهم ودوافعهم، وبالتالي قدرتهم على الأداء للوظيفة المتقدمين شغلها"<sup>2</sup>.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة.

ولغرض توفير الموضوعية في الاختبارات لا بد من توفر الصدق والثبات فيها:

أ- ثبات القياس: يقصد بالثبات هو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس في نفس الأشخاص، فإذا تم تطبيق المقياس على المتقدمين للوظيفة في أوقات مختلفة وكانت النتائج متطابقة في كل مرة أو متقاربة، عند ذلك يتم الحكم على المقياس المستخدم (الاختبار) بأنه اختبار يتمتع بالثبات.

1 - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 261.

2 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 38.

ب- الصدق:

يقصد بالصدق إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي، أي بمعنى آخر أن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يقيس فعلا ما هو<sup>1</sup> مطلوب من المتقدمين للوظيفة وفق متطلبات وخصائص الوظيفة.

أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات يمكن للمنظمة استخدام بعض أو كل منها حسب عوامل متعددة منها: نوع وطبيعة الوظائف، نوع وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، الإستراتيجية التنظيمية.

أولاً: الاختبارات التحريرية:

تعد الاختبارات التحريرية من المداخل المهمة في قرارات التعيين وتنوع هذه الاختبارات وفقا للفائدة المتوفرة والمحددة لكل منها، فلكل اختبار غرض معين ومن أنواع الاختبارات التحريرية ما يلي:

1- الاختبارات النفسية:

تعين هذه الاختبارات السمات الشخصية للأفراد كالأستقرار النفسي والعاطفي ودرجة الذكاء والأستعداد، ومن أنواع هذه الاختبارات اختبارات الذكاء التي تقيس قابلية الأفراد على الفهم ويمكن المقارنة بين العمر العقلي للفرد مع العمر الزمني من خلال اختبارات وهناك اختبارات للقابلية الذهنية، حيث يتم استخدام أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل الأفراد وتحدد الدرجات التي يحصلون عليها وتحوّل غالبا هذه الدرجات إلى نسب مئوية ومن ثمّ تقديم المتقدمين للوظيفة وفق هذه النسب.

2- اختبارات الأستعداد: يقيس هذا الاختبار قابلية الفرد العامة للتعليم، ولذلك فإن هذا الاختبار يستخدم للكشف عن إمكانية

الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها لا سيما في الوظائف التي تتطلب الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني.

إن هذا الاختبار ذو أهمية في تمييز القدرات التحليلية والرياضية لدى الأفراد المتقدمين للوظائف وهي بمثابة تنبؤات لإمكانية الفرد في التطوير المستقبلي في عمله<sup>2</sup>.

3- اختبارات الميول:

تكشف عن ميول ورغبات الأفراد اتجاه الأعمال ومن أهم هذه الاختبارات:

- اختبار الميول المهنية الخاصة بجامعة مينوستا الأمريكية.

1 - د. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 123.

2 - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 128-129.

□- اختبارات المحددة للقابليات إذ تقيس هذه الاختبارات درجة رغبة الفرد في العمل المحدود وإمكانية التعلم في مهنة معينة.

4- اختبارات الشخصية: □ تقيس هذه الاختبارات بعض جوانب الشخصية الفرد أو مزاجه وهي قريبة أشبه من اختبارات الميول من

حيث أن كليهما لا يعطي الإجابة الصحيحة أو الخاطئة بدرجة واضحة فهي مهمة للتنبؤ فيها إذا كان الفرد يمتلك القدرة على تقبل

المواقف المعقدة ومدى تكيفه واندماجه مع الآخرين وقدرته على التفاعل والاتصال وإقامة العلاقات الإنسانية فهذه الاختبارات ذات

أهمية للأفراد المتقدمين للوظائف التي تتخذ بالتفاعل المباشر مع الآخرين كالوظائف البيئية والإدارية... الخ.

من أهم مقاييس اختبار الشخصية، اختبار منسوب للشخصية المتعددة الجوانب، وهذا الاختبار يقيس العديد من السمات الشخصية

للفرد كسرعة غضبه وتحمله للمواقف الصعبة وقدرته على استماع وجهات نظر الآخرين وتقبل النقد.

5- اختبار المعرفة: تقيس هذه الاختبارات المعرفة والمعلومات التي يمتلكها الأفراد كاختبارات الرياضيات للمحاسبين واختبارات

الأحوال الجوية لكابتن الطائرة.

ثانيا: اختبارات المماثلة في الأداء:

تقيس هذه الاختبارات قابلية المتقدم للوظيفة لعمل بعض مهام الوظيفة أو كلها واختبار الطباخة يعد مثلا واضحا لهذا النوع من

الاختبارات وكذلك اختبارات العمل على الآلة الحاسبة وهذه الاختبارات تتطلب من المتقدم شغل الوظيفة ممارسة العمل فعليا وتتم

مقارنة مهارته وقابليته أثناء الأداء مع معايير الأداء المحددة وفق عملية تحليل الوظيفة ومن<sup>1</sup> أهم أنواع اختبارات المماثلة في الأداء ما

يلي:

1- اختبارات عينة العمل:

بموجب هذا الاختبار تتم إناطة مهام معينة للفرد المتقدم للوظيفة ويطلب منه تنفيذها وتتم مقارنة أسلوب ونتائج التنفيذ مع المعايير

المحددة موضوعيا بكيفية ونتائج الأداء في تلك الوظيفة.

إن عينات العمل من بين الاختبارات الأكثر موضوعية في التنبؤ بقدرات المتقدمين للوظائف ومن الممكن القول إن السلبية الوحيدة

التي تكشف هذا النوع من الاختبارات هو الوقت والتكلفة، إذ أنها تتطلب وقتا لتحليل الوظيفة إلى مكوناتها الأساسية ومن ثم تحديد

المعدلات القياسية للأداء.

1- مراكز التقييم: يتم للأفراد إجراءات محددة في هذه المراكز تحدد قابلياتهم وقدراتهم في أداء الوظائف التي سيرشحون إليها.



إن أسلوب مراكز التقييم من الأساليب الحديثة في اختبار المديرين للمواقع الإدارية المختلفة وفق ما يمتلكونه من قابليات وقدرات يتم تحديدها وفق الإجراءات التالية:

- 1- يتم ضم المستخدمين للوظائف الإدارية إلى الورشة الخاصة بالعمل الإداري ومراكز التقييم.
- 2- يتم ترشيح بعض الاستشاريين من الاختصاصيين والمديرين المتمرسين لمتابعة أداء المرشحين من المديرين وغالبا يكون عدد الاستشاريين من (6-8) استشاري.
- 3- إعداد أسئلة للمستخدمين ووضعهم في مواقف للكشف عن إمكانياتهم في حل المشكلات اليومية والمفاجئة وكيفية اتخاذ القرارات بصددتها وكذلك مناقشة الأدوار الإدارية المختلفة معهم.
- 4- تسجيل النتائج والملاحظات حول سلوكيات المرشحين بشكل تحريري أو من خلال أجهزة العرض والتصوير ومن ثم تلخيص كافة النتائج.
- 5- ترتيب المرشحين حسب النتائج بهدف اختيار المديرين الذين تكون درجاتهم أعلى من غيرهم<sup>1</sup>.
- 4- المقابلات: تهدف إلى الحصول على معلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد، فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائمين الذين يسعون إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا تهيئها لهم الاختبارات، ولا بد أن تكون المقابلة منظمة أي مخططة من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل وللحصول على المعلومات المطلوبة.

يحدد في المقابلة المخططة العديد من المتطلبات من أهمها:

- 1- تحديد المسؤولين عن المقابلة من بين الأشخاص من الذين يمتلكون قدرات تفاعلية عالية وكذلك مهارات الاتصال والتحدث مع الآخرين.
- 2- تحديد المكان المناسب لإجراء المقابلة فقد تكون المقابلة في إدارة محددة أو مكان للمقابلات أو ضمن أي إدارة في المنظمة أو حتى قد تكون خارج موقع العمل لإزالة القلق وإضفاء نوع من الصداقة بين الجانبين وبعض المقابلات اليوم بما تكون من خلال دعوة المتقدم في مطعم والتحدث معه.
- 3- تحديد الوقت المناسب للمقابلة فقد يكون ضمن أوقات الدوام الرسمي أو خارج أوقات الدوام.

4- تحديد وإعداد الأنشطة التي تتطلب إجابات منها ولا بد أن تكون هذه الأسئلة ذات فائدة في الكشف عن درجة التوافق بين

المتقدم للوظيفة ومتطلباتها مع تجنب الأسئلة التي تسبب الإحراج والتي لها مساس بالجوانب الشخصية<sup>1</sup>. جدول رقم:

تقييم متقدم في مقابلة شخصية<sup>2</sup>

| الوظيفة..... اسم المتقدم.....          |   |   |   |   |    |                 |
|--|---|---|---|---|----|-----------------|
| عناصر التقييم                          | أ | ب | ج | د | هـ | ملاحظات         |
| - المؤهلات                             |   |   |   |   |    | أ- ممتاز        |
| - التدريب                              |   |   |   |   |    | ب- فوق المتوسط  |
| - الخبرة السابقة                       |   |   |   |   |    | ج- متوسط        |
| - الكفاءة الفنية                       |   |   |   |   |    | د- تحت المتوسط  |
| - خصائص وسمات الشخصية                  |   |   |   |   |    | هـ- تحت المتوسط |
| - المظهر العام                         |   |   |   |   |    | بكتير           |
| - القدرة على حل المشكلات               |   |   |   |   |    |                 |
| التقرير العام.....القرار والتوجيه..... |   |   |   |   |    |                 |

5- الكشف الطبي والتعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون حدوديته للباقة المطلوبة من المرشح للوظيفة وإذا ما اجتاز المرشح هذه المرحلة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التحسينات وفي أغلب دول العالم هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسلكه للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها.

**خلاصة:** إن الهدف الأساسي من عملية اختيار الأفراد للوظائف هو التقليل من الأخطاء وتعيين أولئك الذين تتوافق مهاراتهم وقابليتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها مستقبلاً، وبذلك تحقق المنظمة مزايا تنافسية من خلال كفاءتهم في الأداء.

1 - د. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 123-124.

2 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون دار نشر، د ط، 2000، ص 129.

## المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية

بعد أن تتم عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ألا وهو تنمية هذه الموارد، فمن الضروري وفائدة الفرد والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث أن فائدة التدريب تظهر لاكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقاً، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: ومن بينها:
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية<sup>1</sup>.
- القدرة على تحليل المشاكل.

- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب: ومن بينها:

- \* الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- \* تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- \* تنمية الروح الجماعية للعمل.
- \* تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- \* تنمية الشعور بالمسؤولية.
- \* تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- \* تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين.

ومن هنا يمكن أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب مما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

○ أهمية تدريب الأفراد: تتمثل أهميته في الجوانب التالية:

- الأهمية بالنسبة للمنظمة.
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم<sup>1</sup>.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وتمثل فيما يلي:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي<sup>1</sup> إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأهم.

### **المطلب الثاني: إعداد برامج التدريب**

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذ البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل:

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل الخمسة<sup>2</sup>:

### **المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.**

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانية المنشأة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

### **المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة ويمكن بلورة الاحتياجات بالتعاون مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين في الآتي:

\* احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

\* احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

1 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 209.

2 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226.

\* احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم.

### المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- \* تحديد موضوعات التدريب.
- \* تحديد أساليب التدريب (مثال ذلك أسلوب المحاضرات، والحالات العملية، الندوات...).
- \* تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثال ذلك وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).
- \* إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

وتشمل هذه المراحل على:

- \* إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- \* تجهيز إعداد مكان التدريب.
- \* متابعة المتدربين والمدربين.

### المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة لتنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي توجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

\* عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.

\* تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

\* عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتحقق فعالية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة وقد أجريت دراسة ميدانية لاختيار مدى صحة هذا الاتجاه على المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية) وعلى الرغم من اختلاف<sup>1</sup> المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرنامج، فقد أثبتت النتائج أن هناك

إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل ولا شك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ذاتها وطريقة إدارتها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة تفوق الدافع للمتدرب على التدريب.

### المطلب الثالث: طرق التدريب<sup>1</sup>

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين ثم أخيرا اختلاف تكاليف التدريب.

ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:

أولاً: التدريب الفردي.

ثانياً: التدريب الجماعي.

أولاً: التدريب الفردي

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

1- التدريب أثناء العمل: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظفين الجدد، أو قد لا يكون لديه الدواعي أو التقرير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه.

2- نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طرائق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

1 - - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221-222.

3 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 222.

3- تكاليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترة معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ثانيا: التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا، وفي أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة - إذا وجد- أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.

ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

1- المحاضرات: وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بالقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ونستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معينا في عرض المعلومات، أو إذا كانت من النوع التي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتدربين، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة.

2- المؤتمرات: المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

3- الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه وفي الندوة نتائج لفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كل مشترك يعرض في الندوة والمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

4- التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات، والأجهزة الميكانيكية.

5 - تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف لعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن



يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.

ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

6- المناقشات: يقومك المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضح الطريقة التي انبعث في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل للمشكلة المعروضة.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل منها الاهتمام بالأعداد لها والمهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشاركين كبيراً<sup>1</sup>.

الممارسات الشائعة في مجال التدريب:

1- الالتجاء إلى التدريب يأتي عادة كاستجابة لعمليات الترويج التي يمارسها الجهات القائمة بالتدريب وليس نتيجة لاستشعار حقيقي لأهمية التدريب أو ضروريته.

التدريب ليس بمبادرة من غدارة المنشآت بقدر ما هو رد فعل للدعاوي المتكررة الموجهة من جهات التدريب.

2- إجراءات اختيار المرشحين للتدريب غير مبنية وقد لا ترتبط تماماً مع مستوى الأداء الفعلي أو المهارة للشخص.

3- ليس من الشائع تخصيص ميزانيته أو اعتمادات في الميزانية للتدريب خلال السنة المالية وإنما تعامل حالات التدريب كل على حدة.

4- يبعث الموظفون للتدريب مع استمرار تحملهم بأعباء وظائفهم في الغالب، مما يجعل التدريب عبئاً إضافياً على الفرد يحاول التخلص منه.

لا يدرك الموظف في كثير من الأحيان التدريب على انه ميزة يحصل عليها وإنما باعتباره مشكلة يحاول تجنبها.

5- لا تحتفظ كثيراً من المنشآت بسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الذي حصلوا عليه وقد يحدث في أحيان كثيرة إيفاد نفس الشخص لحضور ذات البرنامج مرتين.

6- لا يتعامل كثير من الأشخاص مع التدريب باعتباره وسيلة لتهيئة لشغل وظيفة أخرى تحتاج إلى مهارات معينة.

- الغالب هو الإقبال على التدريب باعتباره نوعاً من الثقافة العامة أو التعويض عن التعليم الرسمي.

7- لا تابع كثير من المنشآت انتظام منتسبيها الموفدين إلى دورات تدريبية ومدى التزامهم بتأدية الواجبات المكلفين بها والمشاركة الجادة في أعمال الدورة<sup>2</sup>.

1 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 224-225.

- تعتمد المنشآت عادة على انضباط جهة التدريب ومدى تمسكها بأخلاقيات المهنة.

8- لا تزود أغلب المنشآت منتسبيها بمعلومات كافية عن البرامج التدريبية التي ترشحهم لحضورها، ولا تحدد لهم نوعية الموضوعات التي يجب أن تحضي بعنايتهم في البرامج.

- تترك المسألة عادة للاجتهاد الشخصي للمتدرب.

9- غير شائع أن تطلب إدارة المنشأة من منتسبيها تقارير عما حصلوه في التدريب، وما استفادوا وما يمكن تطبيقه في المنشأة.

- لا تحاول أغلب المنشآت متابعة أثر التدريب في تحسين إنتاجية الموظف ومدى التقييم أو التحسن في أدائه.

10- يحدث في بعض الأحيان أن إدارة المنشأة لا تتيح لمنتسبيها فرصة (صلاحية) تطبيق ما تعرفوا عليه في التدريب من أساليب وأفكار حديثة وفعالة إذا خالفت لما هو قائم في المنشأة.

لكي تتحقق فعالية التدريب لا بد من:

ارتباط التدريب بحاجة فعالية لدى الفرد.

اقتناع الفرد بجدوى التدريب.

اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب وتحمسه للمشاركة في العملية التدريبية.

اقتناع إدارة المنشأة بأهمية التدريب.

تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه<sup>1</sup>.

### **المبحث الرابع: وظيفة تحديد هيكل الأجور والحوافز**

يحتل موضوع الأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضاً الاجتماعية كالمظهر والمركز. وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر والراتب جانبا كبيرا من اهتمامهم وعلى هذه الأساس يمكن القول أن الأجور والرواتب عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامة، ومن ناحية المنشآت تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 228-229.

<sup>1</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، ص 230.

كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساسي موضوعي لتحديد الأجور والرواتب في كل المنشآت بحيث تحقق الأهداف التالية:

1- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.

2- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل.

### المطلب الأول: مفهوم الأجور

الأجر: هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل<sup>1</sup>.

كما يعرف على انه التويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير او لمن العامل لصالحه بأمره أو الاجر هو نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد أو هو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة<sup>2</sup>.

مكونات الأجور: عندما نريد تحديد التكلفة الحقيقية للأجور في أي مشروع خلال فترة زمنية معينة فلا بد من ان تضيف إلى المبالغ النقدية، حملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة، ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي:

1- الأجر النقدي: يتكون الأجر النقدي من جزئين: جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظرف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

أ- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذي يؤدون عملا مؤقتا ثم ينتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع أما العمال الدائمين فعادة لهم المبلغ كل شهر وفقا لنظام الموضوع.

1 - د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 323.

2 - د. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000،

ب- الأجر المتحرك: تدفع المنشأة لعمالها علاوات على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل لتحقيق زيادة في إنتاجية عن المستوى المطلوب المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقية أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.

البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل، مثال ذلك بدل الانتقال الأرباح التي تدفعها المنشأة للعاملين بما بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة<sup>3</sup>.

ج- الاستقطابات الشهرية: تستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات الغياب... وهكذا.

ثانيا: المزايا العينية

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل الزي الخاص للعمال بالبنادق وشركات الطيران.

ثالثا: التأمينات الاجتماعية

تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل نسبة مئوية ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الاجتماعية.

### **المطلب الثاني: الاعتبارات وأسس الأجور**

أ- الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب فيجمع المشترين والبائعين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يتحصلون على دخولهم مقابل خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي فهي لا تغير فقط أكبر بنود الدخل ولكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

<sup>3</sup> - د. صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 326.

ب- الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته، وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطيفية في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد عن طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

ج- الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي يستطيع فيه الأجر إشباع الحاجات تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين وقد كان الاقتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها وتؤدي إلى حفز الأفراد.

د- الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المفرط بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومنة هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافأة مقابلها.

أما فيما يخص الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار في سياسة الأجور والرواتب بالمنشأة فهي كما يلي:

1- ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجر فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.

2- ينبغي أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المنشأة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضا مع تلك المدفوعة بواسطة المشروعات في نفس الصناعة ومع القوانين والتشريعات العمل الحكومية.

3- ينبغي أن يعد هيكل الأجر في المنشأة بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار وقد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية كالاختلافات في سنوات الخبرة.

4- ينبغي أن يحقق نظام الأجور والرواتب هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل بين الأداء الفعلي المرتب به، وهذا الهدف لم ينجح كثير من المشروعات من تحقيقه حيث أن الزيادات في الرواتب تدفع على أساس الأقدمية أي طول فترة الخدمة والأقدمية لا تعني بالضرورة ارتفاعا في مستوى الأداء المطلوب للموظف<sup>1</sup>.

استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجر: بعد الانتهاء من تقييم الوظائف وترتيبها ووضعها في درجات وهي خطوة مهمة جدا في تحديد الأجر فإذا كانت طريقة مقارنة العوامل المستخدمة في تحديد الأجر فإن عدد الوظائف يقسم على أساس الوظائف التي تتضمنها الفئة للحصول على عدد الفئات.

أما إذا كانت طريقة النقط هي المتبعة في تقييم الوظائف فهذه الأخيرة ترتب ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً على أساس الدرجات التي حصلت عليها كل وظيفة وبعد الترتيب يحدد العوامل بين كل مجموعة وإذا لوحظ فرق كبير في النقط بين المجموعات متقاربة مع أخرى تتشكل مجموعة واحدة<sup>2</sup>.

العوامل المؤثرة في مستويات الأجر والرواتب:<sup>3</sup>

هناك الكثير من العوامل التي لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجر والرواتب سواء بالنسبة للعامل أو المشروع ويمكن ذكر العوامل الرئيسية فيما يلي:

1- الأجر والرواتب السائدة: تتأثر المشروعات عند تحديد الأجر والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجر والرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنشآت الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المشروع يدفع أجره ثقل عن المشروعات المماثلة سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المشروعات تعد سياسة الأجر على أن تكون سياسة أجورها من المشروعات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.

2- قدرة المنشأة وإمكاناتها: يتوقف مستوى الأجر والرواتب التي تدفعها المنشأة للعاملين بها على إمكاناتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كلما ثقل قدرتها على دفع أجره عالية وفي بعض الأحيان قد يقل العاملون هذا الوضع إلى أن تتحسن حالة المنشأة المالية.

3- التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر مستويات الأجر والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديداً لساعات العمل وأيضاً الحدود الدنيا من الأجر، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيوداً على المنشأة إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنشأة بدفع أجره فوق الحدود الدنيا المحددة قانونياً.

4- الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجر والرواتب مثال حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة، ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجر في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي في الدولة والعكس صحيح حيث ترتفع مستويات الأجر في حالة الرواج الاقتصادي.

5- متطلبات العمل: لا شك أن هناك ارتباط كبير بين مستويات الأجر والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها.

<sup>2</sup> - د. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 57.

<sup>3</sup> - د. صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 330-331.

6- الإنتاجية: هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج ساعات العمل وتحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج ولا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

6- مستوى تكاليف المعيشة:<sup>1</sup> تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم لذلك نجد أن كثيرا من المنظمات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

ويؤخذ على هذا المنوال أن زيادة الأجور والرواتب المدفوعة تؤثر على الاقتصاد القومي، فهذه الزيادة تؤدي إلى زيادة التضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجة لزيادة الأموال المتاحة للتداول دون زيادة في الإنتاج وتقوم كثير من المنشآت بتحديد أجر أساسي وعلاوة إضافية لتخفيض التغير في مستوى المعيشة وتكاليفها.

### المطلب الثالث: الحوافز

سبق أن أوضحنا فيما سبق أهمية العنصر البشري ودوره في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، وهذه الرغبة تصبح إحدى المهارات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه المطلوب الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتعبئة أداء المنظمة لذا فإن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة، ولكن كيف يتحقق ذلك؟.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز.

فالحوافز: هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الإنساني لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز "هي

مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

1- الحالة المعنوية للأفراد.

2- درجة رضاء الفرد عن عمله.

3- استقرار الفرد في المنظمة.

4- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

5- كفاءة الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

○ أنواع الحوافز:

وتنقسم إلى قسمين:

أولاً- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

1- الأجور وملحقاتها.

2- ديمومة العمل.

3- الظروف المادية للعمل.

1- الأجور: يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، ولاختلاف احتياجات الأفراد لا يمكن تصميم نظام للأجور يستطيع تحفيز كافة الأفراد بنفس الدرجة.

2- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر التي تحفز الفرد بذل مزيد من الجهد.

1 - د. كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص



3- الظروف المادية للعمل: تؤثر الظروف المادية على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحق التوازن بين حاجة الفرد والحاجة الذي يقدمه هذا المناخ.

ثانياً- الحوافز المعنوية:<sup>1</sup> يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

1- فرصة الترقية والتقدم في العمل.

2- مناخ الإشراف.

3- مناخ الجماعة.

4- صورة المنظمة.

5- طبيعة العمل.

## الفصل الثالث

### فلسفة التنظيم تجاه أجزاء التنظيم

مقدمة:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين بها في إنجاز ما هو مطلوب منهم وأحرز النتائج تبعا لذلك، وباعتبار المنظمة مجتمع بشري وإنساني يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة أو معروفة ومن المعروف أن لكل فرد من هذه المنظمة سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته التي قد تختلف عن تلك التي تكون لغيره من الأفراد العاملين معه وسنتطرق في هذا الفصل السلوك الإنساني في المنظمة ويندرج تحته دوافع العمل الفيزيولوجية والنفسية بعدها الاتصال نظرا لأهميته في التعامل وكذا القيادة التي تعتبر العنصر الفعال في تنسيق الوظائف والمهام ومتابعة السلوك في المنظمة.

#### المبحث الأول: دوافع العمل

يعتبر الأفراد العاملون الوحدات الأساسية في المنظمة إذ تتوقف عليهم كفاءة الأداء والسيطرة على المتغيرات الموقفية المختلفة. ولقد أشارت الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة أداء الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع والرغبة في العمل.

بالإضافة إلى ذلك أهم العوامل النفسية المؤثرة على أداء العاملين كالشخصية والعرف والثقافة والعلاقات الاجتماعية.

#### المطلب الأول: مفهوم دوافع العمل وأهميته.

يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

أ- إن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب كل سلوك.

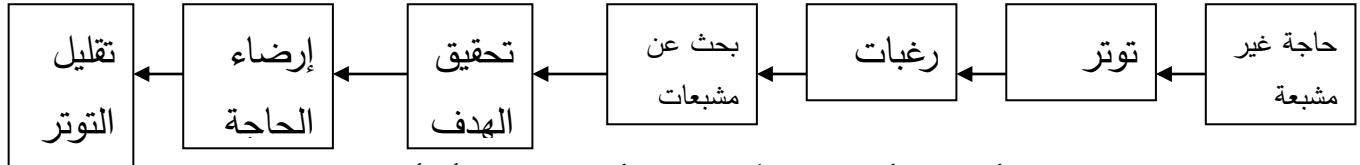
ب- إن السلوك يفز أو يشار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإشارة سلوك محدد.

ج- إن هذا السلوك ينتج هو لتحقيق هدف معين.

من كل ذلك يتضح بأن الدافع هو الحاجات والراغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين

فعندما تشبع الحاجات والراغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر في سلوكه والنموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع.

شكل رقم: نموذج عملية ظهور الدافع<sup>1</sup>.



إن الدوافع تعني لدى الأفراد بذل لأقصى جهد ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية أي أن المحركات الداخلية للسلوك الذي يستمر أداء العمل حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

أهمية دوافع العمل:

إن تشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وأهم الدوافع المرتبة عن العمل:

2-1- إن تشخيص دوافع العمل يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.

2-2- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة<sup>2</sup>.

2-3- تساعد الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

2-4- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.

2-5- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تمتلك موارد بشرية ذوي الحاجات العليا غالباً ما تبني إستراتيجية المتبعين فيلما حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا تتجه بتبني إستراتيجية المدافعين.

2-6- يعد تشخيص الدوافع ذا أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

### المطلب الثالث: الدوافع وبعض الظواهر الإنسانية

تؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية ونح العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين، ومن أهم هذه الظواهر ظاهري الرضا الوظيفي والانتهاه الوظيفي.

أ- الرضا الوظيفي: <sup>1</sup> لقد نال الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين إذ يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 166.

<sup>2</sup> - د. سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص 166.

وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فالبعض يعطي أهمية كبيرة للأجور قياساً بالعوامل الأخرى، في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تغير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية إذن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة إليه.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني داخل المؤسسة

أولاً: تعريف العرف

يقصد باصطلاح العرف أحد معنيين:

1- فقد به اعتياد الناس على إتباع سنة معينة في العمل بحيث تنشأ عن تواتر العمل بهذه السنة قاعدة يشعر الناس بالزامها إلزاماً قانونياً يكفل احترامها أي هو تواتر العمل على الأخذ بالحلول معينة إلى الحد الذي تكون معه اعتقاد بضرورة احترامها والانصياع لحكمها.

2- وقد يقصد به القاعدة أو السنة ذاتها التي تحمل اعتقاد الناس بأنهم ملزمون على اطراد إتباعها في العمل.

وبهذا فإن العرف هو الاعتياد على سلوك معين في العمل ومن هذا المعنى يتضح ما يلي:

أ- العرف قانون: سيؤدي ذلك أن يستعمل اصطلاح العرف بمعنى تواتر العمل بنسبة معينة تواتر يمليه الاعتقاد في وجوب إتباع هذه السنة أو أن يستعمل للدلالة على القواعد القانونية ذاتها المستمدة من هذا التواتر.

ب- العرف قانون غير مكتوب: ذلك أن القواعد المكونة له على خلاف قواعد التشريع لم تدون في وثيقة رسمية.

مزاياه وعيوبه:<sup>2</sup>

1- المزايا: تتمثل مزاياه فيما يلي:

يتميز العرف بكونه وليد إرادة أفراد المجتمع التي فرضت السلوك المعتاد فهو يعبر لصدق كما يريد المجتمع مما يجعله نوعاً من الديمقراطية المباشرة.

إن نشوء قواعد العرف على النحو السابق يجعلها ملائمة لظروف أفراد المجتمع ويكفل تطورها بطريقة طبيعية مما يجعلها ملائمة بصفة دائمة لتلك الظروف.

1 - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 174-175.

2 - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة التاسعة، 2001، ص 169-170.

قد يكون الرضا إجمالياً أي عن كافة أوجه العمل وقد يكون رضا بجانب أووجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجور أو عن نوعية الإشراف بغض النظر عن الجوانب الأخرى وهذا ما يسمى بأوجه الرضا.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي نذكر منها:

1- الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل بالنسبة للأفراد كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر بأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

3- إمكانية الفرد وقدرات ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:<sup>1</sup>

إن المنظمة التي تتبع الأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5- نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستيراد وعدم الرضا.

6- الظروف المادية للعمل:

تؤثر الظروف المادية للعمل من تهوية وإضاءة ورطوبة وضوضاء وعلى درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

أوضح أدمر كما أشرنا في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستعملة قياسا بمدخلاته مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمخاطرهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدلات ما يستلمه غيره يشعر بعدم العدالة وتكون الشحنة والاستياء وعد الرضا.

ب- الانسحاب الوظيفي:<sup>1</sup>

أشارت الكثير من الدراسات وجود علاقة واضحة بين الدوافع والرضا الوظيفي من جهة والانسحاب من الوظيفة من الجهة الأخرى. لقد عرف هولن الانسحاب الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد عن العمل إلى الدرجة التي تؤدي إلى تجنب والابتعاد عن موقف العمل.

2- عيوبه: العرف بطيء النشأة: العرف إدارة بطيئة في تكوين القواعد القانونية إذا لاعتباد على سلوك معين يتطلب زمنا طويلا حتى يستقر في أذهان الفرد.

العرف مسيره لإثبات التحدي: قواعد العرف باعتباره قانونا غير مكتوب تتكون تدريجيا وتفتقر إلى الوضوح والتحديد الأمر الذي الذي أثبتت من وجودها وتحديد مضمونها صعبا.

العرف ضيق النطاق<sup>2</sup>

ثانيا: العلاقات الاجتماعية

هي مجموعة مركبة من العلاقات التي تربط أفراد المجتمع بعضهم ببعض ومن هذه العلاقات المبادئ والقيم والتقاليد والعادات والطقوس، إضافة إلى الحضارة، التراث، والتاريخ الواحد واللغة المشتركة والأهداف الواحدة. إذن هناك تأثير بين الفرد ومجتمعه بصورة مستمرة<sup>3</sup>.

ثالثا: الثقافة

تعريف الثقافة: هي مركبة من المعرفة والعقائد والفنون والأخلاقيات، القانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع، وبالتالي يمكن اعتبارها نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد.

كما يمكن أن تعرف بأنها مجموعة المعتقدات والقيم والعادات التي يتعلمها أفراد مجتمع معين والتي توجه سلوكهم في العمل<sup>1</sup>.

1 - سهلية محمد عباس، المرجع السابق، ص 178-179.

2 - فرج عبد القادر طه، المرجع نفسه، ص 171.

3 - كريم عكله حسين، الاتجاهات النفسية للفرد والمجتمع، بغداد، مطبعة دار الرسالة، بدون طبعة، سنة 1985، ص 61.

رابعاً: الشخصية

يقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التي يتميز بها الفرد والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك.

كما تعرف بأنها جملة المعطيات البيولوجية الفطرية والأهواء والدوافع والرغبات والغرائز وجملة الاتجاهات المكتسبة بفضل التجربة.

نظريات السمات: تركز على تقييم الشخصية من حيث السمات المتميزة للفرد ونقصد بالسمة كل خاصية ثابتة نسبياً تميز الفرد عن

غيره وتحدد إطار سلوكه.

نظرية الأنماط: هناك نظريات عديدة لتصنيف شخصيات الناس إلى أنماط مختلفة نمط انطوائي ونمط نشاطي

أنماط الشخصية:

#### 1- الشخصية الاجتنابية

شخص يميل إلى اجتناب الآخرين خوفاً من رفضهم إياه، وخشية منهم ورغم أنه في داخله يتضمن تكوين علاقات مع الأفراد إلا أنه

غالباً ما يفشل في ذلك، وهو يفضل دائماً العزلة والانفراد بذاته، وعلى مستوى العمل ينصح بعدم توليه وظائف تحتم عليه التعامل

المستمر مع عدد كبير من الأفراد.

ب- الشخصية الاعتمادية:

دائم الاعتماد على الآخرين ولا يستطيع تحمل المسؤولية وليس له القدرة على اتخاذ القرار وهو دائماً يفضل أنه يكون تابعاً لغيره، وإذا

فقد ذلك الشخص الإنسان الذي يعتمد عليه يصاب بقلق شديد وتوتر بالغ ولا يستطيع التصرف بوجه عام.

وعلى مستوى العمل ينصح بعدم توليه أية مناصب قيادية لفشله في القيادة والسيطرة واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

#### 2- الشخصية النظامية (الوسوسة):<sup>2</sup>

شخص مبالغ في دقته وروتيني في عمله وهو غير مرن، ويصعب عليه تغيير رأيه واتجاهاته وهو صلب الرأي وعنيد ويصعب إقناعه،

كما أنه يتردد في اتخاذ القرار لأنه موسوس يحتاج إلى وقت طويل حتى يظهر له رأي محدد وهو يستطيع أن يقبل أي شخص

مخالف في الرأي وهو مبحث للنظم والروتين أكثر من اللازم ويهتم بطقوس معينة في حيات اليومية.

وعلى مستوى العمل يصلح في المجال التنفيذي الدقيق وهو يحافظ على مستوى النظام والأمن والدقة والأداء، وهو ملتزم جداً ولكنه

لا يصلح في مجال التخطيط والإبداع.

1 - عنابي عيسى، سلوك المستهلك، ج2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، سنة 2003، ص 171.

2 - د. محمد شفيق، السلوك الإنساني ومهارات التعامل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، 1999، ص 70-71.

### 3- الشخصية السلبية العدوان:

يميل للتسويف والتأجيل، لا يعترض ولكنه يهرب بالتأجيل كسول في العمل ولا يثق ما يوكل إليه تراكم عليه واجباته باستمرار ولا يؤدي عماء في وقته كثير الشكوى ويستشعر بظلم وهي يسعى لتحقيق عدم الاستقرار لمن حوله، ويشجعهم على الدفاع مما تعرضوا له من ظلم.

يستجيب دائما من المواقف ولا يتحمل مسؤوليته أو تحدي، مراوغ في إجاباته، وعلى مستوى العمل لا يعتمد عليه ولا يركن إليه.

### 4- الشخصية المؤذية للذات (الماسوكية):

يجب التضحية دائما، يعمل الخير للجميع، يعاون الناس، يؤدي الخدمات على حساب نفسه، يضع نفسه في مواقف صعبة وهو ما يشكل عبئا عليه، يهتم بالآخرين ويفضلهم عليه.

على مستوى العمل يمكن أن يستغل تفضيله للصالح العام، وهو يصلح للعمل في المجالات الإنسانية.

والشخصية الاصطهادية لا يثق في الآخرين شكاك غيور جدا يعتقد في خيانة كثير من الناس له، ولا يثق في أحد، يحب العمل بمفرده، ويمعزل عن الآخرين لا ينجح في التعامل مع الناس على مستوى العمل ولا ينجح في التعاون مع الآخرين والعمل ضمن فريق، ويفضل أن يوكل له عمل منفرد بأدائه منعزلا، وهو يؤتمن على الأسرار ولا يبوح بما أبدا من فرط شكه فيمن عداه.

5- الشخصية نظامية النمط:<sup>1</sup> غريب التفكير، يؤمن بالسحر، يعتقد أن له قدرات خاصة وخرافة، واسع الخيال، شخصية مريضة يحتاج إلى علاج.

على مستوى العمل لا يعتمد عليه إلا فيما يتعلق بذاته ويجب السعي لعلاجه.

### 6- الشخصية الانطوائية (شبه خصامية):

غير اجتماعي لا يجب الاختلاط بالناس، خجول جدا، غير قادر على التعامل مع الآخرين قريب من سمات الشخصية الاجتنائية، مع فارق بسيط الشخصية الاجتنائية يتعد عن الناس لأنها تخشاهم، أما الانطوائية فتبتعد عنهم لأنها تريد عدم وعلى مستوى العمل ينصح بعدم توليه وظائف تستدعي تعامله الدائم مع عدد كبير من الأفراد.

### 7- الشخصية الهستيرية:

أكثر وضوحا في النساء، وهي شخصية تميل إلى حب الظهور وجذب الانتباه الآخرين تتصرف بسرعة الانفعال وتقلب المزاج. على مستوى العمل يحتاج إلى متابعة مستمرة وسيطرة وتهديد بالعقاب مع عدم التساهل معه.



## المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن من أهم مهام مسيري الموارد البشرية هي عملية تقييم الأداءات وذلك لتعدد آثارها وعلاقتها بالمهام الأخرى من اختبارات العمال وتوجيههم والتعرف على خصائص مهام وقدرات العمال وتحديد الأجور والعلاقات والتحويل والترقية وهنا تظهر أهمية التقييم وضرورة التعرف على تقنياته والتمكن منها.

### المطلب الأول: مفهوم وأساليب تقييم الأداء

1- تعريف: تقييم أداء الفرد على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد ومقارنته بمعايير موضوعية علمية.

2- جوانب التقييم:

تتم عملية التقييم بقياس مختلف جوانب وأداءات الفرد ويمكن حصرها فيما يلي:

1- طبيعة الجهد المبذول: هي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2- مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويعتبر المعيار النوعي على:

أ- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

ب- درجة خلو الأداء من الأخطاء.

ج- نمط الجهد المبذول ويقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذلها المجهود في العمل.

وهذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عامل لآخر، ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس وبالتالي يتأثر التقييم بهذا البعد، وهذا ما يدفع المقيمين إلى إعطاء على معالم له.

كما يمكن إضافة أبعاد أخرى إلى هذه الجوانب كاحترام قواعد الأمن والانضباط، المواظبة، المبادرة كما أنها تختلف حسب مستوى العمال، فما هو المطلوب من العمال المنفذين وما يقيمون عليه تختلف عن المشرفين كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التنفيذية أو التجارية.

3- أساليب التقييم: هناك عدة طرق وتقنيات لتقييم الأداءات يمكن تصنيف أمها ثلاث طرق أساسية:

1- طرق تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.

2- طرق تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء.

3- طرق تعتمد على تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة والأهداف.

وفيما يلي أهم أساليب المستعملة في تقييم الأداء<sup>1</sup>.

□- تقنيات الترتيب:

يسمى الأسلوب الأول بنظام الترتيب أي تحديد رتبة ومستوى ودرجة أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد حيث يتم مقارنة الأفراد بعضهم ببعض ومن السهل فهم الأسلوب وتطبيقه.

إن هذا الأسلوب يقيس الأداء الكلي لكنه لا يقيس سلوكيات والتصرفات المعينة لذلك فهو يصلح عادة في الأغراض الإدارية وهو قليل الفائدة في مجالات التدريب وتطوير الأفراد.

1- الترتيب البسيط: ويسمى بطريقة الرتبة حيث يقيم المسؤول الأفراد تنازليا فيحتل أفضل عامل أعلى رتبة وأسوأ عامل أدنى رتبة ويترتب الآخرون بينهما.

وهو الأكثر شهرة ويعتبر من الأدوات السهلة الإعداد وهي الأولى التي يفكر فيها المشرف بمجرد تفكيره في التقييم.

2- المقارنة الزوجية: إن كثرة عدد العمال يجعل من الصعب ترتيبهم إذ تستعمل هذه الطريقة أي مقارنة كل زوج من العمال على حدي وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال أو تكون عدد المقارنات [ن(ن-1)]/2 حيث ترمز ن إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم، هذه الطريقة صعبة وأقل فائدة على المجموعات الكبيرة.

3- الترتيب على منحنى: يتوزع الناس وفق توزيع طبيعي حيث تكون نسبة الضعفاء وأخرى من المتوسطين وثالثة من المتفوقين عادة ما يتجنب المقيمون وضع العمال في المستويات الدنيا ويتجاوز ذلك بطلب من المشرفين توزيع الأفراد على المنحنى بحيث 20% من فئة الأقوياء و 10% من فئة الضعفاء

و 70% من الفئة المتوسطة ولذلك يكون التقييم متوازنا يعكس التوزيع الطبيعي للعمال.

□□- التقييم وفق المعايير المخططة للإنجاز:

يطبق على هذا الأسلوب أيضا نظاما لتقدير أي تقدير مستوى أداء الأفراد مقارنة بالمعيار المخطط حيث يقوم المسؤول بتقييم كل فرد مقارنة بعدد من المعايير المعدة، والمتصلة بخصائص الفرد واتجاهاته وميوله ومهاراته ومعارضه وسلوكياته المرتبطة بأداة وسلوكه في العمل وبذلك يمكن إبلاغ الفرد بجوانب القوة والضعف وفقا لكل خاصة أو عنصر عوض الاكتفاء بالتقييم الشامل للأداء.

1- التقييم وفقا لقياس مدرج المستويات: ويتمثل في المقاييس التدريجية القائمة على أساس رقمي بياني فئات أو الفئات المدرجة المتعددة ويتم تقدير الدرجات في شكل رقمي أو وضعية الفرد في مدرج معياري وبذلك توضع علامة معينة أو كتابة رقم للدلالة على مستوى الفرد.

2- التقييم وفقا للقوائم السلوكية:

يمكن استعمال قوائم السلوك تكملة منطقية للأسلوب السابق فإحصاء وتحليل عدد كبير من السلوكيات الإيجابية أو السلبية يمكن إعداد قائمة السلوكيات الهامة (30 أو 50) تكون معايير تبين مستويات الأداء تهيأ المعايير في مطبوعة ولا يبقى على المقوم أي الاختيار والأنسب منها ووضع علامة في السلوك الذي يعكس جيدا ما لاحظته عند العمال موضوع التقييم.

3- الاختبار الإجباري: وتعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعات من العبارات عادة ما تكون أربعة بحيث تكون صياغة اثنين منها إيجابية والأخرى سلبية أو أنها تبدو كذلك تتمثل عملية التقييم في اختيار العبارة التي تصف الأداء أكثر من غيرها وعبارة من التي هي أكثر بعدا عن وصف الأداء، إن عدم معرفة المقيم لطبيعة الأسئلة يجعل هذا الأسلوب أكثر موضوعية.

□□□ - طرق المتابعة والتسيير بالأهداف:

وسوف نتطرق في هذا المجال إلى كل من الوقائع الحرجة وإلى التقييم بمقارنة السلوكيات بالأهداف الإدارية المسطرة.

1- الوقائع الحرجة: وتعتمد على تحرير نوع من المذكرات حيث يسجل فيها المقيم بانتظام السلوك الحسن أو الشيء الذي يلاحظه لدى كل عامل من العمال الذي تحت إشرافه لا يسجل إلا السلوك الذي له أثر هام على فعالية ومردود العامل.

2- المقارنة بالأهداف الإدارية: وهي من التقنيات الأكثر شهرة حيث يركز المقيم على تحقيق الأهداف الفردية والمحددة مسبقا وهي ليست محدد طريقة التقييم بل للاتصال بين الرئيس والمرؤوس تتمثل مراحلها في :

\* مقابلة بين المشرف والعامل لصياغة الأهداف وتحديد محتوى مهمة العامل ومسؤولياته.

\* اتفاق الطرفين على أهداف دقيقة وقابلة للقياس يكون العامل ملزم على إنجازها في مدة زمنية محددة وتكون الإدارة ملزمة على توفير الظروف والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وإجراءاته

○ الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات

العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد من أن يكون

نظام تقويم الأداء مرنا يستجيب لأي تغير في الإستراتيجية للمنظمة.

## ○ الأهداف التطويرية:

يعد تطوير العاملين الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم أما أولئك الذين يكون معدل أداؤهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المنبئة لتحسين أداؤهم.

## ○ الأهداف الإدارية:

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ1 العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.

استخدامات تقييم الأداء: يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:

التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية بكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكاناتها.

تطوير الأفراد: تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في الاعتماد على الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة.

رفع دوافع الأفراد: إن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذا أهمية كبيرة إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يسعون دائما إلى التطلع لمعرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أداؤهم بهدف السعي إلى التحسن.

بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية: تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية إذ أن هناك أسس في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لذلك في نظام الأداء لا بد أن يأخذ في الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة التي تساهم في إعداد نظام عادل للحوافز<sup>1</sup>.

## ○ إجراءات تقييم الأداء: الإجراءات الأساسية لتقييم أداء العاملين هي:

1- بناء معايير الأداء: يهدف بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير لكمية كوظيفة مشغل المكانة في مصنع إنتاجي أو كاتب الطابعة الذين يتعامل مع الآلة محددة نظرا لأن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة

معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط.

الصدق:

يقصد بصدق المقياس إمكانية في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي التي تخلو من القصور والتشويه.

الثبات:

يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

القبول:

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم بوضعه على أساس السلوكيات يخدم الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي بني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس ومثال على ذلك الوحدات المنتجة أو المبيعة<sup>1</sup>.

### **المطلب الثالث: الصعوبات وإجراءات تحسين الأداء**

□- الصعوبات أو الأخطاء في تقويم الأداء: تواجه عملية التقويم الكثير من الصعوبات لأنها تعتمد على أسس التقديرات الشخصية وهذه الأخيرة تواجه الكثير من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها وهناك العدد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:

التأثر بصفة معينة في الحكم: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي ومنخفض على أساس فكرة معينة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.

التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض المرؤوسين يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية.

تأثير الرؤساء سلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:

في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عامة ما تكون سنة والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها ولكن يحدث أن يتأثر بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتدبر العمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

التحيزات الشخصية للرؤساء: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي تمنح له وقد يكون السبب التحيز الجنسي أو السن أو المستوى العلمي أي أنه يحدث ذلك في حالة غياب المعايير الموضوعية.

الاتجاه نحو إعطاء تقدير لا متوسطة: قد يعتمد القائم بالتقييم بإعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا هي بالمنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا ترى بعض العاملين تحت رئاسته.<sup>1</sup>

- إجراءات تحسين الأداء: إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقويم الأداء وغدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذن أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن قدرة الموارد المتاحة فهم في السبب الرئيسي.

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من المشكلات ووضع الحلول لها التعاون بين الغدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين أدائهم.

الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة وكأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال وسؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا والتقليل الأخطاء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.<sup>2</sup>

1 - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 369-370-371.

2 - د. سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 157-158.

## المبحث الثالث: القيادة

لقد ارتبط مفهوم القائد قديما بالشخص القوي المسيطر الذي يتمتع بالقوة الجسمية والذهنية والذي يهابه الآخرون ويخضعون لسيطرته وقد انحصر مفهوم القائد على الجيش ولأسلوبهم من تحكم وسيطرة وإملاء الأوامر وتوقيع الخضوع من الآخرون. أما مفهوم القيادة حديثا اختلف اختلافا جذريا وغذ لم يعد منحصرًا على المجال العسكري بل شمل جميع المجالات العسكرية والصناعية والإدارية والاجتماعية وتطور دور القائد من التسلط إلى التنسيق مع الآخرون واخذ آرائهم والتفتح لانتقاداتهم وملاحظاتهم تتمثل أهمية دور القائد في كونه يحدد مدى نجاح أو فشل أي تنظيم لهذا أعطيت له أهمية كبيرة فما مفهوم القيادة؟.

### المطلب الأول: تعريف القيادة

قبل التطرق لتعريف القيادة يجب التفرقة بين القائد والمدير فالمدير قد يكون معينًا دون أن تتوفر فيه شروط القيادة وهو يسعى لتحقيق أهداف محددة أما القائد فهم يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها. هناك عدة تعريفات للقيادة نذكر منها:

- القائد هو الشخص الذي يبذل تأثيرًا إيجابيًا أكبر على الآخرين ما يبذلونهم نحو وبالتالي فإن القيادة هي فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة 1969.

- القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لأعداد الهدف والحصول عليه 1950 .

- القائد من الناحية السيكولوجية هو الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته ويكون قادرًا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل من سلطة خارجية (أبو النيل: 1985-625). ومنه نستنتج أن القيادة هي عملية تأثير من فرد مركزي في الجماعة وانصياع أعضاء الجماعة لأوامر تحقيق الأهداف المشتركة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: القيادة<sup>2</sup>

هناك عدة أنماط نذكر منها:

1- النمط التسلسلي: ويطلق عليه أيضا النمط الأوتوقراطي وهو نمط تقليدي بالنظرية العلمية في التسير لتاييلور حيث تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة فيتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى على العمال، إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقاتها ومن مساوئ هذا النمط أنه لا يعطي أهمية للمنفذين ولا تستفيد من خبراتهم مما يؤدي إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور صراعات بين الإدارة والعمال.

1 - د. بوخلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، الجزائر، 2004، ص 96-97.

2 - د. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتربية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر، 2003، ص 27.

2- النمط الديمقراطي: هو نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف القضايا.

فالقرارات لا تؤخذ إلا بعدها دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية وهنا لم يعد القائد مستحوذ على اتخاذ القرارات والتحكم في جماعته والسيطرة عليها وإنما أصبح القائد جزءاً من جماعة العمل عبارة عن منسق عليه كسب الثقة غيره وهكذا فالمسؤولية تصبح جماعية.

3- النمط الأبوي: ظهر النمط الأبوي في القيادة بعد ظهور النقابات وتزايد قوتها، وفي الدول النامية حديثة الاستقلال حيث يقوم القائد بالاعتناء بالعمال والمساهمة في حل مشاكلهم المهنية وحتى الاقتصادية والاجتماعية وقد أدى هذا النمط إلى ظروف اقتصادية صعبة وللتخفيف من تلك المشاكل اعتمد المسؤولون السياسيون اقتصاد السوق كمدخل لعقلنة أساليب القيادة والتسيير.

4- نمط منح الحرية: وهو ما يسمى بالنمط الفوضوي أو "أتركه يعمل" وهي طريقة تعطي الحرية الكاملة للعمال والمتقدمين للتصرف والقيام بمختلف النموذج التسلطي في القيادة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: السمات الشخصية للقيادة

الفكرة الأساسية هو أن "القائد يولد ولا يصنع" ويبنى هذا المدخل على فرضيته أن هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التي تميز بين القائد الناجح والقائد الفاشل وغالباً ما يتم تحديد تلك السمات عن طريق قياس السمات النفسية والاجتماعية والعضوية للقادة المتميزين (عسكر، 1992).

وقد أدت نتائج البحوث في هذا المجال إلى اقتراح عدد كبير من السمات الأساسية لقائد الناجح غير أن تلك السمات اتفقت مع بعضها البعض أحياناً وتعرضت أحياناً أخرى غير أن نتائج تلك السمات لم تؤدي في النهاية إلى تكوين نمط واضح ومحدد يمكن الاعتماد عليه في وصف سمات القائد الناجح، فعلى سبيل المثال يمكن أن تعتبر سمة التفاعل مع الغير والرغبة في تكوين صداقات اجتماعية احد السمات الأساسية للقائد الناجح غير أن هنالك العديد من القادة الناجحين الذين يتميزون بالعزلة وعدم القدرة على تكوين علاقات اجتماعية جيدة.

إلا أنه توجد بعض السمات وعناصره هامة للقيادة الناجحة فعلى سبيل المثال غالباً ما يتصف القائد الناجح بدرجة عالية من الذكاء والقدرة على التفاعل مع الغير.

ويخلص الجدول الآتي أهم السمات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات



| المهارات                | الخصائص المادية       | السمات                          |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| - المهارات الفكرية      | - مستوى النشاط البدني | - التكيف مع الموقف              |
| - القدرة على الإبداع    | - المظهر              | - التفاعل مع الأحداث الاجتماعية |
| - الديبلوماسية والتكنيك | - الطول               | - الطموح والرغبة في الإنجاز     |
| - اللباقة في التحدث     | - الوزن               | - الحزم                         |
| - الذكاء                |                       | - التعاون                       |
| - الإلمام بالعمل        |                       | - القدرة على اتخاذ القرار       |
| - الترتيب والنظام       |                       | - الاستقلالية                   |
| - القدرة على الإقناع    |                       | - الرغبة في السيطرة والقيادة    |
| - الذكاء الاجتماعي.     |                       | - الإصرار                       |
|                         |                       | - الثقة بالنفس                  |
|                         |                       | - تحمل ضغوط العمل               |
|                         |                       | - الرغبة في تحمل المسؤولية      |

المصدر: عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، ص 27.

### المطلب الرابع: إحرار القيادة

إن الأفراد الذين يمكنهم إحرار مركز قيادي في الجماعة يرجع لعوامل شخصية وموقفية وعوامل مرتبطة بالجماعة وعادة ما يتم إحرار

القيادة من خلال احد الطرق الثلاث التالية:

1- إثبات الذات: أي الاجتهاد والعمل وإبراز القدرات والخصائص الذاتية مما يؤدي إلى اعتراف الجماعة وبالتالي الوصول إلى رتبة القيادة.

2- الانتخاب: قد يكون الانتخاب هو السبيل للارتقاء إلى مركز القيادة إذ أن أفراد الجماعة يختارون الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات والقدرات.

3- التعيين: يعتبر التعيين أحد الطرق المستعملة للوصول إلى مركز القيادة خاصة في حالة توفر معايير علمية موضوعية تعتمد الكفاءة والقدرات في تعيين مختلف القادة<sup>1</sup>.

## المراجع

1. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ،2003 .
2. د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.
3. د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000.
4. د. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
5. ناصر داوي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
6. د. مصطفى محمد أبو بكرن دليل المدير العام، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، 2001.
7. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002.
8. رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر - السعودية، د ط، 1996.
9. أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000.
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، د ط، 2001.
11. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، د ط، 1975.
12. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1996.
13. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
14. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
15. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون دار نشر، د ط، 2000.
16. د. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
17. د. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
18. د. كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000.
19. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة التاسعة، 2001.
20. كريم عكلة حسين، الاتجاهات النفسية للفرد والمجتمع، بغداد، مطبعة دار الرسالة، بدون طبعة، سنة 1985.
21. عنابي عيسى، سلوك المستهلك، ج2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، سنة 2003.
22. د. محمد شفيق، السلوك الإنساني ومهارات التعامل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، 1999.
23. د. بوخلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، الجزائر، 2004.

- i - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م، ص 26.
- ii - نفس المرجع، ص 28.
- iii - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر، 2000م، ص 26.
- iv - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامّة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998م، ص 327 .
- v - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م، ص 67.
- vi - محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان-الأردن، 1999م، ص 21.
- vii - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998م، ص 396.
- viii - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998م، ص 40.
- ix - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م، ص 310.
- x - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- xi - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002م، ص 65.
- xii - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.
- xiii - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 74.