

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمارة ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مطبوعة بيداغوجية

بعنوان:

## تنمية الموارد البشرية

مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الدكتور:

بن لحبيب بشير

السنة الجامعية: 2023 / 2022

## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| 01 | الفصل الأول: ادارة الموارد البشرية و استراتجية التوظيف       |
| 01 | تمهيد:.....  |
| 01 | أولا : مفهوم و تطور ادارة الموارد البشرية .....              |
| 01 | 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية .....                         |
| 03 | 2- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية .....       |
| 06 | ثانيا : توظيف الموارد البشرية .....                          |
| 06 | 1- مفهوم التوظيف .....                                       |
| 06 | 2- مراحل عملية التوظيف .....                                 |
| 11 | 3- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.....                |
| 15 | 4- الاستقطاب .....   |
| 18 | 5- الاختيار المهني و التعيين.....                            |
| 31 | خلاصة  |
| 33 | الفصل الثاني: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية ..... |
| 33 | تمهيد: .....   |
| 33 | أولا: النظريات الكلاسيكية.....                               |
| 33 | 1- مدرسة الإدارة العلمية .....                               |
| 35 | 2- مدرسة التكوين الإداري .....                               |
| 36 | 3- النظرية البيروقراطية .....                                |
| 32 | 4- مدرسة العلاقات الإنسانية.....                             |
| 38 | 5- نظرية دوافع العمل .....                                   |
| 40 | ثانيا: النظريات الحديثة .....                                |
| 41 | 1- نظرية النظم .....   |
| 44 | 2- النظرية الموقفية.....                                     |
| 48 | خلاصة.....   |
| 50 | الفصل الثالث: استراتيجية التكوين و تقييم أداء العاملين ..... |
| 50 | تمهيد .....  |
| 51 | أولا : التكوين   |

|     |       |  |
|-----|-------|--|
| 51  | ..... | 1- مفهوم التكوين                         |
| 51  | ..... | 2- مبادئ وأهمية التكوين                  |
| 56  | ..... | 3- أنواع التكوين ومحدداته                |
| 60  | ..... | 4- خطوات التكوين                         |
| 78  | ..... | ثالثا: تقييم الأداء                      |
| 78  | ..... | 1- أهداف عملية تقييم الأداء              |
| 82  | ..... | 3- معايير وطرق تقييم الأداء              |
| 93  | ..... | 4- متطلبات نجاح طرق التقييم              |
| 93  | ..... | 5- الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل |
| 95  | ..... | خلاصة                                    |
| 97  | ..... | خاتمة                                    |
| 100 | ..... | قائمة المراجع                            |

مقدمة

## تقديم

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الفنية بالمؤسسة، امتدادا وتأثيرا في الوظائف الأخرى، كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى كونه يعتبر موردا يفوق غيره من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، حيث أن فاعلية هذه الأخيرة من فاعلية أفرادها، و نجاحها من نجاحهم.

فالمنظمات الحديثة أصبحت تتعامل مع هذا المورد على أساس أنه أصولا استثمارية، يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، إذا أرادت أن تحقق مردودية في الأمد الطويل، ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء.

إن الحاجة ماسه في هذا الوقت بالذات إلى إعطاء الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير في أساليب العمل والإنتاج وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس . إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث إنه المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة الذهنية للتفكير و الإبداع، و هو مصدر للتجدد و التطوير، ومن ثم التميز.

من أجل ذلك يزداد اعتماد الإدارة المعاصرة بالموارد البشري و العمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل لاستثمار طاقته و توظيف قدراته الذهنية و الإبداعية في خلق و تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع و خدمات و تكنولوجيات جديدة ، ومن ثم يستمر التطوير والتحديث في أساليب إدارة الموارد البشرية باعتبارها العلم الإداري الأساسي في الوقت الحالي.

إن التحولات التي تشهدها المنظمات في العالم، ألزم إدارة الموارد البشرية في التغيير و تكيف أنماطها التسييرية والتنظيمية لمواكبة هذه التطورات و لبلوغ هذه الأهداف، استوجب عليها إعطاء أهمية كبيرة لعنصر التوظيف والذي من خلاله تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب أحسن الكفاءات بحيث تقوم بتكوينهم و تجديد معارفهم من أجل اندماجهم و تكيفهم مع الأنماط الإدارية الجديدة، وبالتالي الوصول إلى التطبيق الكلي لمخططات إدارة الموارد البشرية، ذلك أن نجاح المؤسسة في الاختيار السليم للعنصر البشري سوف يؤدي حتما إلى تحقيق أهدافها و تحسين أدائها الذي يجعلها دائما في استمرارية ، لكن الواقع له اعتبارات أخرى.

وفي ذات الصياغ يتطلب على المنظمات الحديثة إلى تطوير برامجها التكوينية و التنموية لكي تواكب تلك المتغيرات، ولذا فقد تعالت الصيحات هنا وهناك لإعادة النظر في محتوى العملية التكوينية

وأهدافها ووسائلها، بما يتيح للمتكون في كل مستويات التعليم الاستفادة القصوى من الوسائل والأدوات التكنولوجية المعاصرة في التكوين بما يمكنه من اكتسابه للمعارف والمهارات التي تتفق وطبيعة العصر الذي نعيشه .

فتمية الافراد بمختلف مستوياتها، لا تزال تحظى باهتمام الدول على اختلاف توجهاتها، وذلك نظرا لأهميتها في تسريع وتيرة النمو والتقدم ، كما أنه يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها والتكيف مع متغيرات البيئة، و يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية وتحسين نوعية الإنتاج، كما يقلل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية و يخفض من الحوادث وإصابات العمل مما يؤدي إلى تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي، و بالتالي يساهم في رفع الروح المعنوية ويقوي الرغبة و الدافعية في خدمة المؤسسة، و من ثم يزيد الإنتاج و ترتفع مستويات الكفاءة الإنتاجية و معدلات الارتباط والانتماء، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأمن الوظيفي.

وعليه فإن قدرة المؤسسة على البقاء و التميز و نجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء، هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا أرادت الاستمرار و توفير المناخ التنظيمي الملائم لدى الأفراد لجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة و تحفيز أكبر للإبداع و الابتكار، و على هذا الأساس يشكل الاستثمار في العنصر البشري أو بالأحرى الكفاءات من خلال إدماجهم أو إشراكهم في العملية التكوينية أفضل السبل لرفع الأداء و تحقيق الكفاءة الإنتاجية، على اعتبار أن أسمى ما نتطلع إليه الإدارة هو الوصول إلى تحقيق إنتاجية عالية بتكاليف منخفضة و بجودة عالية، مع ضرورة احترام الوقت المحدد، و ذلك خدمة لعملائها و زبائنها و هذا ما يؤسس لثقافة تنظيمية راسخة لمواردها البشرية، مما يدخل المؤسسة في مجال المنافسة وفقا لمعايير الجودة العالمية.

ويسعدني أن اتقدم بهذا المجهود المتواضع كمحاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية لطلبة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كما ان هذا المجهود هو خلاصة خبرتي في مجال ادارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ، ضف إلى ذلك ان هذه المحاضرات تغطي كل محاور البرنامج المقرر في هذا المقياس ، وقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى ثلاث فصول رئيسية وهي كالآتي :

الفصل الأول حول إدارة الموارد البشرية من حيث تاريخها ، و مفهومها، كما تناولنا الإجراءات العلمية لعملية التوظيف بناء على ما ورد في نظرية الموارد البشرية، و ضم الفصل : دراسة الوظائف و توصيفها ، التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية ، الاستقطاب ، و الاختيار المهني و أخيرا التعيين .  
أما الفصل الثاني تم تخصيصه لإلقاء الضوء على أهم المداخل الرئيسية في ادارة الموارد البشرية ، و شمل هذا الفصل نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التكوين الإداري ، النظرية البيروقراطية ، نظرية العلاقات الإنسانية ، نظرية دوافع العمل .

أما الفصل الثالث فتطرقنا الى وظيفة التكوين من خلال التعريف و الأهمية و الأهداف بالإضافة إلى مراحل التكوين و أنواعه ، ثم أساليب التكوين ، في حين تناولنا وظيفة تقييم الأداء من خلال المراحل التي تمر بها وصولا الى نتائج التقييم ، لنختم هذا البحث بخاتمة حاولنا تعميم الظاهرة، فالمراجع ثم الملاحق .

## الفصل الأول: ادارة الموارد البشرية و استراتيجية التوظيف

تمهيد:

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد : حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتجات والخدمات ...، وفي إطار محيط خارجي ديناميكي، متغير بسرعة، أصبح خلق وتطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة\* أمراً ضرورياً ومحتماً من أجل تحقيق أهداف المنظمة. حيث بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة ، حين تبين للإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في تحقيق أهداف الإدارات، ونظراً لكونه يحدد فرص البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة والتفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.

أولاً : مفهوم وتطور ادارة الموارد البشرية :

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

نلاحظ أن هذا المفهوم مركب من - إدارة و موارد بشرية ، وعليه يجب تحديد كل مفهوم على حدى ، لنحاول تقديم و تحديد المفهوم مركباً.

1-1 مفهوم الإدارة:

- يعرفها (فريدريك تايلور) على أنها « المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن وأرخص طريقة<sup>(1)</sup> .

- أما (هنري فايول) فيقول « معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، خطط و تنظم ، تصدر الأوامر، تنسق و تراقب<sup>(2)</sup> فهو يحدد مفهوم الإدارة من خلال الوظائف التي يؤديها المديرون.

- في حين نجد (أحمد ماهر) يعرف الإدارة بأنها « مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنظمة»<sup>(3)</sup> .

\* المنظمة: عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

(1) محمد حسنين العجمي ، الإدارة المدرسية، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 ، ص 27 .

(2) بشير عباس العلاق، الإدارة، مبادئ ووظائف، تطبيقات، ط 1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا ، ب ت ، ص 20.

(3) أحمد ماهر ، الإدارة ، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 10 .

## 2-1 مفهوم الموارد البشرية:

ورد تعريف الموارد البشرية في ( قاموس علم الاجتماع ) كما يلي : «هي العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل ويجثون عنه»<sup>(1)</sup>.

أما (مدحت كاظم القرشي) فيعرفها بأنها: «ذلك الجزء من السكان الناشطين اقتصاديا ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة»<sup>(2)</sup>.

ونجد أيضا من يعتبر الموارد البشرية مرادفا لمفهوم القوى العاملة، والتي تعرف بأنها: « جزء هام من السكان يعيشون ويعملون مقابل أجر أو مرتب يتقاضونه، وهو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان: المشتغلون والمتعطلون»<sup>(3)</sup>.

و بناء على ما تقدم، فقد حاولنا صياغة مفهوم إجرائي للموارد البشرية ، سنعمده خلال هذه الدراسة وهو على النحو التالي :

- الموارد البشرية هي تلك الفئة من السكان ، التي يتراوح سنها بين 18 و 60 سنة ، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر.

## 3-1 تركيب المفهومين:

يمكن الحديث عن رأيين فيما يخص إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعتبرها نشاطا روتينيا، يشمل على النواحي التنفيذية، مثل: حفظ الملفات و سجلات العاملين، و متابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجاز...، وهو ما ينعكس سلبا على الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي ، أما الرأي الثاني فإنه يعتبر أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في التنظيم ، و لها نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، و هذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري، و تأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة<sup>(4)</sup>.

## تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

(1) محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر ، ص 265 .

(2) مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص 113 .

(3) زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، ط 1 ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 72 .

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 ، ص 22.

ف نجد من يعرفها بأنها: « تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، بما فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان تحقيق الأهداف»<sup>(1)</sup>.

و يعرفها (عبد الرحمن العيسوي) بأنها « الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد و الإشراف عليها، و توجيهها، و التنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، و الرضا التام، مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع»<sup>(2)</sup>.

في حين يعرفها (جمال الدين محمد مرسي) على « أنها تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية»<sup>(3)</sup>.

تعريف ( معجم مصطلحات القوى العاملة) والذي مفاده أن إدارة الموارد البشرية هي: « مجموعة الأساليب الذي تهدف إلى حسن الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه»<sup>(4)</sup>.

## 2- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت تلعب أدوارا عدة في حياة المنظمات إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة، تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات و نمت تدريجيا ، لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة و في مقدمتها العلوم الإدارية. وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاق إدارة الموارد البشرية لم يعرف بالتحديد، إلا أنه مع بداية (ق17) أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة، والتطبيق في كل من إنجلترا و فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها من الدول<sup>(1)</sup>.

(1) إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 ، النهضة العربية ، بيروت، 2002 ، ص19.

(2) عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 30 .

(3) جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص17.

(4) بدوي أحمد زكي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1984، ص

و سوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ قيام الثورة الصناعية حتى مطلع الألفية الثالثة على اعتبار أن قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعي بالمصنع أو الإدارة.

## 2-1- الثورة الصناعية: (2)

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين و الآخر في البلدان الصناعية في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع و تحسين أمورهم المعيشية و الصحية، فهم أولاً و أخيراً بشر و ليسوا بآلات صماء تدار و تعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال ، ففي بريطانيا مثلاً و بسبب الضغط الحكومي و انتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع و ضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، و إعداد برامج إنسانية لرعاية و تحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل . وفي عام (1790) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى « تحقيق الرفاهية الصناعية» وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف و مناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، و تصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.

## 2-2- ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية (3)

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد Ford" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية و لقد كان ذلك عام 1914 بإسم أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة "Henry Ford"، هو إدارة الاستخدام فمع توسع حجم أعمال هذه المنظمة و استخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار و تعيين و تأهيل و تحديد رواتبهم...الخ، وجد " فورد " بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة ، لرعاية شؤون الاستخدام و التوظيف بدلا عن المشرفين على

(1) عمرو صفى عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 32.

(2) المرجع نفسه ، ص 91.

(3) بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، ط 1 ، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008 ، ص 321 .

العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل و العمال، لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة.

إلى جانب ذلك أدركت شركة " فورد" بضرورة وجود هذه الإدارات لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، وإبرام اتفاقيات معها حول مسائل العمل و التوظيف، و تحسين العلاقة معها، و منع حدوث عمليات إضراب لدى العمال. و يمكن القول في هذا المقام، أن العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعدما وجدت أن تجربة شركة " فورد" كانت ناجحة، قامت بإحداث إدارات للاستخدام فيها (إدارة الموارد البشرية) و خاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

### 2-3- الحرب العالمية الأولى ( 1914 - 1918 )

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة\* هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع و الخدمات المختلفة و المتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء) بسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي و مناسب و مريح و أجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي:

- زيادة ساعات العمل.

- بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.

- تسريع وتيرة العمل.

- آلات و تجهيزات أفضل.

- إدارة أفضل.

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال و تحسين ظروف عملهم في المصانع و حياتهم المعيشية، لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام

\* يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى و الحد الأعلى لسن العمل ، و تتوفر لديهم القدرة على العمل ، بجانب الرغبة في هذا العمل و البحث عنه و الممارسة الفعلية له .

في مصانعهم، لتحمل هذه المسؤولية وتصمم وتنفذ هذه البرامج، ويمكن القول أن هذا الاتجاه قد أصبح يمثل آنذاك أحد بنود إستراتيجية العمل في المصانع.

إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى، هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية".

## ثانيا : توظيف الموارد البشرية

### 1- مفهوم التوظيف

يعتبر التوظيف المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية، و مكّمة بعضها لبعض، في علاقة تجعل التوظيف أسهل و أنجح، فهو آخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فالتوظيف يعرف بأنه : « شغل الوظائف و خاصة الإدارية بالأعداد و المهارات البشرية المناسبة<sup>(1)</sup>».

كما يعني: « إلحاق عمال جدد بالعمل »<sup>(2)</sup>.

و يكون التوظيف على أساس مركزي في حال قيام إدارة الموارد البشرية بهذه العملية، ويكون لا مركزيا، إذا تم عن طريق الأقسام المختلفة (مديرين تنفيذيين، مشرفين...) ، و هو يشمل الإداريين و عمال التحكم و كذا التنفيذ.

و بناء على ما تقدم يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للتوظيف:

- التوظيف هو تعيين الموارد البشرية المختارة من بين مجموع المستقطبين، و الذين يتوافق تحليلهم مع تحليل الوظائف الشاغرة، و الذين يتوقع أن يقدموا الأفضل خلال أداء المهام.

### 2- مراحل عملية التوظيف

#### 1-2 تحليل ووصف الوظائف:

يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لما تتطلبه الوظيفة الشاغرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا ، وهذا الحد الأدنى يمثل المعيار الذي يستخدم

(1) أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى : مرجع سابق، ص72.

(2) المرجع نفسه ، ص72 .

فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف ولشغل كل وظيفة ، أو المفاضلة بين طالبي النقل أو للترقية إلى وظيفة على حدى لتحليلها والخروج بوصف دقيق لها.

يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال" تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها"<sup>(1)</sup>.

ويقول ( أحمد سيد مصطفى) بهذا الصدد:« تهدف عملية تحليل الوظائف أساسا إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات و كيفية أدائها و الأدوات المستخدمة، والمسؤوليات، و الظروف المحيطة بالأداء ، كمدخل لتحديد القدرات و الخصائص الإنسانية المطلوبة»<sup>(2)</sup>.  
من هنا يمكن صياغة تعريف إجرائي لتحليل الوظائف، كما يلي:

- تحليل الوظائف أو الأعمال هو إجراء دراسة علمية لهذه الوظائف باستخدام طرق علمية ملائمة، و ذلك بغرض تحديد كل ما تتطلبه الوظيفة من واجبات و مسؤوليات، ظروف العمل المحيطة، الأدوات المستخدمة في الأداء ، طرق الأداء ،...

## 2-2 توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف:« إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة »<sup>(3)</sup>.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، « و يكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، و هدفها و طبيعتها، و المهام، و ظروف لأداء العمل و مواصفات شاغل الوظيفة<sup>(4)</sup>، و عليه فإن توصيف الوظائف هو:

- كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل و الدراسة، حيث يتضمن هذا الوصف، موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات و الواجبات، المهارات الواجب توافرها في من سيدشغل هذه الوظيفة.

## 2-3- الأدوات المستخدمة لتحليل و وصف الوظائف:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن إتباعها في تحليل و وصف الوظائف وأهمها:

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل ، ط 1 ، 2003 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002 ص 69 .  
(2) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، بدون مكان نشر ، 2000 ، ص 106 .  
(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، 2001 ، ص 83 .  
(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص 74 .

- الدراسات السابقة: وتشغل البحوث والنشرات والتقارير العملية التي تناولت طبيعة هذا العمل (1)
- الملاحظة: وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وتتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها، ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة ، والتي تصف فيما بعد العمل. ويتطلب استخدامها تحديد المعلومات المراد جمعها عن كل وظيفة من حيث: الأعمال المؤداة ، كيفية الأداء، الوقت المستغرق لإنجازها، الأدوات والآلات المستخدمة، نوع أو نوع الجهد المطلوب ( جسمي ،عقلي...)

وتجمع هذه المعلومات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل كما يجري اختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لمناقشتهم وملاحظتهم، بما يتماشى مع الوقت المحدد للانتهاء من برنامج تحليل الوظائف (2)

- المقابلة : تجري المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة ، وتكون إما فردية أو جماعية ، كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل، حيث تتوفر لهؤلاء الرؤساء المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون عليها (3) ويتطلب حسن استخدام هذه الأداة مراعاة عدة اعتبارات ،لضمان صحة البيانات. ومن أهم ما يجب أن يراعى من اعتبارات ما يلي(4):

- قيام الباحث (المقابل) بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة للرؤساء و المرؤوسين على حد السواء.
- إظهار الباحث لاهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله.
- تجنب توجيه النقد للعامل أو الموظف.
- إعداد دراسة وافية للعمل في إطار أهداف برنامج التحليل.

- قوائم الاستقصاء: وهي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة.
- وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها، وعادة ما تكون مشكلة من ثلاث إلى خمس صفحات ،تحتوي على أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة، توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها، ثم يقوم المدير المباشر بإبداء

(1) بونخم عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2011 ، ص 29

(2) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ، ص116 ، 117

(3) بونخم عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص30

(4) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 118

ملاحظاته حولها ، ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث، فإن القوائم ترسل إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة<sup>(1)</sup>

• قائمة تحليل المركز: هذا الأسلوب يمتنع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز على أنشطة التي يقوم بها الأفراد، ويتم خلال استخدام جوانب متعددة من الأنشطة، وتتضمن مايلي:<sup>(2)</sup>

- أساليب وطرق حصول الأفراد على المعلومات المستخدمة لأداء مهام الوظيفة.

- النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية.

- تحديد الجهود والنشاطات العضلية والجسدية.

- مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللازمة لأداء المهام.

- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.

- مراعاة وتحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

• قوائم وصف المراكز الإدارية: تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف الإدارية ، وتكون غاية في الدقة والتنظيم ، وتتضمن هذه القوائم أسئلة ثم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، كما تتضمن عدة مجالات تتعلق بوظائف الإدارة والعمليات التنظيمية، وفي كل مجال هناك أسئلة لقياس واختيار كل مجال، وبعدها تعرض على المحلل ويطلب منه التأكد من مدى ملائمة كل سؤال مع طبيعة المجال الذي سيقوم بتحليلية<sup>(3)</sup>

#### 2-4- وصف الوظائف :

بعد تحليل الوظائف، باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب سالفة الذكر، وجمع البيانات ودراستها ، يتم الشروع في إعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ، كما أن الوصف يتطلب ضرورة الإلمام بكل ما يتعلق بالوظائف والأعمال من نشاطات ومهام متشابهة وغير متشابهة وتسجيلها بشكل موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل.

(1) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 66

(2) موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، مرجع سابق ، ص 77

(3) موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، مرجع سابق ، ص 78

## أ-العناصر الأساسية لوصف الوظائف :

هناك بعض العناصر التي يجب توفرها أو تحديدها في التقرير النهائي الذي يمثل وصفا للوظيفة ،  
نوجزها في النقاط التالية : (1)

✓ مسمى الوظيفة: حيث يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي، بشكل تعكس مهام وواجبات ونشاطات الوظيفة، أي يجب أن يكون الاسم واضحا وممثلا للوظيفة، وخاص بها (غير مكرر) .

✓ موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي : يجب تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى خارطة التنظيمية ، وهذا حتى يسهل عملية الوصول إليها، كما يتم تحديد جل العوامل المؤثر- على الوظيفة، مثل ظروف العمل المادية والمعنوية، مستوى الإشراف، الجهود الجسدي- والفكرية التي تتطلبها الوظيفة...

✓ الواجبات المتعلقة بالوظيفة: تتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة، الواجبات والمهام التي تتطلبها الوظيفة، طرق أدائها، الوسائل المستخدمة، وتوضيح كيفية الإنجاز... (2)

✓ الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة. وهي تلك الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة وتمثل في (3):

- المستوى العلمي ونوعه

- الخبرة أو الممارسة العلمية.

- المهارات اللازمة للوظيفة (ذهنية/ جسمانية).

- اختيار اختيارات معينة .

- بالإضافة إلى مواصفات أخرى خاصة لكل وظيفة من الوظائف المتاحة.

وكلما كانت المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف واضحة ومحددة، كلما كان من السهل إجراء العمليات المالية وخصوص الاستقطاب حيث تتجه الإدارة مباشرة إلى المصادر الأكثر إجمالا أن يكون بها المطلوب.

(1) محمد عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1995 ، ص 273

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 74

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 87

### 3- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:

يعرفه (علي السلمي) بأنه « ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند على أسس علمية، و معلومات موضوعية، و الهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد ، و راغبة في أداء تلك الأعمال و على أساس مستقر و مستمر نسبيا » ((1)).

أي أنه يمثل مرحلة التفكير في المستقبل بقصد :

- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل.

- تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحدي د الموارد البشرية اللازمة لشغل كل وظيفة « ((2))

تعاني الكثير من التنظيمات : مشكلة الفائض أو النقص من الموارد البشرية ، خلال فترة أو فترات معينة، فبينما هناك إدارات ومصالح تعاني من قلة الموارد الناتجة ضغط العمل، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وتزيد هذه المشكلة تفاقما عندما تكون محاولة المعالجة بعد حدوثها، وعندما لا تكون القرارات خاضعة لبرنامج زمني، بيد أننا نجد العديد من التحديات التي توجه المؤسسات، مما يفرض عليها أحداث تغيرات لمواكبتها، وحيث أن الموارد البشرية تتأثر بهذه العوامل، يتحتم على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خصوصا، أن تك ون على استعداد لإعداد وتنمية وتطبيق خطط جيدة لتفادي هذه المشكلات(3).

### 3-1- مراحل التخطيط للموارد البشرية:

تمر عملية التخطيط ببعض المراحل، حتى تكون ناجعة و فعالة، وتكون بداية من:

- تحديد الأهداف التنظيمية : أي أن المؤسسة تصنع الأهداف التي تبتغي الوصول إليها، أن تكون هذه الأهداف متمثلة في زيادة الإنتاج، التوسع ، اقتحام أسواق جديدة... الخ
- تحديد الاحتياجات الإجمالية الاحتمالية من القوى العاملة: أي توضيح وتحديد الموارد اللازمة لبلوغ الأهداف المسيطرة، كما ونزعا، لتفادي العواقب السلبية.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص 147 .

(2) محمد السعيد في، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المبادئ، ط1، ج 1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 53 .

(3) رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 14.

- القوى العاملة الحالية والوقوف على الفائض أو العجز - : أي ما هي الأعداد المتوفرة لديها والكفاءات المطلوبة لأداء المهام والأعمال ، وتحديد إما الفائض أو العجز في العمالة بالمؤسسة ، ليتم بعد ذلك المرور بالمرحلة الموالية وهي:

- بناء برنامج للموارد البشرية : والتي تتضمن

أ - التعديلات اللازمة على ضوء التقييمات وغيرها.

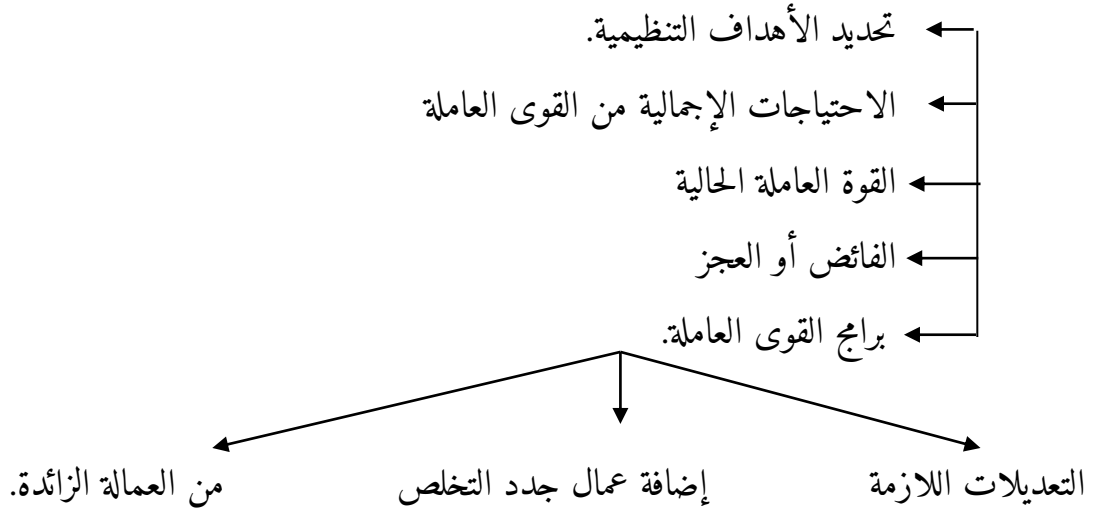
ب- إضافة عمال جدد انطلاقاً من دراسة الوظائف.

ج - التخلص من الأفراد الذين يمثلون الفائض.

ويمكن تلخيص كل هذا بالشكل الموالي : (1)

(1) حنفي عبد الغفار ، القزاز حسن ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 416.

الشكل رقم: (1) مراحل التخطيط للموارد البشرية



3-2- أنواع التخطيط:

تبنى الإدارات نمطا أو مجموعة من أنماط التخطيط لنشاطات فهي إما تستخدم التخطيط الإستراتيجي طويل المدى، أو المتوسطة أو القصير، أو جميعهم ويترتب على ذلك تخطيط خاص بالمواد البشرية ، إذ نجده - أي التخطيط للموارد البشرية - مرتبط بشكل وثيق بالخطة العامة التي تبنها المؤسسة، يبين الجدول التالي أنواع التخطيط للنشاط وتأثيرها على التخطيط للمواد البشرية : (1)

(1) حنفي عبد الغفار ، القزاز حسن، مرجع سابق، ص416

الشكل رقم (2) مستويات تخطيط النشاط وأثرها على تخطيط الموارد البشرية.

| لقصير (الموازنات السنوية)  | المتوسط (المخطط التشغيلية)  | التخطيط طويل المدى   |                         |
|--|---|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع الموازنات السنوية</li> <li>- وضع معايير الأداء</li> <li>- جدولة البرامج و تخصيص المهام.</li> <li>- إصدار الأوامر.</li> <li>- قياس النتائج.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط البرامج</li> <li>- الموارد المطلوبة.</li> <li>- استراتيجيات التنظيم</li> <li>- خطط الدخول في أنشطة جديدة</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>يتضمن : فلسفة المؤسسة</li> <li>- دراسة البيئة</li> <li>- جوانب القوة</li> <li>- تحديد الأهداف</li> <li>- بناء الإستراتيجيات</li> </ul>                                  | التخطيط للنشاط          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- القرارات الخاصة بالتوظيف.</li> <li>- الاستقطاب.</li> <li>- سياسات النقل و التحويل.</li> <li>- برامج التدريب و التنمية</li> <li>- الأجور و الحوافز.</li> <li>- العلاقات العمالية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية الأفراد المطلوبين</li> <li>- المستوى التنظيمي</li> <li>- تصميم التنظيم والعمل</li> <li>- الموارد الحالية المطلوبة</li> <li>وصافي الاحتياجات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاحتياجات في المواد البشرية</li> <li>- الظروف الخارجية الأثرة</li> <li>- مصادر الأفراد</li> <li>- المعوقات</li> <li>- الرصيد الإداري</li> <li>والاحتياجات</li> </ul> | التخطيط للموارد البشرية |

إذن فالتخطيط يساعد المؤسسة على تحديد العدد المطلوب من الموارد البشرية، في الوقت المحدد و بالمؤهلات المطلوبة كذلك، و المستمدة أساسا من تحليل الوظائف و الأعمال، بما يتماشى و الأهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المؤسسة.

#### 4- الاستقطاب:

يشير الاستقطاب لفظاً: «إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين للملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة» (1).

ويعرفه الدكتور (فرج عبد القادر طه) بأنه: «اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملك الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة» (2).

أما الدكتورة (راوية حسن) ، فتقول بخصوص الاستقطاب أنه: «يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة» (3).

وبالتالي كل التعاريف السابقة تصب في معنى واحد ألا وهو أن الاستقطاب يعني: التنقيب و البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط ، و جذبهم بأعداد كبيرة، وهذا وفق طرق وأساليب محددة و مدروسة .

و عليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي الآتي:

- الاستقطاب هو تلك الإجراءات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية ، قصد جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المتواجدين في سوق العمل، و ذلك بالاعتماد على طرق معينة.

لا تقوم الإدارة بهذه العملية إلا بعد استيفاء المعرفة التامة المناصب العمل الشاغرة، و بناء خطة الموارد البشرية، فالمؤسسة تعمل على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الأفراد بترغيبهم في الاتصال بها للتنافس على المناصب المتوفرة، و هذا حتى تكون فرص الاختيار أمام الإدارة المكلفة بذلك كبيرة، و بالتالي تتمكن من اختيار الأكفاء منهم، كما تقل احتمالات التوظيف السيئ

و تهدف المؤسسة من وراء القيام بالاستقطاب إلى تحقيق خفض تكاليف التوظيف و التقليل من التعيينات الفاشلة، تقليل تكاليف الاختيار و تحديد مصادر الحصول الحصول على الأفراد...

#### 4-1- مصادر الاستقطاب:

و يتفق معظم الباحثين على أن هناك مصدرين أساسيين تلجأ إليهما المؤسسة قصد الحصول على الموارد البشرية المطلوبة وهما :

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، ط5، مرجع سابق ، ص 141 .

(2) فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط1 ، دار قباء للطباعة و النشر القاهرة ، 2001 ص 159 ..

(3) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 ، ص 103 .

المصادر الداخلية: والمقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، و من أهمها: (1) الترقية، النقل و التحويل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو عن طريق زملاء... وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بالطرق التالية: (2) أ- الترقية:

يأخذ شغل المراكز بالإفراد من الداخل أشكالاً عديدة، فقد يكون في شكل ترقية، هذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تشجعهم على تقديم مستويات أداء مرتفعة، كما أن الاستقطاب بهذه الطريقة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية لها خبرة بالعمل و معرفة تامة بالمؤسسة، و ظروفها، مما يوفر نفقات التدريب ... و الترقية هي رفع المنصب لدى الفرد، و قد يصل العامل إلى مستوى (منصب) يصبح فيه غير قادر على أداء الوظيفة الجديدة، و في هذه الحالة تنقص فعالية الترقية، و يكون من الضروري توظيف عنصر من خارج المؤسسة.

#### ب -النقل و التحويل:

و تستخدم هذه الطريقة لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات و المصالح أو الورشات المختلفة، وهي على خلاف الترقية، كونها لا تتضمن زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة

#### ج - الموظفون السابقون:

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كان يعملون لديها، و فيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها، و هناك سياسة أخرى شبيهة بها، و هي توظيف أبناء العمال، و تستخدم بشكل واسع في المنظمات صغيرة الحجم، و هي تفيد في زيادة الولاء للمؤسسة، لكنها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة (3).

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، ص 143، 145

(2) المرجع نفسه، ص 157.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 129

## المصادر الخارجية :

يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف و الاستفادة من الكفاءات الخارجية، وهي - أي المصادر الخارجية - تمثل سوق العمل عموماً، و هناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية وهي:

### أ - مكاتب التوظيف الحكومية:

و تشرف عليها وزارة العمل، و تقوم هذه المكاتب بمحصر طالبي العمل و المؤسسة الباحثة عن يد عاملة.

### ب -مكاتب التوظيف الخاصة:

تلعب دوراً هاماً في توفير وقت الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية - بصفة خاصة - بالمؤسسة، إذ توفر عناصر جيدة للمؤسسة، و لكن عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب و قد يتحملها صاحب العمل (المؤسسة) أو طالب التوظيف أو كلاهما.

### ج - الإعلان في الجرائد:

تستخدم هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على أكبر عدد من المرشحين لشغل منصب معين ، و عليه ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان الأمثل التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها ، مثلاً : الإعلان في الجريدة التي تحقق أعلى مبيعات .

### د -المدارس و الجامعات:

تعتبر من المصادر المباشرة، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات وطيده مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر الكفأة في التخصصات المرغوبة. و ما يمكن أن يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لدى خريجي هذه المؤسسات، مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم و تدريبهم على العمل<sup>(1)</sup>.

### هـ - التقدم المباشر للمؤسسة:

أحياناً يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أ و عن طريق البريد بغض طلب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص32

أن تقوم فيما بعد بتصنيفها و تصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة (1)

بالإضافة إلى هذه المصادر يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها من الموارد البشرية من مصادر أخرى نذكر منها: - الخدمة العسكرية - النقابات العمالية - المنظمات المهنية - الأخذ بآراء الخبراء و الأساتذة الجامعيين... (2)

#### 4-2 أساليب الاستقطاب :

تستخدم المؤسسات عدة أساليب قصد الحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، ويمكن ذكرها باختصار كما يلي : (3)

4-2-1 الإعلان : ويتضمن هذا الأسلوب ثلاثة أنماط تتمثل في:

- الإعلان الداخلي : ويكون داخل المؤسسة، في أماكن مخصصة لذلك (لوحات الإعلان مثلا )  
أ- الإعلان في الصحف: هنا يكون الإعلان باختيار المؤسسة للجريدة المناسبة سواء يومية أو دورية ، و تضع بها الإعلان و الشروط ...الخ.

ب- الإعلان في الراديو أو التلفزيون : قد تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام الثقيلة قصد الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، مثل وزارة الدفاع مثلا و مؤسساتها، أو شركات كبرى...

- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض .

- دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة .

- التدريب الصيفي .

- زيارة المدارس و الجامعات .

#### 5- الاختيار المهني و التعيين:

يعني الاختيار :« البحث و التنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما »

((4))

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 132

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص 146

(3) المرجع نفسه ، ص، ص 150 ، 154 .

(4) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2002 ، ص 95 .

ويعرف كذلك أنه « الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة » (1).

### فالاختيار المهني هو:

المرحلة التي يتم فيها تصفية المترشحين، الذين تم استقطابهم، عن طريق إجراء تحليل دقيق لكل فرد، بما يتطابق مع تحليل العمل ، وذلك باستخدام طرق علمية معينة. يعتبر الاختيار من العمليات الهامة في المجال المهني، ذلك لأنها تتضمن قيام كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالتعاون، بهدف اختيار الفرد الأصلح من بين العناصر المتوفرة أمامها، لشغل وظيفة ما ، أو وظائف معينة، ويكون الاختيار جيدا عندما يحصل التوافق بين متطلبات الوظيفة و مواصفات المترشح لشغلها.

وعليه ينبغي أن تكون عملية الاختيار موضوعية، و يتحقق ذلك، باستخدام الاختبارات السيكولوجية، إجراء المقابلات والاستناد إلى المعطيات الموضوعية، وتجنب الإدارة أساليب الوساطة و الرشوة... مما يمكن من تحقيق مبدأ «الرجل المناسب في المكان المناسب» . (2) فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ ، فإنها تتوقع زيادة في الإنتاج كما ، وتحسينه نوعا، كما يمكن توقع أن يجب العامل وظيفته، ويميل إليها ، وأن يتدرج في مستوياتها المختلفة ( الترقية )، و بذلك تقل السلبيات التي تترتب على وضع الإنسان في غير ما هو مؤهل له (3)، ولا يكفي أن تحسن المؤسسة اختيار عاملها، بل لابد من وجود استمرارية، ومتابعة للعاملين، كالتدريب و قياس الأداء و تقييمه... و على ذلك فالاختيار يمر بخطوات أساسية حتى يكون فقلا و العنصر الموالي يوضح هذه الخطوات.

### 5-1- خطوات الاختيار:

تختلف الممارسات الخاصة بعملية الاختيار و التعيين من مؤسسة لأخرى ، فقد تقتصر على مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، كما يمكن أن تتسع لتشمل العديد من الخطوات لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم، وهذا الأمر يتوقف بالضرورة على نوع الوظيفة، مستواها التنظيمي، و إمكانيات المؤسسة و حجم اليد العاملة بها ، و سياستها نحو مواردها البشرية.

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ، ص 195 .

(2) عبد الرحمن العيسوي ، مرجع سابق، ص 11 .

(3) المرجع نفسه ، ص ، ص 111 .

و على العموم تمر عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات، التي تعتبر رئيسة، قبل صدور قرار التعيين، واستلام الفرد لوظيفته بالمؤسسة، كما أنه توجد تشريعات حكومية تقتضي ضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد و تعيينهم، و وضع شروط معينة قبل الشروع في هذه العملية، كالجنسية، عدم سبق الفصل من الخدمة، عدم سبق الحكم على المترشح بعقوبة أو جناية...<sup>(1)</sup> وإلى جانب ذلك، هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة الاختيار في المؤسسة مثل: حجمها، نوعية الوظائف المراد شغلها، عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، ضغوط النقابات العمالية...<sup>(2)</sup> بمراعاة كل هذه الجوانب، يمكن للمؤسسة (الإدارة العليا، أو إدارة الموارد البشرية)، أن تحدد الخطوات التي تعتمدها خلال عملية الاختيار، إلا أننا سنحاول عرض الخطوات الشائعة الاستخدام، حين القيام باختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة، و هي على النحو التالي:

#### 5-1-1 المقابلة المبدئية :

يتطلب هذا النوع من المقابلات وقتاً قصيراً، يتم أخذ فكرة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كالمظهر و طريقة التخاطب ... وقد يتم سؤال المترشح عن سبب طلبه للعمل في هذه المؤسسة بالذات، كما يمكن التعرف منه على مستواه العلمي و الثقافي، وخبرته... فإذا لوحظ نوع من التوافق بين مواصفاته و العمل الذي يحتمل أن يؤديه، يقدم له طلب التوظيف للمئة، وإذا ثبت العكس يتم استبعاده

- طلب التوظيف (الاستخدام) :

يعتبر طلب التوظيف من أهم الأساليب الواجب اعتمادها للحصول على المعلومات الأولية التي تخص المترشح، ذلك أنه يحتوي على بيانات من شأنها أن تمهد الطريق لاستخدام مقاييس و أدوات الاختيار الأخرى، و تنقسم المعلومات التي ترد فيه إلى :<sup>(3)</sup>

- أ- المعلومات الشخصية: كالاسم والعنوان، رقم بطاقة التعريف، مكان وتاريخ الميلاد، الجنس، الجنسية...
- ب- المعلومات العائلية: و تبين الحالة الاجتماعية للمترشح، عدد الأفراد الذين يعولهم....

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 142.

(2) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 135

(3) عادل حسن، زهير مصطفى، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص 246.

ج - المعلومات الخاصة بالناحية الجسمية: كالطول، الوزن، الصحة العامة، أمراض العائلة د-المعلومات الخاصة بالناحية الثقافية: كالشهادات العلمية المحصل عليها في التخصص المطلوب، العلامات النهائية، التقديرات المحصل عليها....

هـ - المعلومات الخاصة بالتجربة: الأعمال التي التحق بها سابقا، والخبرة المكتسبة. كما يمكن أن يتضمن هذا الطلب بيانات عن الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها، للاستفسار و التحري عن الفرد المتقدم لشغل وظيفة ما، ويكون طلب التوظيف مختلفا من مؤسسة لأخرى، وليس نفسه في جميع الوظائف، ذلك لاختلافها من حيث: طبيعتها، مستواها التنظيمي المسؤولية التي تتطلبها ... ولكن بالإمكان استخدام نموذج لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة في المؤسسة الواحدة، وعادة ما تكون نماذج التوظيف أو الاستخدام، مطبوعة و جاهزة و مصممة بشكل خاص، و بأسلوب علمي و عادة ما تتم مراجعة المعلومات الواردة بطلب الاستخدام، بواسطة أحد العاملين بإدارة الموارد البشرية، لتحديد مدى توافر المؤهلات التي تتطلبها الوظائف المتاحة حاليا في المرشحين، فإذا كان هناك توافق، يكون بالإمكان المرور إلى الخطوة التالية، وإذا حدث العكس يتم استبعاد المترشح<sup>(1)</sup>

- التحري عن طالب الوظيفة :

من طلب التوظيف، يمكن للفرد أن يصرح عن الأفراد أو الجهات المرجعية، ونعني هنا أن المؤسسة بإمكانها التحري عن الفرد المتقدم والاستعلام عنه، وجمع بيانات أخرى عنه والتأكد من بيانات يكون قد صرح بها، وهذا بالرجوع إلى الأفراد أو الجهات المذكورة في طب الاستخدام.

- الاختبارات السيكولوجية :

تستخدم الاختبارات السيكولوجية، لقياس، والتعرف على القدرات- الاستعدادات- المهارات - التحصيل- الاتجاهات - الميول الوظيفية - الصفات الشخصية للأفراد و اللياقة الطبية، كفاءة الأداء في الوظيفة الحالية و القيم المثاليات و غيرها من الأمور و الجوانب النفسية والشخصية للمرشحين، و تتجلى أهمية هذه الاختبارات من خلال: (2)

- الكشف عن خصائص و سمات الأفراد المتقدمين للعمل.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص145.

(2) أحمد ماهر، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص29

- تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل، وتساعد في استبعاد العناصر غير الموضوعية في عملية الاختيار

- تنفيذ في التعرف على مواطن الضعف و القوة في العاملين الحاليين، مما يساعد في وضع خطط لتنمية الموارد البشرية.

- تساهم في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمل.

- توفر معايير للمقارنة بين الأفراد.

- تعد وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد الذين يجيدون التحدث عن أنفسهم في المقابلات الشخصية، دون أن يكون لذلك انعكاس حقيقي على العمل.

- تعتبر الاختبارات وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل، عن خبراته مهاراته ...و بالتالي فإن استخدام الاختبارات في مجال إدارة الموارد البشرية متعددة، حيث لا تقتصر على اختيار النسب المتقدمين للعمل فقط، بل تتجاوزه إلى عدة ممارسات (1)

#### ❖ الشروط الواجب توافرها في الاختبارات السيكولوجية (2)

✓ **صدق الاختبار:** والصدق هنا يشير إلى مدى صحة أو قدرة معايير التنبؤ، في التنبؤ الفعلي بمعايير نجاح الشخص في أداء الوظيفة، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها كمعايير للتنبؤ. <sup>□</sup> ومنها مثلاً تقييم الأداء، فالصدق من المفاهيم الحرجة والمهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. <sup>□</sup> والإدارة عموماً، ومن الممكن أن يطبق هذا المفهوم في القرارات المتعلقة بالاختيار من خلال <sup>□</sup>الصدق التجريبي و صدق المحتوى و البناء (3)

✓ **الصدق التجريبي:** يتم من خلال جمع البيانات، واستخدام تحليل الارتباط لتحديد <sup>□</sup>العلاقة بين معيار التنبؤ و معيار النجاح الوظيفي.

✓ **الصدق التنبؤي:** يتضمن تحديد معيار التنبؤ مثال : إجراء اختيار لكل المرشحين لشغل وظيفة معينة ، ثم تعيينهم في مناصب بغض النظر عن النتائج المحصل عليها في الاختبار، وبعد فترة يتم تحديد أو إيجاد الارتباط بين نتائج الاختبار ومعيار النجاح الوظيفي ، لكي يتم التأكد مما إذا كان الحاصلون على نتائج

(1) المرجع نفسه ، ص 29.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 154 .

(3) رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 126 .

جيدة في الاختبار قد حققوا أداء أفضل من أولئك الذين لم يحصلوا على درجات عالية ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة مكلفة وبطيئة ، لذلك فهي لا تستخدم بشكل واسع

✓ **الصدق التزماني** : يتضمن هو الآخر تحديد معيار التنبؤ ، مثال: تطبيق احد الاختبارات <sup>□</sup> على الأفراد الحاليين ، ثم إيجاد الارتباط بين الدرجات المحصل عليها وبين الأداء الحالي ، فإذا وجد ارتباط مقبول ، فإن هذا الاختبار يؤخذ كأساس لاختيار الأفراد فيما بعد.

✓ **ثبات الاختبار**: يعني الثبات أنه عند الاعتماد عليه ، يعطي نفس النتائج تحت نفس الظروف وجميع المواقف التي يطبق فيها.

✓ **موضوعية الإختبار**: أي انه يكون مفهوما بطريقة واحدة من طرف جميع الأفراد المطبق عليهم.

✓ **أن يكون مقننا**: أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى جميع المرشحين .

✓ **أن يكون متوسطا**: أي ألا يكون صعبا جدا ولا بسيطا جدا .

✓ **أن تكون له قواعد و شروط تحدد كيفية تطبيقه من ناحية الطريقة المستخدمة وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها، وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل المؤثرة على نتائجه ثابتة، والمتغير الوحيد هو إجابات المرشحين.**

بالإضافة إلى هذه الشروط المذكورة، لا بد أن يكون الاختيار مصمما وفق متطلبات الوظيفة الناتجة عن تحليل العمل، نظرا لأن الهدف من إجراء الاختبار هو التعرف على احتمالية نجاح الفرد في مركزه الوظيفي.

### 3-5- أنواع الاختبارات:

هناك العديد من التقسيمات المقدمة للاختبارات النفسية ، لكن الدكتور (أحمد ماهر) يقسمها إلى ثلاث أنواع: (1)

**أولا** : اختبارات القياس النفسي: وتقيس قدرة الفرد على التحصيل ومستوى تعلمه من الخبرات ، كما تقيس الذكاء العام للفرد ، وقدرته الذهنية واستعداداته.

**ثانيا** : اختبارات الشخصية (استقصاء القياس النفسي): وهي قوائم أسئلة يجب عليها المترشح، ويعتبر فيها عن بعض الجوانب النفسية، وهي تقيس شخصية الفرد، ميوله، اهتماماته، قيمة واتجاهاته نحو العمل....

(1) أحمد ماهر ، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 19

ثالثا : اختبارات أخرى: ويغلب على هذا النوع من الاختبارات، الطابع العلمي أكثر من الذهني ، فهي تقيس خبرة الفرد في عمله ، كما تقيس اللياقة الفيزيولوجية للفرد لتحديد مدى صلاحيته بدنيا للقيام بالعمل كما أننا نجد الكاتب قد صنفها في جدول على النحو التالي:

الشكل رقم : (1) أنواع الاختبارات

| النوع الأول                | النوع الثاني            | النوع الثالث        |
|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| - اختبارات التحصيل         | - استقصاء قياس الشخصية  | - اختبارات الأداء   |
| - اختبارات الذكاء الخاص    | - استقصاءات قياس الميول | الوظيفي             |
| - اختبارات القدرات         | والاتجاهات              | - اختبارات الكذب    |
| الميكانيكية                | - استقصاءات قياس القيم  | - اختبارات الخطوط   |
| - اختبارات القدرات الحركية |                         | - الاختبارات الطبية |

المصدر: أحمد ماهر، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 86

ونحن في هذا العنصر سنحاول التطرق إلى أهم الاختبارات التي تستخدم غالبا في مجال الأعمال:(1)

أ-اختبارات الذكاء : تعتبر هذه الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في المجال الصناعي، وللذكاء العديد من التعريفات مثله مثل المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية ، كونه عبارة عن خاصية عامة ، تعني قدرة الفرد على الفهم لإدراكي والاستجابة ،وهي تعني عدم القدرة الذهنية لدى تثبيت ومعرفة « الفرد ، وقد تم قياس الذكاء باستخدام العديد من المقاييس ،حيث أن القياس هو الصفة التي يتميز بها الفرد ومقارنتها عدديا بنفس الصفة التي يتميز بها الأفراد الآخرون في المجتمع». (2)

وقد أجريت دراسات عديدة حول أهمية الذكاء الاستخدامي اختبارات الذكاء في المؤسسات ،

وكان من نتائجها انه تتفاوت أهمية الذكاء كمحدد للنجاح في العمل وفقا لنوع الوظيفة (3)

فهناك وظائف لا تتطلب ذكاء كبيرا، وفي المقابل هناك وظائف أخرى تتطلب توفر سمة الذكاء في

شاغلها، وهذا يأتي نتيجة لتحليل الوظائف، فعند تقديم وصف الوظيفة بدقة وتحديد مواصفات شاغلها،

(1) عبد الغفار حنفي ، القزاز حسن ، مرجع سابق ، ص 509

(2) العبيدي غانم سعيد ، التقييم والقياس في التربية والتعليم ، بغداد، 1970 ، ص 18

(3) عبد الغفار حنفي ، القزاز حسن، مرجع سابق ، ص 510.

تحدد على إثرها الاختبارات التي يمكن استخدامها لكشف بعض المتطلبات، وعليه من الضروري الاهتمام بوجود قياس ملائم للذكاء يتصف بالمصدقية ويتمشى مع الغرض من الاختبار.

ب- اختبارات القدرات والاستعدادات : إن القدرات والاستعدادات أكثر تحديدا من الذكاء ، فهي تقيس ما إذا كان الفرد لديه الإمكانية للاستيعاب والقيام بأعباء العمل ، وتستخدم بصفة كبيرة بالنسبة للأفراد الجدد في المجال الوظيفي ، أو الذين لديهم خبرة بسيطة بالعمل الوظيفي ، وبهذا يكون الهدف ، هو اختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين الذين يتوقع أن يحققوا درجة أعلى في الإنجاز بعد انقضاء فترة التدريب أو التجريب ، كالأعمال الموسيقية ، الأعمال اللغوية...

ج - اختبارات الأداء و الإنجاز : وتصلح هذه الاختبارات في مجال المهن ، إذ تقيس درجة المعرفة الجيدة لما طلب من المتقدمين معرفته وتستخدم عادة في الخراطة ، والبرادة ، التجارة ، الميكانيك ، الكهرباء ، الآلة الراقية...

د - اختبارات الميول : تعتبر الميول إحدى مؤشرات النجاح في الوظيفة وهناك العديد من الطرق المتخصصة لقياس ميول الأفراد ، و من ثم توجيههم إلى الأعمال التي تنفق ميولات هم فكلمها كانت ميول الفرد كبيرة للقيام بعمل ما كلما كانت طريقة الأداء أفضل عما آدا وصف في عمل لا يتفق مع ميولاته و رغابته ، وهذا يعتبر مع عن التوجيه المهني وليس الاختيار المهني

هـ -اختيارات الشخصية: تتطلب اختيارات الشخصية، إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يحاولون لإجراء هذه الاختيارات، لما لذلك من تأثير في تحديد المراكز، الوظيفة المناسبة، وتهدف هذه الاختيارات إلى القياس مجموعة من الخصائص والتصرفات والسلوكات التي يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد<sup>(1)</sup> بعد اختيار الفرد لهذه المرحلة، فانه يمر إلى المرحلة الموالية ، وهي مرحلة إجراء المقابلات.

#### 4-5- المقابلات الشخصية<sup>(2)</sup> :

تعتبر المقابلات من أكثر الأساليب شيوعا ، وقد تكون الوحيدة في مجال الاختيار، رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدح صلاحية المتقدم للوظيفة، وهذا ما يجعل درجة الوثوق بها كأداة للتقييم اقل ، لكن حتى تكون المقابلات ذات مصداقية مرتفعة يجب إعداد المقابلات إعدادا موضوعيا.

(1) أحمد ما هر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 164.

(2) المرجع نفسه ، ص 165

بصفة أخرى ،تعتبر عملية تعيين خبرة الموظفين في سوق العمل المعاصر، المفعم بروح التنافس، أمرا حاسما من حيث الجوهر، فالأخطاء قد تكون باهضة الثمن بالنسبة إلى المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على موقع متقدم، غير أننا نرى بعض المديرين مهما بلغت درجة براعتهم لا يخصصون الوقت والاهتمام اللازمين لمقابلة المرشحين للعمل بالوظائف ، كما لو أنهم يتركون أمر اتخاذ قرارات التعيين للظروف لا للخبرة

وحتى تكون للمقابلات مصداقية في مجال التوظيف، لا بد من توفر مجموعة من الشروط والمبادئ التي تجعل من المقابلات وسيلة فعالة تمكن من الحصول على نتائج موضوعية، وهذه الشروط تكون حسب المراحل التي تمر بها المقابلة في خد ذاتها.

#### 5-4-1 الشروط والمبادئ الواجب توافرها في المقابلة الجيدة<sup>(1)</sup> :

- مرحلة الإعداد: حيث يتم إعداد المقابلة في مرحلة سابقة انطلاقا من التخطيط المسبق المبني على تحليل الوظائف، وبصفة عامة يجب توافر المبادئ والأساسية التالية خلال مرحلة الإعداد وهي:  
أ- ضرورة تحديد أهداف المقابلة:

فوفقا للأهداف المسطرة والمبتغاة ، يمكن معرفة المعلومات التي يجب استخلاصها من خلال إجراء المقابلة ،و المدخل بل جمع هذه المعلومات من المترشح ، مع إلا يكون هناك أي تناقص مع مراحل الاختيار الأخرى، فالمقابلة تهدف إلى التعرف على بعض السمات والخصائص المتعلقة بالفرد كالتطابع، المقدرة على التكيف الاجتماعي، القدرة على التعبير الكلامي ،احتمالية التفوق في العمل.... والغرض من تقييم الفرد هو التعرف على موقفه من الأداء وتحفيزه للإنجاز الجيد، وعليه فان فاعليتها تتوقف على الإعداد الجيد لها على ضوء الهدف منها.

#### ب - ضرورة تحديد أساليب إنجاز الهدف :

نعني بالأسلوب هنا، اختيار نوع من أنواع المقابلات، وهل هناك نموذج معين لما يثار من أسئلة وغيرها، كتدوين بعض النقاط أو الاعتماد على الذاكرة، وما هي المعلومات التي تدون، وهل تتم المقابلة بواسطة شخص أو لجنة أو يمر على أكثر من مقابل.

(1) المرجع نفسه ، ص 165

- مرحلة بدء المقابلة:

فحتى يشرع في إجراء المقابلة لا بد من توفر بعض الشروط لإتمامها، كالمكان الذي ستجرى فيه، والمناخ النفسي، أي لا بد من إجرائها في مكان مريح حتى يتم تحفيز المترشح على التحدث عن نفسه ، كما يجب أن يخلق المقابل أو اللجنة الجو النفسي الملائم لإجراء المقابلة، كأن يبدأ بالنقاش في أمور عامة، أو جوانب متصلة بطلب الاستخدام، ثم الدخول تدريجيا في موضوع و أسئلة المقابلة.

- مرحلة إدارة المقابلة

إذا اعتبرنا أن الإدارة فن، فإن هذه المرحلة سيكون فيها أخذ وعطاء بين المترشح والمقابل حيث يزود المترشح بالحقائق والمعارف التي يرد معرفتها، والمقابل من جهته يرغب في الحصول على المعلومات الخاصة بالمترشح ، لهذا يجب توفر بعض المبادئ في هذه المرحلة أيضا بالنسبة للمقابل، وهي:

✓ أن تكون له القدرة على جعل الآخرين يرتاحون إليه، وهي خاصية تساعد كثيرا في نجاح المقابلة.  
✓ يجب أن يوجه الأسئلة بشكل يساعد المترشح للوظيفة، الإجابة دون ارتباك، والحديث بطريقة أوسع ، وبالتالي وقت الكلام يكون أطول ، عكس الأسئلة المغلقة التي تتحمل إجابتين ( نعم / لا ) كونها لا تساعد في الكشف عن طبيعة المترشح.

✓ يجب على المقابل الإصغاء إلى المترشح بانتباه واهتمام، وربط إجابات شخص آخر، و المقارنة بينهم والربط بين المعلومات المصرح بها الواردة في طلبات التوظيف، مما يتطلب صبورا

- مرحلة إنهاء المقابلة:

إذا مرت المقابلة من بدايتها بشكل جيد وعليه يجب مراعاة :

• على المقابل سواء كان متخصص في مجال الموارد البشرية، أو مشرفا مباشرا أو مديرا عاما، أو مدير إدارة الموارد البشرية... أن يبدي بعض العلاقات والدلالات المعتبرة عن انتهاء المقابلة، مما لا يترك مجالا أمام المترشح لطرح السؤال: ( متى تنتهي المقابلة؟ ) وإنما تنتهي بلطف.

• على المقابل أن يعطي للمترشح بعض المؤشرات عن العمل المنتظر منه، وما إذا كان سيمر إلى الخطوة الموالية من خطوات الاختيار أو أنه مرفوض.

- مرحلة تقييم المقابلة:

بعد إنهاء المقابلة ،يقوم المقابل أو اللجنة، بتقسيم المترشح وإدراج اسمه في قائمة المختارين لشغل الوظائف أو المرفوضين ، كما يقوم المقابل أيضا بتقييم نفسه ، فالمقابلة في حد ذاتها فن ، يمكن تمنيها من خلال الممارسة وبالتالي ، تدارك وتصحيح الأخطاء (1)

وعموما هناك نوعا من المقابلات والتي تستخدم بشكل واسع في مجال إدارة الموارد البشرية، قصد المفاضلة بين المرشحين لشغل مناصب معينة.

#### 5-4-2 أنواع المقابلات:

يتفق معظم الباحثون والعلماء في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام على وجود نوعين من المقابلات وهما : المقابلة الموجهة ، المقابلة غير الموجهة.

أما الأول فيطلق عليها أيضا مصطلح المقابلة المقتنة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، فيتم خلالها إعداد قائمة من الأسئلة المشتقة من مواصفات العمل، ومثل هذا النوع من الأسئلة يسهل مهمة الشخص القائم بالمقابلة خصوصا إن لم يكن مدريا ، ولكن مع مرور الوقت ومع تنامي مهاراته ، فإنه يبدأ في إجراء المقابلة انطلاقا من هذه الأسئلة الواردة بها ، ثم يتوسع حسب المواضيع والمعلومات التي يريد أخذها من المترشح لشغل الوظيفة، وتصل مدة المقابلة الموجهة في المتوسط 30 دقيقة لعمال الإنتاج و 45 دقيقة بالنسبة للأعمال المكتبية وعلى العموم فإن المقابلة الموجهة تكون في شكل استمارة ، والفرق أن هذه الأسئلة قطع بصورة مباشرة من المقابل ( ممثل الموارد البشرية ) ، على المترشح لشغل وظيفة ما (2).

أما النوع الثاني من المقابلات فهو غير المقتنة، وهذا النوع شائع الاستخدام في مجال أو ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة بشكل عام في عديد الأمور، كالاختيار، الاستشارات، التحري عن بعض القضايا ... وهي من اسمها، عكس الأولى، حيث يعطى للمترشح للعمل، الجانب الأكبر في الحوار والتخاطب، وهي ليست سهلة للقائم بها، إذ تتطلب درجة عالية من المهارة، إذا ما أراد تحقيق هدف المقابلة ، ووفقا لهذا الأسلوب فإن المتقدم للعمل يعطي المزيد من المعلومات عن شخصه، رغباته، طموحاته، ومشاكله.. وهذا يتطلب توفير المناخ المناسب لإجرائها من طرف المختصين في هذا المجال، ومدتها تختلف يجب الشهادات المحصل عليها، والوظائف المقترحة، لكتها في المتوسط تدوم بين 01 ساعة ، و 03 ساعات ، وهذا بالنسبة للوظائف الإدارية والإستشرافية .

(1) عبد الغفار خنفي ، حسن القزاز ، مرجع سابق ، ص 517 .

(2) المرجع نفسه ، ص 513.

بعد الانتهاء من إجراء وتقسيم المقابلات ، يقع الاختيار على عدد من الأفراد لشغل الوظائف الشاعرة، بحكم أنه يتم خلالها استبعاد مجموعة من المرشحين الذي ثبت عدم صلاحيتهم لشغل الوظائف المقترحة، أما في حال حصول العكس فإنهم بمرور جميع إلى المرحلة الموالية.

أ- موافقة المشرف أو الرئيس المباشر :

تتطلب هذه المرحلة إجراء المترشح المقابلة جديدة ، مع مديرة المباشر كون قرار توظيفه أو ثبات صلاحيته لشغل المنصب من صلاحياته ، لذلك فهو المقرر الأول والأخير لتعيين الفرد في الوظيفة، بصفته الشخص الأكثر إماما بمتطلبات العمل وظروفه ونوعية الموارد البشرية الموجودة حاليا والمراد إضافتها من الخارج

### ب- الفحوص الطبية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالفحوص الطبية للتحقق من صلاحية الفرد المترشح بدنيا للقيام بمهام وأعباء العمل المقترح ، يكون ذلك لتحقيق الأهداف التالية: (1)

1- التحقق من توافر المقدرة البدنية للفرد.

2- تجنب مطالبة المؤسسة بالتعويضات ، في حال فصل الشخص من العمل لعدم صلاحيته طبيا ، أي نفي التكاليف التي تنجز عن ذلك.

3- تجنب نقل العدوى إلى عمال المؤسسة ، في حال إصابة المترشح بمرض معد

### ج- التعيين (استلام الوظيفة) :

بعد اختيار المترشح للخطوات السابقة، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المرشحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات، وإصدار بقرار بشأنها، أما بالرفض أو الموافقة، فإذا كان الرفض فإن هذه القرارات تحفظ في م لف واحد، أما في حالة التعيين، فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها، يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها أمر التعيين (2)

فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به ، نظرا لما للأيام الأولى للعمل من أثر على نفسيته، وعلى مستقبله الوظيفي، ويكون ذلك عبث طريق ، منح العامل الجديد شعورا بالثقة، وإزالة الشعور بالعجز والجهل الذي يجعله يرى نفسه أقل مستوى من زملائه، ويكون هذا بالترحيب به وإعطائه

(1) أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص51

(2) عادل حسن ، مصطفى زهير، مرجع سابق ، ص246 .

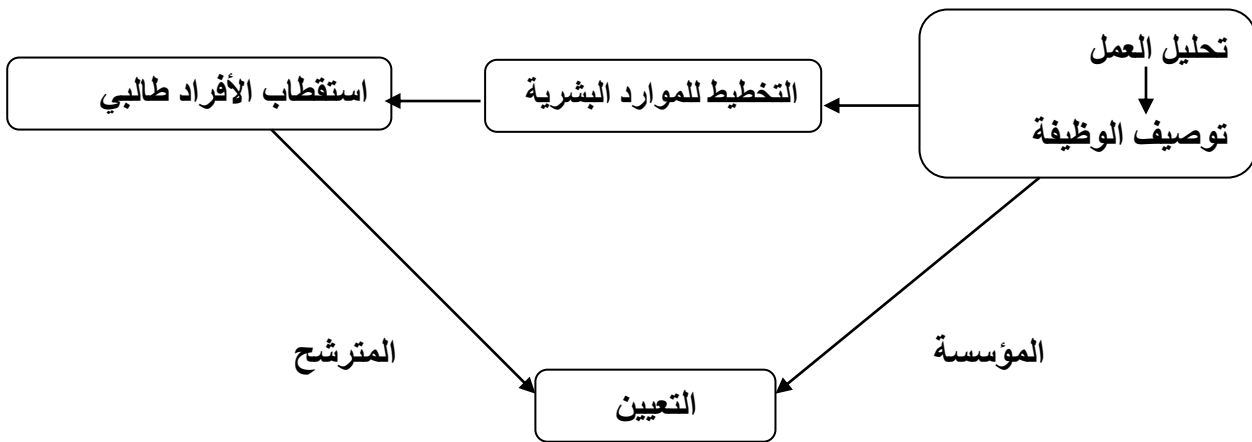
فكرة عامة عن المكان الذي سيعمل به، ونوع النشاط والمهام التي يؤديها، وكيفية إنجازها في أقل وقت وبأقل جهد، وتوضيح حقوقه وواجباته، كما تقوم الإدارة بإعلامه بمقدار المرتب الذي سيحصل عليه ، كما يشرح له نظام العلاوة والترتيبات بالمؤسسة ، والآثار التي تترتب عن الغياب والتأخير ونظام التأمين. ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد، وإشعاره بالفخر لعمله بالمصلحة أو المؤسسة عموما ، وذلك بتقديم ملخصات أو نشرات تصف عمل المؤسسة وتاريخها وماهية أهدافها...

فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منفذ البداية، تكون قد تعاملت مع العضو الجديد في المؤسسة بطريقة إنسانية، بإدماجه في محيط العمل بصورة ايجابية، تساعده على خلق علاقات اجتماعية طيبة مع زملائه، ومسؤولية، وكذا مرؤوسيه، وذلك بغرض رفع روحه المعنوية ، وخلق الاعتزاز في شخصه ، وتقديم أكبر جهد وطاقة لتحقيق الأهداف الوظيفية خصوصا وأهداف المؤسسة والمتجمع عموما.

خلاصة:

من كل ما سبق ، نستنتج أن هناك علاقة وظيفية وطيدة بين مختلف العمليات التي تتضمنها عملية التوظيف بدءا بتحليل الأعمال ووصولاً إلى التعيين واستلام العمل ، ويمكن تخيص هذا الترابط بالشكل التالي:

الشكل رقم : (3) العلاقة الترابطية بين : تحليل العمل ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار (1)



(1) من إعداد الباحث .

## الفصل الثاني: المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أدى ازدياد حجم المنظمات، في أواخر القرن التاسع عشر والقرن العشرين إلى صعوبة تسييرها، حيث ظهرت الحاجة الماسة إلى وضع مبادئ معينة لتنظيمها وتسييرها وإدارتها ، وفي تلك الفترات ظهر بعض المفكرين ، باقتراحهم لنظريات ومبادئ في التنظيم والإدارة ونذكر منهم : « فريدريك تيلور » ، « إلتون مايو» في الولايات المتحدة الأمريكية ، « هنري فايول » في فرنسا و« ماكس فيبر » في ألمانيا، وغيرهم، ورغم النقائص التي شابت بكل نظرية ، إلا أنها تبقى حتى يومنا هذا فعالة إلى حد ما، كما تبقى عبارة عن مداخل أساسية لدراسة التنظيم والسلوك التنظيمي...

وسنحاول في هذا الفصل عرض بعض النظريات التي لها علاقة بموضوعنا ، مع التركيز على مكانة

العنصر البشري في كل منها ، وكيفية التوظيف .

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- مدرسة الإدارة العلمية

يعتبر « تيلور» أول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل، في بداية القرن التاسع عشر، حيث أنه أشار إلى أهمية العنصر البشري، إذ كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاءة الإنتاجية ، وكان عمله وجهده بمثابة الاعتراف الصريح بقيمة الإنسان في العملية الإنتاجية. اهتم « تيلور» بداية، بدراسة مدى تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج، وكانت مشكلته هي كيفية الاستغلال الأمثل للطاقات الجسدية للأفراد، وإيجاد سبيل يتيح التنظيم العلمي للعمل في المؤسسات، ومحاولة لإيجاد حل لهذه المشكلة وضع فريدريك تيلور (1856-1915) مجموعة مبادئ التي تكون جوهر ما يعرف بالإدارة العلمية وارتكزت أفكاره على<sup>(1)</sup>:

- ضرورة تنفيذ العمل فردياً :

ينفذ كل عامل مهام خاصة مختلفة عن المهام التي ينفذها العامل الآخر الذي يشتغل بجواره، ويتم تصميم مراكز العمل بشكل تكون هذه الأخيرة متباعدة عن بعضها البعض ،قصد إلغاء الحركات غير الضرورية بين العمال خلال العمل ، وبالتالي كانت فكرة العمل بالقطعة، وارتباط الأجر بالإنتاج ، وهو ما يجسده المبدأ الثاني.

(1) جورج لاباساد، رينة لورو، مقدمات في علم الاجتماع، ترجمة هادي ربيع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1986، ص 48 .

- تقسيم العمل:

كان الهدف من تقسيم العمل القضاء على الوقت الضائع في العمل، حيث يرى أنه يجب أن تكون عدد النشاطات في مركز العمل القليلة بقدر الإمكان. حيث أن المهام المجزأة بشكل كبير تسمح للعمال تعلمها بسرعة كبيرة، حتى إن كان لا يوفر على التكوين المطلوب.

- الوصف الدقيق للمركز:

يتم تقديم وصف مفصل للعمل الواجب تنفيذه في مركز معين، وهو وصف يسمح في كل لحظة بمراقبة الحركات التي يقوم بها العامل كونها موافقة أم لا، للمعايير المسطرة، كما يتم أيضا مراقبة تسلسل هذه الحركات.

- التخطيط:

فالتخطيط يتم تحديد تفاصيل كل المهام الواجب تنفيذها من طرف العامل، تحديدا دقيقا دون إهمال أي جانبها، مع تحديد الأهداف المرجوة.

- تنظيم المؤسسة واتجاه الاتصالات:

يتم تنظيم المؤسسة وفق مبدأ يفصل بين مهام الإدارة ومهام العمال، حيث تكون الإدارة مصدر السلطة وصنع القرار، تخطط توجه تنظيم ورقابة، في حين يقوم العامل بالتنفيذ، وتكون بذلك الاتصالات في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل

كان تايلور يعتمد اعتمادا كليا على تقسيم العمل، وقياس الحركة والزمن اللذان يتطلبان العمل، وعليه فإنه كان يشترط تحديد العمل بدقة متناهية، وأيضا تحديد الزمن الذي سيستغرق إنتاج وحدة معينة من طرف العامل<sup>(1)</sup>

إن الهدف الذي كان ( تايلور ) يسعى لتحقيقه ، هو الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاج، وبأقل التكاليف ويتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب لقدراته ،هذه الأخيرة تمثلها القوة العضلية و البدنية (الفيزيائية)، والكفاءة الفنية التي يكتسبها من التكوين الذي يتلقاه، وذلك قصد إعطاء الفرد إمكانية العمل لمدة طويلة<sup>(2)</sup>. وعند حصول ذلك فإن الإدارة تعمل على تخفيفه ماديا، للأداء بشكل

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، و النشأة التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1990، ص 8.

(2) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 52.

أفضل، بالموازاة مع كل هذا فإن (تايلور) يشدد على مراقبة العمال عند قيامهم بالعمل ، وكل ذلك حتى لا يتكاسلوا ، وتحقق بذلك الزيادة في الإنتاج .

وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية تتم انطلاقاً من وصف المركز بدقة و اختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة ، مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحملها المؤسسة ، وعلى ذلك وجب خفضها إلى أدنى حد ممكن.

## 2- مدرسة التكوين الإداري

يعتبر « فايول » رائد هذه المدرسة وقد قام بتقديم أربعة عشر مبدأ للإدارة التي توجد في جميع المؤسسات أيا كان نشاطها في المجتمع ، هذه المبادئ تكون مرنة حسب حالة المؤسسة ويحددها الدكتور " عبد الله محمد عبد الرحمان" فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- تقسيم العمل : ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص الذي يعد أمراً ضرورياً، ومطلباً أساسياً داخل المؤسسة.

- السلطة والمسؤولية : وهما مرتبطان ، ويقصد بالسلطة هنا ، السلطة الرسمية التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.

- النظام : ويشمل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على طاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات

- وحدة الأمر : ويشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط.

- وحدة التوجيه : لا بد أن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة نحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

- الخضوع : يقصد بهذا المبدأ إلى أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام ، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.

- المكافأة : لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 92 ، 93 ..

- المركزية : يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
  - تدرج السلطة : يكون من الأعلى إلى الأسفل ، ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء.
  - الترتيب (النظام) : يقصد به تحديد أماكن عمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية، وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة
  - المساواة: يجب تحديد العلاقة بين الأفراد المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.
  - ثبات الأفراد : يركز هذا المبدأ على ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة، والتخصص والتدريب و قلة التكاليف.
  - الابتكار : يجب أن تتسم كل من الخصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار، وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.
  - روح التعاون : أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال بينهم.
- لقد جاءت أبحاث « فايول » مركزة على دراسة الإدارة العليا و الاهتمام بالمدير الإداري و الإدارة و التنفيذية، ثم تدرج من القمة إلى المستويات الإدارية و التنفيذية الدنيا.
- أما فيما يخص التوظيف، فإن فكرة فايول تتجسد حين يتحدث عن مبدأ الترتيب، إذ يؤكد على ضرورة وجود الأفراد ومواد العمل في الزمان والمكان المناسبين، وبصفة خاصة، يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، انطلاقاً من وجود توافق بين خصائصه التي تمثل في الخبرة العلمية والقدرة الفنية، ومتطلبات العمل الذي سيقوم بإنجازه، كما يركز على التدريب من فترة لأخرى، وهذا حتى يتم تمكينهم من أداء المهام المسندة إليهم بالشكل المرغوب.
- ### 3- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، ويعتبر « ماكس فيبر » مؤسسها ورائدها ، كان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات ، و كيفية تأثيره في الأداء ، وقد حاول « ماكس فيبر » من

خلالها تقدي و اقتراح نموذج يمكن من خلاله إجراء المقارنة بين مختلف الأجهزة الإدارية ، بغية الوصول إلى جهاز إداري فعال ، وهو ما يعرف بالنموذج المثالي.

يقوم هذا النموذج بتحديد نمط السلوك في التنظيم ، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الخاصة ، التي تمثل خصائص البيروقراطية وأوردها (مصطفى عشوري) في كتابة (أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ) على النحو الموالي<sup>(1)</sup>:

- اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء المرؤوسين ، بحيث لا تقوم هذه القواعد على أي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم.

- وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.

- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي ، حيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.

- التوظيف والترقية يكونان حسب كفاءة الأفراد في وظائفهم ، وليس بحسب المحابة أو القرابة و يراهما من العوامل اللاموضوعية.

- الفصل بين الملكية العامة والخاصة، أي التفريق بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير (الإدارة).

- التركيز أو الاعتماد على المستندات بحيث تعطي لكل نوع من الاتصال صبغة رسمية ، من الممكن الاستدلال بها في أي وقت.

من خلال عرضنا للنموذج البيروقراطي ، يتضح جليا أنه يعتمد على تقسيم العمل والتخصص ، مما

ينتج وظائف متخصصة ، تفرغ عن النظام الكلي ، وفقا لها ومتطلباتها يتم توظيف الأفراد وترقيتهم

ويتضح ذلك من خلال تركيزه على الخبرة والشهادات العلمية التي يمتلكها الفرد المترشح للعمل ، بالإضافة

إلى الكفاءة الفنية ، التي تستنبط من خلال إجراء المقارنة بين العمال لتحديد أيهم أفضل لتولي العمل

المراد شغله<sup>(2)</sup> ، أي أن التوظيف يتم وفق أسس تصنيفية مميزة ، مثل إجراء اختيار فني مميز ، أو الحصول

على شهادة علمية ، أو خبرة فنية أو كليهما معا ، وهنا يكون الأجر وفقا للكفاءة والأداء وليس طبقا لمكانة

الفرد الاجتماعية أو مركزه ، كما أن الموظف يكون دوما خاضعا لنظام عمل محدد حسب القواعد الوظيفية

المكتوبة.

(1) مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص، ص70، 71 .

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 150 .

#### 4- مدرسة العلاقات الإنسانية:

بالنظر إلى الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية ، على ثلاث مستويات مهمة:

الأول : تحليل العمل بطريقة ميكانيكية (آلة )

الثاني : تقسيم العمل يؤدي إلى الملل.

الثالث : الحوافز المادية وحدها لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج...

هذه الانتقادات وغيرها سمحت ببروز تيار العلاقات الإنسانية من خلال دراسات وأبحاث كل من (إلتون مايو) و( روثلز برجس) و( جاردنر) و( ليكرت) ، التي كانت بمثابة قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية ، والنتائج المحصل عليها من تجاربهم ، كانت دليلا قويا على أهمية العنصر الإنساني في التنظيم ، حيث كانت نقطة تحول من النظرة الأحادية التي كانت سائدة في تنظيم ، وأبرزت ضرورة تطوير طرق التنظيم على أسس مغايرة لما جاء في سابقاتها وخاصة الإدارة العلمية .

استطاع (إلتون مايو) من خلال أبحاثه المعروفة بأعمال « هاوثورن » التي أجريت بالشركة العامة للكهرباء بأمريكا ، أن يكشف صدفة متغيرا خفيا لم يكن معروفا قبل وهو الجماعة أو ما أطلق عليه تسمية (التنظيم غير الرسمي) .

كان الهدف الأول لهذه الدراسات هو البحث عن العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء إلا أنه لم يتوصل في نتائجه إلى إثبات وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين ، لكنه كان على يقين من وجود عامل آخر ساهم في ذلك ، وعلى إثر هذه النتائج قام بإجراء تجارب أخرى دامت ستة سنوات وهي ما يعرف ب: (غرفة الاختبار).<sup>(1)</sup>

تبين له من خلالها أن الإنتاج يرتبط بنوع العلاقات السائدة في الورشة، وعلى هذا الأساس قام بتبرير هذه النتيجة بذكره للعناصر التالية:

- نمط القيادة الذي اتسم بنوع من المشاركة والحرية في تنفيذ العمل.
- المركز الاجتماعي ، وجب العمل الجماعي لعينة البحث.
- القيادة غير الرسمية وبروز أفراد مؤثرة في الجماعة.
- الشعور بأمن العمل...

(1) فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002 ، ص 15 .

وبالتالي ظهر ما يعرف (بالإنسان الاجتماعي) ، وهو مصطلح يدل على الحاجات الأساسية للعمل في العمل وهي حاجات اجتماعية ، وهذا يعني إعطاء أهمية قصوى لجماعة العمل غير الرسمية من جهة ومن جهة ثانية تبني نمط للإدارة سيستجيب ويراعي الحاجات الاجتماعية للعمال .  
ويمكن إبراز جديد العلاقات الإنسانية ومساهمتها فيما يلي:

- لا بد من دراسة الجماعة لا الفرد.

- اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة، وبين باقي الجماعات وليس كونه ممثل السلطة

- التركيز على إثناء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم

إن الاعتناء بالإنسان في العمل ، لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية ، وذلك بعدما تأكد أن تحقيق بعض الظروف النفسية المعنوية للعمال يساعد على رفع من إنتاجهم وقد أشار إلى ذلك (فرنسيس) بقوله « إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولاً وأخيراً من مشاكل العلاقات الإنسانية ، فأي فرد يتكون من جسم ، والعقل والروح وهذه الثلاثة - عناصر - وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان»<sup>(1)</sup>

ونشير في هذا السياق إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية أبتت على مبدأ تجزئة العمل كما هي عليه ، وحاولت تعويض العمال عن الآثار التي تنجز عن ذلك ، بتقديم الامتيازات المادية ، التي كانت تستخدمها كأداة للضغط عليهم مادام بالإمكان سحبها منهم في حال انحرافهم عن الخط الموضوع من طرف المؤسسة : وبالتالي فهي أبتت على الأنماط الإنتاجية السابقة بما فيها التوظيف ، لكن مع الإضافة حاجات الفرد الاجتماعية خلال قيامه بالعمل ، وأخذها بعين الاعتبار ، وهو ما أسس إلى ظهور نظرية دوافع العمل فيما بعد.

## 5- نظرية دوافع العمل:

يعتبر موضوع الدافعية من المواضيع المهمة في مجال العمل ، لذلك ظهرت العديدة من النظريات ، محاولة معرفة وتحليل حاجات العمال خلال العمل وذهب بعض الباحثين أمثال: « ماك جريجور » و«

(1) عادل حسن ، إدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، 1979 ، ص 22 .

بلاك» إلى اعتبار تنظيم العمل الذي يهدف إلى تحقيق الانشراح للعمال، غطا جديدا لإدارة المؤسسات، في حين اقترح «هرزبرق» نظريته المعروفة بنظرية العاملين بداية الستينيات، بعد دراسة أجراها على 200 مهندس في 09 مؤسسات مختلفة، وجه خلالها سؤالين لهم يصفون من خلالها الأوقات المرتبطة بمجالات الرضا وحالات عدم الرضا في عملهم ، وخلص من خلال التحليل والتصنيف إلى أن الرضا يربط بما سماه ( المحفزات ) وهي (1):

التحصيل - الاعتراف أو التقدير - العمل في حد ذاته - المسؤولية واحتمالات الترقية. في حين كانت حالات عدم الرضا راجعة إلى العوامل الصحيحة كما أسماها «هرزبرق» وهي : سياسة المؤسسة ، الإشراف ، الأجر ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل

قام « هرزبرق» بإجراء مقابلة بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة ، مع الهرم الذي اقترحه « ماسلو»، واستمد بعد ذلك طريقة جديدة لتنظيم العمل تراعي أهداف المؤسسة والأفراد على السواء وهي ما تعرف ب: (إثراء المهام) والتي من خصائصها (2):

- إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات الشجاعة.

- الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل

- الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل.

- منح العمال سلطة متزايدة ،نوعا من الحرية في طريقة إنجاز عملهم.

- إصدار تقدير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها إنجاز عملهم.

- إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة ،لم يسبق للعمال تنفيذها من قبل.

- تكليف العمال بمهمة يصبحون فيما بعد يفضلها وبمرور الوقت عما لا مهرة.

يأجراء مقارنة بسيطة بين نظرية العاملين والنظريات السابقة، وخصوصا التاييلورية لا نجدها ، عوضت مبادئ التنظيم السائدة قبلا : إلا أنها كانت تهدف مثل سابقتها إلى الرفع من مستوى إنتاج العامل ، فالعامل يوظف على الأساس الطرق السائدة آنذاك ، وكل ما تتضمنه يأتي فيما بعد أي بعد التحاقه بالعمل.

**ثانيا : النظريات الحديثة:**

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص100.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص102.

من بين النظريات الحديثة نجد :

### 1- نظرية النظم

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965 على وجه التقريب جاء نتيجة للكثبات الكثيرة التي تلت تقديم " لودوينج فون بير تنفلي " Luduing von Bertanlaffy " لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيرستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م .

ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

إن المنظور النظامي للمؤسسة عبارة عن منهجية تمكننا من تجميع وتنظيم المعلومات من اجل الوصول إلى فعالية اكبر في العمل، كما تسعى إلى فهم حركة المؤسسة معتمدة على الأسلوب العلمي لحل المشاكل التسييرية، في حين تنظر إلى أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها علاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى، ويتأثر بها وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها، وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء الأخرى بتغيير، ومن ثم المنظومة في مجموعها بتغيير أيضا<sup>1</sup>.

ويساعد المنظور النظامي على تجاوز العديد من مشاكل التسيير الخاصة بالمؤسسة، من خلال تحديدها للعناصر والمعلومات والعلاقات المكونة للنظام. وهذا بواحدة اختياراتها للمعايير أو المتغيرات الأساسية، التي تعبر بأحسن صورة عن تحقيق الأهداف، أي انه يتم انتقاء المعلومة الأكثر دلالة، دقة وإيضاحا.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري ،1998، ص22.

### 1-1 مميزات المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح:

تتميز المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح، باعتمادها المتبادل على البيئة الخارجية وتداخلها معها من حيث تبادل التأثير والتأثر، ويتضح ذلك من خلال:

أ. المدخلات:

فالمؤسسات تستمد وتلقى مدخلات من البيئة المحيطة، وهي بمثابة العنصر الأساسي لبدأ تنفيذ العمليات والأنشطة وتتركز أهم المدخلات التنظيمية في أربع مجموعات وهي:

□ المدخلات البشرية: وهم الأفراد بكل ما يحملونه من اختلاف القدرة والمستوى والخصائص الشخصية والمؤهلات والصفات الجسمية، وتلاءم كل ذلك مع خصائص ومتطلبات الوظيفة.

□ المدخلات المادية: وهي رؤوس الأموال والآلات والمعدات والتجهيزات، وبقية المستلزمات لتشغيل العمليات الفنية والإدارية .

□ المدخلات المعنوية: وهي المعلومات والبيانات والتشريعات الضرورية، لتحقيق أهداف المنظمة.

□ المدخلات التكنولوجية: وهي الأساليب والطرق الفنية المستخدمة في إنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

### ب. العمليات:

وتعني جميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل مع الأفراد ، لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتمل بصورة أشمل في :

- عمليات الاتصال الرسمية والغير رسمية.
- أنشطة القيادة الإشراف وطرق فرض السلطة والتأثير على سلوك المرؤوسين.
- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عملية الاختيار والمفاضلة.
- التكوين وتنمية مهارات العاملين
- عمليات الرقابة للسيطرة على سلوك الأعضاء وضمان التزامها بالقواعد واللوائح المحددة.
- عمليات التقييم الهادفة لتحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ومعرفة الثغرات والانحرافات الموجودة.

<sup>1</sup> قيس محمد العبيدي ، التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، مطابع رويد ، الإسكندرية ، 1997، ص116.

- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث، وتهدف إلى تعديل وضع التنظيم الداخلي وإعادة ترتيب مكوناته ليصبح قادر على مسابرة وقيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في العلاقات مع البيئة المحيطة.
- عمليات التجميع للموارد والشمير للفوائض بما يحقق الاستثمار الأقصى للطاقات<sup>1</sup>.

### ج. المخرجات:

وهي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه، سواء كان سلعة أو خدمة وتعد هذه المنجزات بمثابة التأثير الايجابي أو السلبي الذي تحدته المنظمة في البيئة، وتتضمن كذلك المخرجات الأرباح والأجور، بالإضافة إلى النواحي المعنوية مثل قناعة العاملين ورضا المجتمع بنتائج المخرجات التي تنتجها المنظمة<sup>2</sup>.

### د. البيئة :

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من جميع المتغيرات والعوامل الاجتماعية و القانونية والاقتصادي والسياسية والتكنولوجية والمستوى العلمي والثقافي، ولهذا العنصر تأثير كبير على السلوك التنظيمي للمنظمة، فهو يفرض عليها مدخلات ومخرجات معينة ومحددة، كما أنه يؤثر على سلوكيات العاملين فيها، ولا ننسى احتواء هذه البيئة على العلاقات المتبادلة في المنظمة والمنظمات الأخرى، فهي تحدد المنافع والمصالح المشتركة المتبادلة لكليهما، بالإضافة إلى كل هذا التأثير فالبيئة المحيطة قد تشكل تهديدا ومعوقا أمام أهداف وفعالية المنظمة أو قد تكون عاملا محفزاً لها<sup>3</sup>.

إن أهم مساهمة جاء بها المنظور النظامي هي الانتقال من النظرة الجزئية للأمر إلى النظرة الكلية والشاملة، آخذة بعين الاعتبار التفاعلات المتبادلة بين مختلف الأطراف كما اعتبرت المعلومات من بين أهم مدخلات النظام ، خاصة في تحقيق أهدافه.

وفي هذا الصدد تركز نظرية النظم في مجال دراستنا ، على ضرورة إعادة النظر في البرامج التنموية وذلك باعتمادها على نظم المعلومات و التقنيات الحديثة بالإضافة إلى المناهج الحديثة، التي تساهم بشكل كبير على رفع وتيرة الأداء، من خلال علاقة تفاعل بين البيئة الخارجية من جهة والمنظمة من جهة أخرى، ما ينتج عن هذه العلاقة من تأثير المدخلات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات على أنشطة العمل

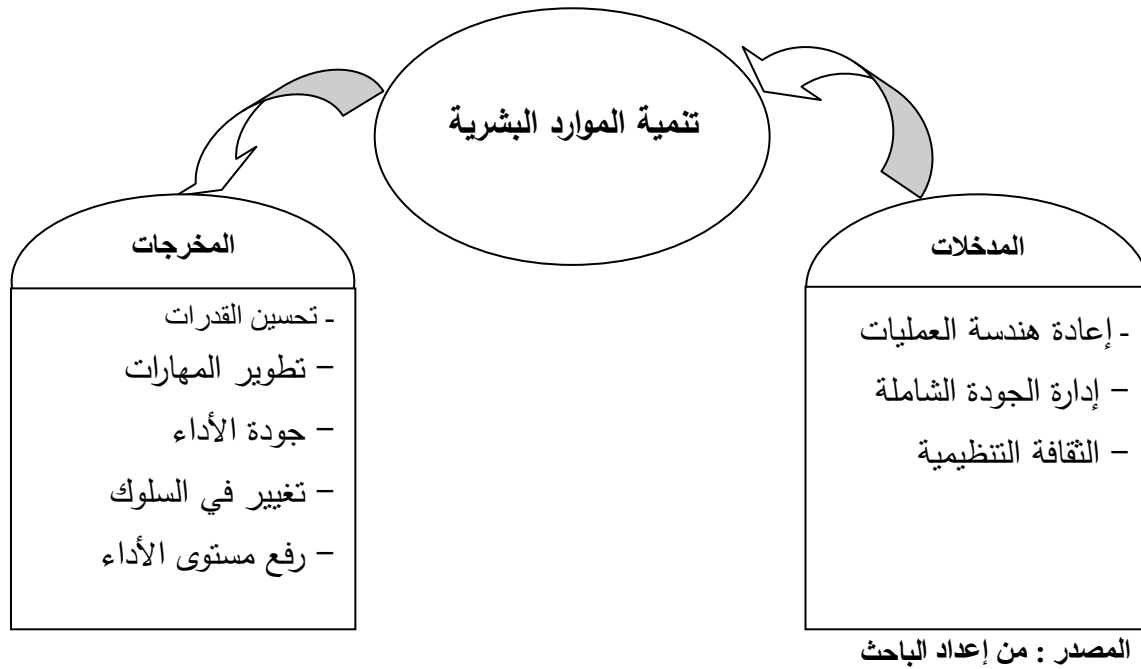
<sup>1</sup> علي السليبي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت ، 1980 ، ص، ص 126،127.

<sup>2</sup> شاخ عزيزة، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع ، فرع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية ، جامعة متنوري، قسنطينة، 2008-2009 ، ص 116.

<sup>3</sup> شاخ عزيزة، نفس المرجع ، ص 117.

والمتمثلة في البرامج التكوينية ومستوى الأداء، مما يتيح للمؤسسة التكيف مع متطلبات التغيير بصفة متسمة و موجهة حتى يتسنى لها الحفاظ على مكانتها السوقية و الحفاظ على مواردها البشرية. و لتسليط الضوء حول الاقتراب النظري لهذه الدراسة يمكن توضيحها في العلاقة التالية :

الشكل رقم 04 : نموذج الاقتراب النظري للدراسة



## 2- المدخل الموقفي

ظهرت هذه النظرية مع العالم فيدلر (Fiedler) وكان لنظرية النظم دور فاعل في تطورها، و تقرر النظرية بأهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، و ينطلق Fiedler من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود صفات جاهزة، بل أن الوصفة تبني على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية

والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيدياً يطوق كفاءتها وفعاليتها.

وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف وتحت تأثيرات محيطات مختلفة وفي ظروف أو مواقف دينامية لا ثبات لها إذ لا توجد حلول سحرية تطبق على كل المشكلات وفي كل زمان ومكان، فالتحرك الإداري رهن الموقف الذي بدوره يحدد حجم وفعالية هذا التحرك. وبالواقع فقد دخل التفكير الظرفي في التفكير الإداري المعاصر وتطبيقاته وأصبحت العملية الإدارية تبنى وتطبق على مبادئ هذا التفكير، إذ قام رواد هذه المدرسة بدراسات و أبحاث كان أساسها أن هناك علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن وهذا نتيجة للتغيير المستمر للبيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

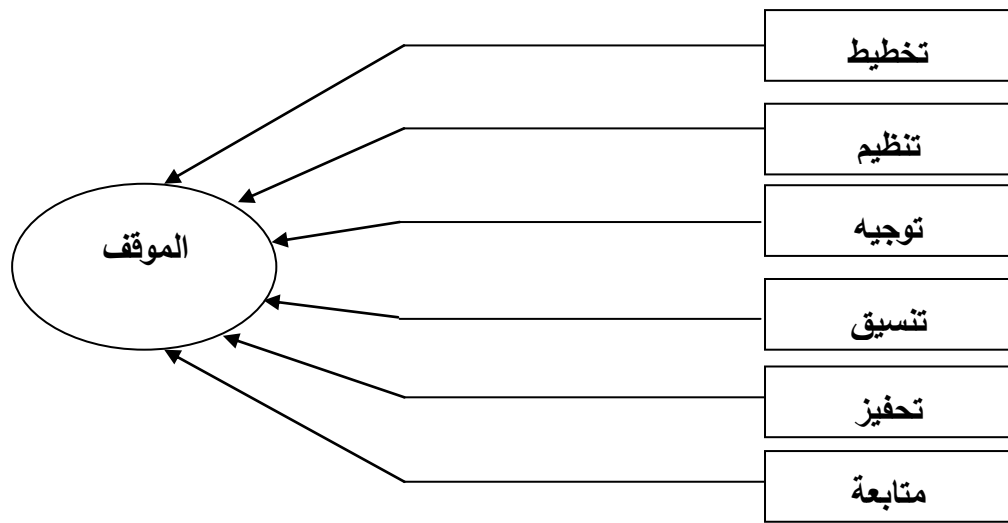
وقد حظي هذا المدخل بالتأييد والدعم من خلال نتائج البحوث التي أكدت أن أساليب الإدارة في موقف معين نادرا ما تصلح في ظروف ومواقف أخرى. ووفقا لمؤيدي هذا المدخل وخاصة ثوم بيرنس و وودورد وجورج ستيكور فإن مهمة الإدارة تتمثل في تحديد أي الأساليب الإدارية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية، وذلك في موقف معين وفي ظل ظروف معينة وفي وقت محدد. ومثال ذلك قد تكون أساليب التحفيز المادي لمجموعة من العاملين هي الأكثر فعالية لخلق الدافعية للعمل ورفع الإنتاجية لمجموعة من العاملين وفي ظروف ووقت معين، وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير والاحترام والمشاركة أكثر فعالية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى من العاملين وحتى لنفس المجموعة ولكن في ظروف مغايرة.

وعليه يرتكز المدخل الموقفي في مجال دراستنا، على ضرورة اختيار الموقف المناسب لإحداث التغيير و التكيف مع متطلباته، و ذلك استنادا إلى توظيف الأساليب و الطرق التكوينية حسب الظرف المناسب، مع الاعتماد على المعايير العلمية لإنجاح التغيير، فنظام الترقية و تقييم الأداء يكون أكثر نجاعة إلى ما تم توظيفه في الوقت المناسب أو الظرف المناسب من أجل التحكم في العملية التغييرية التي تبقى أحد رهانات المؤسسة لتحقيق أهدافها على المستوى التنظيمي و التسييري على حد سواء.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 ، ص106.

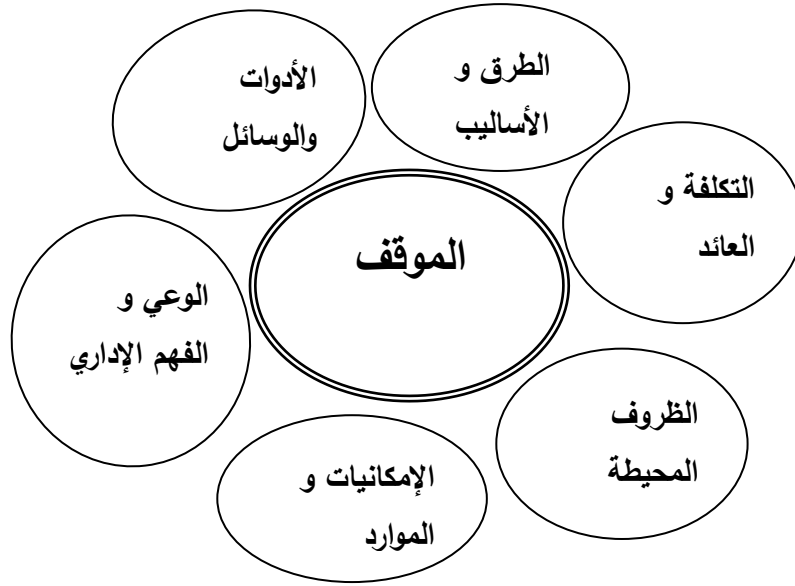
ولما كان التغيير في إستراتيجية التكوين أحد متطلبات المؤسسة في الوقت الراهن فإن نجاحه يبقى مرهون بمعالجة مشكلات التنظيم انطلاقاً من مواقف ثابتة و ظاهرة استناداً إلى الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة و مدى قدرتها على الاستجابة لتحقيق قفزة في مجال التسيير و هذا يتوقف على مدى قدرة المؤسسة في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإفرازاتها كون مخرجات التنظيم تتأثر بطبيعة المدخلات و بالتالي التكامل بين المدخلات و المخرجات و اختيار الموقف السليم من شأنه أن يساهم في نجاح العملية التغييرية الهادفة.

الشكل رقم 05: عمليات الإدارة الموقفية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، الإدارة الموقفية، المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، ايتراك للنشر و التوزيع ، مصر، 2009، ص25.

الشكل رقم 06: تداخل وامتزاج عناصر الإدارة الموقفية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى ، المرجع نفسه ، ص 25

خلاصة:

ان النظريات الكلاسيكية تضم مجموع النظريات التي تركز على عناصر: العمل، الهيكل التنظيمي، وما يترتب عنها من تجديد للسلطة، توزيع للمسؤولية، تعيين نطاق الإشراف والرقابة، ولكونها أيضا تفترض الرشد وأعضاء التنظيم، ثم إنها نظريات تنظر للتنظيم باعتباره نظام مغلق لا يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة كما أن المتغيرات الداخلية للتنظيم ليس لها علاقات متبادلة مع المتغيرات الخارجية ، أما النظريات التنظيمية فهي تتعارض مع النظريات الكلاسيكية في تركيزها على عناصر تنظيمية أخرى مثل: الانسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها تنظيم نشاطه . إلا أنها تشترك مع النظريات الكلاسيكية في اهتمامها بعناصر التنظيم الأربعة: التخصص، تقسيم العمل تسلسل السلطة، هيكل التنظيم الرسمي ونطاق الإشراف.

## الفصل الثالث: استراتيجية التكوين و تقييم أداء العاملين

تمهيد :

يحتل التكوين الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها والخاصة، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بالتكوين من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، وافر المسؤولون كذلك على أن الترقية وتقييم الاداء من أهم الدعامات الأساسية التي تقوم عليها نظم الوظيفة العامة، خصوصاً في النظم التي تعد فيها الوظيفة العامة مهنة ينقطع لها الموظف، و يتفرع لها طوال حياته الوظيفية، فهي لا تحقق مصلحة الفرد فحسب، بل تسهم في تحقيق مصلحة المنظمة.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على مرتكزات تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، بدأً من التكوين كوظيفة محورية ، ثم الترقية وأخيراً تقييم أداء العاملين.

## أولاً : التكوين

### 1- مفهوم التكوين

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة مفهوم التدريب، وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"<sup>(1)</sup>.

أما صلاح عبد الباقي فقد عرّف التدريب على أنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"<sup>(2)</sup>.  
وترى حمداوي وسيلة أن التدريب: " هو عملية تعلم ، سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً"<sup>(3)</sup>.

أما عبد المعطي عساف يعرف التدريب بأنه " عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"<sup>(4)</sup>.

و تعرفه راوية محمد حسن " عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد"<sup>(5)</sup>.

كما يمكن تعريف التدريب بأنه " عملية تعلم، تهدف إلى تطوير تحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة و التمرن. و سواءاً تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة، أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة"<sup>(6)</sup>.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 89.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 88.

(3) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004 ، ص 99 .

(4) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 35.

(5) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص 167 .

(6) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999، ص 319.

و في الأخير يمكن صياغة تعريف إجرائي للتدريب نعتد عليه في هذه الدراسة: أن التدريب: " نشاط مخطط و عملية مستمرة تهدف إلى زيادة المعارف و المهارات و تنمية قدرات العاملين الفنية و المهنية و السلوكية ، و تعديل و تغيير في اتجاهاتهم و عاداتهم من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الإنتاج، بحيث تتوفر فيهم المعايير و الشروط المطلوبة لإتقان العمل بأكثر فاعلية".  
الفرق بين التكوين و التدريب:

لا توجد فروقات جوهرية بين التكوين و التدريب، ما عدا أن التكوين يشمل كل مجالات التعليم من قيم، ومهارات، إيديولوجيات و ثقافات، و معارف عامة عامة، أما التدريب هو تعليم كذلك، إلا أنه محصور في وظيفة أو مهنة معينة، لارتباطه بالجانب التطبيقي و العملي، ولذلك نجد أن التدريب هو الأكثر استعمالاً في القطاع الصناعي و الإنتاجي ، كما أن التدريب هو: " نقل معرفة و مهارات محددة و قابلة للقياس "(1).

## 2- مبادئ وأهمية التكوين

### 2-1- مبادئ التكوين الفعال

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب و من أهم هذه الأسس ما يلي: (2)  
أ- التكوين نشاط مستمر وليس كمالياً لفترة معينة :

و القصد هنا أن التدريب ليس أمر كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضرورياً، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و المشرف عليه، و تتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة و ينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة.

(1) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 88.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 333 .

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها وتعد برامج التدريب للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة.

#### ب- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

#### ج- التكوين نشاط إداري فني:

فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

#### د- التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها<sup>(1)</sup>

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة لأداء السليم للعمل.

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 334

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الإحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية، يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

هـ- التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

أ- التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.

- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

ب- التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتمثل هذه الأنشطة في مايلي:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.

- توصف وتحليل العمليات والإجراءات.

- توصف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.

- تحديد الإحتياجات التدريبية.

- تصميم البرامج التدريبية.

- تنفيذ البرامج التدريبية.

- متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

ج- التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي<sup>1</sup>:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم للأداء العمل.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 334 .

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية أفضل واقبلاتهم وتحسبهم للعمل.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في إعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

## 2-2 أهمية التكوين.

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي: (1)

2-2-1 زيادة في الإنتاج : وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2-2-2 اقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

2-2-3 قلة في دوران العمل: إن تدريب العاملين وتلقيهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.

2-2-4 رفع معنويات العاملين: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ كثيراً ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل، وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

كما أن التدريب يسعى إلى تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل. (2)

<sup>1</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة تنمية المعارف، 2001، ص، ص 52 ، 53 .  
<sup>(2)</sup> عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 18

2-2-5 توفير قوة احتياطية في المنظمة : كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

2-2-6 قلة في حوادث العمل: إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير. بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.

2-2-7 يؤدي التكوين إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدره التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.<sup>(1)</sup>

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملامة الفرد لعمله.<sup>(2)</sup>

### 3- أنواع التكوين ومحدداته

3-1- أنواع التكوين: يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

3-1-1 أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:<sup>(3)</sup>

أ- توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية، مصر، 2002، ص 347 .

(2) SEKIOU LAKHDAR , Gestion Du Personnel ; (Québec , les éditions d'organisation 3 eme édition ,1990 ) p 293.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، ص 323 ، 325.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل. وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

ب- التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن تقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يقتدي به.

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : حينما نتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل :تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

هـ- التدريب للتهيئة على التقاعد :في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلي التقاعد

### 3-1-2 أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب المهني أو الفني : ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

ب- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل<sup>(1)</sup>

ج- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطي أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.<sup>(2)</sup>

ويساهم التدريب الإداري في تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل، ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

### 3-1-3 أنواع التكوين حسب مكانها :

أ- التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة، والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.<sup>(3)</sup>

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذه الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه<sup>(4)</sup>.

ب- التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 275 .

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 327 .

(3) راوية حسن ، رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 285 .

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 328.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي، إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات<sup>(1)</sup>.

### 2-3 محددات التكوين<sup>(2)</sup>

#### 1-2-3 المحددات البيئية:

يمثل التنوع وعدم التجانس، والاستقرار، بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة، لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة.

إن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لحدوث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية، ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي، وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المنظمة وطالما أن المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيد من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة المطلوبة، مما يلقي مزيدا من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب.

إن السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي في مجال الصناعية، تدفع المنظمات إلى تقديم مزيد من التدريب لمواردها البشرية، كما أن التغيرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

### 2-2-3 المحددات التنظيمية :

يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق

(1) المرجع نفسه، ص 328 .

(2) رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 276، 291.

على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الإحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة. ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد، أما إذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات، فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد.

وتلعب الخصائص الديموغرافية (الأعمار، المستويات التعليمية، ونسبة العاملين إلى الإداريين في المنظمة) للأفراد العاملين بالمنظمة دورا في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المنظمة، وبالإضافة إلى المحددات الهيكلية الديموغرافية، فإن الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ في الاعتبار، فمن أهم الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب، فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب.

### 3-2-3 العوامل والظروف داخل المنظمة :

تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها، وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي، ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للزيادة من التدريب الخارجي.

### 4- خطوات التكوين

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية<sup>(1)</sup>

### 1-4 جمع وتحليل المعلومات.

<sup>(1)</sup> يضيف قاري ديسلي مرحلة خامسة تسمى بمرحلة اختيار البرنامج التدريبي تكون قبل مرحلة التنفيذ الهدف منها اختيار البرنامج على عدد محدد من الأفراد قبل تعميمه حتى يمكن معالجة الأخطاء إذ وجدت.

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها، وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة ، بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية ، بحيث يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:<sup>(2)</sup>

- معلومات عن التنظيم لإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف لإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم ولإجراءات.
- معلومات عن الأفراد العاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

بالإضافة إلى المعلومات السابقة هناك معلومات أخرى هي:<sup>(3)</sup>

- معلومات على حقيقة المشاعر السائدة (ود/ تعاطف / خوف/ تجاهل )
- معلومات على موضوعية ملاء نماذج التقييم السنوي.
- معلومات على شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.

المعلومات كمؤشرات للتكوين:

إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل و استنتاج ترمي إلى إستخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية،<sup>(4)</sup> وبالتالي فإن وضيفة المعلومة تجعل من التنظيم أكثر فعالية ، من خلال التعرف على قدرات العاملين في اكتساب المعارف التي

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت ، 1997 ، ص 163 .

(2) علي سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر ، 1985، ص 361 .

(3) رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 ، ص 101 .

(4) علي سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ، ص ص 361 364

تؤهلهم لمستوى أرقى، والكشف عن نقاط ضعفهم ومصادر قوتهم من أجل تغطية الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء النمطي.

#### 2-4 تحديد الاحتياجات التكوينية.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه.

إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم، بناء على إحتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، مع ضرورة التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.<sup>(1)</sup>

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات وإتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج<sup>(2)</sup>، ويتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية، ومن تحليل للأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد<sup>(3)</sup>.

تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة، أي أننا نقصد بالاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى.

كما يمكن القول أن الحاجة للتدريب تظهر بسب وجود قصور معين في الأداء، القصور أو العجز في لأداء<sup>(4)</sup>=الأداء المطلوب أو المستهدف - الأداء الفعلي، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة

(1) محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973، ص 149 .

(2) السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 23 .

(3) عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 53 .

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 330 .

مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار، لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل.

ويعتقد آخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار<sup>(1)</sup>

- احتياجات المنظمة.

- احتياجات الأفراد.

وبالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالتالي:

#### الجدول رقم (02) : تحديد احتياجات المنظمة

| احتياجات المنظمة                          | احتياجات لأفراد                            |
|---|--|
| تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية         | تحديد وفق مستويات ورغبات العاملين          |
| وفق خطط الهيكل الوظيفي                    | وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية   |
| بناء على تقويم قدرات العاملين             | وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها       |
| مواءمة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد | وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة مراحل العمل |
| إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين  |  |

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 218

#### 3-4 خصائص الاحتياجات التكوينية:

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي:<sup>(2)</sup>

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية

<sup>(1)</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 218 .

نادر أحمد أبو شيخة، دارة الموارد البشرية : اطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء ، عمان ، 2010 ، ص ص 269 - 270 .

بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.

- إختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

- صياغة الإحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

أ-أهداف عادية : وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج تنشيطية.

ب-أهداف حل المشاكل :وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

ج-أهداف إبتكارية : وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

#### 4-4- أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية:

تمثل أهمية تحديد الحاجات التكوينية في: (1)

1- التدريب مكلف، وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.

2- إن إنشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها، يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة، لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

(1) زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2003 ، ص 117 .

3- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به

#### 4-5 أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكن تخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية:

أ- تحليل التنظيم أو المنظمة.

ب- تحليل العمل.

ج- تحليل الفرد.

أ- تحليل التنظيم:

يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي:

- دراسة وإستعاب الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية<sup>(1)</sup>

- تحليل الهيكل التنظيمي: نقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة، واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف.<sup>(2)</sup>

- تحليل المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين.<sup>(3)</sup>

- دراسة تطور المنظمة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة.

(1) السيد عليوة ، تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق ، ص 24 .

(2) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 272 .

(3) المرجع نفسه، ص 272 .

إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها وموقعها.<sup>(1)</sup>

- تحليل القوى العاملة للمنظمة: يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل وفاة) إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية.<sup>(2)</sup>

- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد، ويراد هنا التعرف على السياسات التي تنتهجها المؤسسة ودرجة وضوحها وشمولها، ومعرفة العاملين بها وتفهمهم لها، والتزامهم بإتباعها، وكذلك درجة إسهامهم في وضعها.<sup>(3)</sup>

- تحليل مؤشرات الكفاءة<sup>(4)</sup>: يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها:  
- تكاليف العمالة لانتاج البضائع والخدمات، وتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة. وتكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور) وغير مباشرة (كتكاليف الإشراف، والخدمات والنفقات الإدارية)

- نسبة التالف من الوحدات المنتجة، وتحسب هذه النسبة باستخدام المعادلة التالية<sup>(5)</sup>:

عدد الوحدات المرفوضة

نسبة التالف =  $\frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} \times 100$

عدد الوحدات المنتجة

(1) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 25 .

(2) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 273 .

(3) علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981 ، ص 67 .

(4) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص، 27 ، 28.

(5) السيد عليوة، نفس المرجع ، ص 28.

- معدل الانتفاع من الآلات والمعدات في إنتاج البضائع والخدمات، ويعرف بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الآلة بشكل منتج ووفق التشغيل القياس لها إلى مجموع ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة. كذلك يمكن الاعتماد على مؤشرات الإنتاجية الكلية للعمل أو الإنتاجية الجزئية.

المخرجات

$$\frac{\text{الإنتاجية الكلية}}{\text{المدخلات (مواد+عمال+راس المال)}}$$

المخرجات

$$\frac{\text{الإنتاجية الكلية}}{\text{عامل واحد من عوامل الإنتاج}}$$

ب- تحليل العمل:

يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب<sup>(1)</sup>. وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب:

- وصف الوظائف والأعمال: وأفضل طريقة هي تلك التي اعتمدها تتضمن المراحل الأربعة التالية:
- وصف الوظائف: إن إعداد وصف الوظيفة، يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات، ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات التالية:
- إسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة متطلبات الوظيفة المالية والبشرية وحدود السلطة.<sup>(1)</sup>

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 460 .

- مواصفات الوظائف: في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر على شاغلها.

والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي غالب الأحيان تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديد ما بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض.<sup>(2)</sup>

- دليل النتائج: من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى نتائج ذات الأثر البالغ في زيادة لإنتاج، إلى حد دفع البعض إلى القول أن 20% من الجهد المبذول تؤدي إلى 80% من النتائج، وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج، والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة، وبالتالي زيادة الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات حيث تعطي الأهمية الأكبر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية.<sup>(3)</sup>

- تحديد الأهداف: بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج تأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي، بحيث يتطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح لتحقيقها في السنة التالية.

- يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف لكل موظف عن سبعة أو ثمانية، كما أن ثلاثة أو أربعة قد تنفي بالغرض، وبعض هذه الأهداف قد يكون قصير المدى وبعضها طويل المدى يتطلب تحقيقه مدة طويلة. وتحديد الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة، وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الظروف والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب<sup>(4)</sup>

- إعادة التنظيم : من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه، تتطلب إعتبار إعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم، وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها.

(1) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 29 .

(2) المرجع نفسه، ص 30 .

(3) المرجع نفسه، ص 31 .

(4) المرجع نفسه، ص 31 .

ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية.

وهذا التغيير يتناول في العادة أحد أو بعض العناصر الثلاثة التالية:<sup>(1)</sup>

- تغيير طرق وأساليب العمل.

- تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح.

- تغيير الآلات المستعملة في العمل.

- معدلات الأداء : ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم إنجازه بما يجب إنجازه، ويعرف أيضا بأنه وسيلة لاقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها قصد تحديد الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال، وبمعنى أوضح هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنجزة ذات المواصفات الخاصة.

وتحدد الإشكال التي توضح فيها المعدلات كآلاتي:

- معدلات زمنية : وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين.

- معدلات كمية : وتتناول عدد وحدات العمل اللازم لإنجازها في فترة زمنية محددة.

- معدلات نوعية: وتعتبر عن مستوى الجودة اللازم لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذي حدث في الأداء.

- معدلات خاصة: وهي المعدلات التي تناسب أعمال معينة من نوع خاص.

هذا ونشير إلى أن هناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء، هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة الإحصائية والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة وغير ذلك

### ج- تحليل الفرد

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية

<sup>(1)</sup> المرجع نفسه، ص 36.

التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفية الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة<sup>(1)</sup>.

يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية:

- آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم: حيث تعتبر هذه الآراء من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية، لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها.

غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة، والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقة إنسانية سوية وطبيعية.<sup>(2)</sup>

- آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل: يعتبر العامل نفسه إلى حد ما أقدر الأفراد على تحديد التدريب اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤولوا التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالتدريب.<sup>(3)</sup>

ج- مؤشرات أداء للأفراد: إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم ومن هذه المؤشرات مايلي:<sup>(4)</sup>

- معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقدره.

- معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

- معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

- معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها.

- الجزاءات الواقعة على الأفراد وأسبابها

- الشكاوي والمنازعات بين العاملين بينهم وبين رؤسائهم.

- تقديرات الكفاءة في نماذج تقييم الأداء.

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص 165 .

(2) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 38 .

(3) المرجع نفسه، ص 39 .

(4) المرجع نفسه، ص 39 .

-معدلات التعارض وأسبابه.

- تحليل نمط السلوك: يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو لمجموعة أفراد، كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل، وتعمد الإضرار بالعمل وأدواته، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات إلى غير ذلك، فيكون من الضروري القيام بالإجراءات التصحيحية لهذا السلوك عن طريق التدريب.

- إشارة الآراء: يعتبر بعض الأخصائيين في التدريب هذه الطريقة مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية، وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد وإجراء مثل هذه الطريقة تعتبر عملية سهلة يمكن توضيحها بالخطوات التالية: (1)

- دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذي يقوم به كل منهم للاجتماع في مكان معين.

- القيام بكتابة سؤال على سبورة مثلا، له طابع عام تتم صياغته بجملة تبدأ بعبارة (كيف).

- يطلب من أفراد المجموعة في جلسة (عصف ذهني) التعبير عن الآراء التي ترد إلى خواطرهم على أنها ردود لهذا السؤال، على أن يجري تدوين هذه الإجابات على السبورة حال نطقها دون إبداء رأي بشأنها ودون إجراء أي جدولة معينة لها .

- عند الانتهاء من الوقت المحدد لإبداء الآراء المختلفة (الأجوبة)، تفحص هذه الإجابات بغرض التعرف على الأفكار والحلول التي تستدعي توفر أنواع جديدة من المعارف والتصرفات، وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هي في الواقع الاحتياجات التدريبية. (2)

#### 4-6 تصميم البرامج التكوينية:

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفني هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب. (3)

(1) المرجع نفسه، ص 40.

(2) المرجع نفسه، ص 40 .

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 339 .

3-8-1 تحديد أهداف البرنامج التكويني: يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الإحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

- إكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما وإتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية<sup>(1)</sup>

ويجب أن نتصف الأهداف بمايلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تتعد عن العموميات.

- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

- أن تنسجم مع سياسات المنظمة.<sup>(2)</sup>

3-8-2 محتوى التكوين: إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.

- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

- أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تميمتها.

- يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.<sup>(3)</sup>

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق ، ص 236 .

(2) علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص ، ص 57 ، 58 .

(3) المرجع نفسه ، ص 58 .

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج ،لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى المواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

3-8-3 أساليب التكوين: هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن ضمن هذه الأساليب مايلي:

#### أ - أسلوب المحاضرات

هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم.....، حيث "يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرصة النقاش أو المعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب (المدرب)، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في آن واحد"<sup>(1)</sup>.

وللمحاضرة مجموعة من الشروط تقوم عليها نجملها فيما يلي:

- يجب إعداد المحاضرة مسبقا من حيث ترتيب الموضوعات، والمعلومات حسب تسلسلها المنطقي، وفي نقاط مختصرة ومحددة.

- العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات ومستويات المتدربين لكي تتناسب عملية إلقاء المحاضرة مع قدراتهم ومهاراتهم.

- اعتماد المدرب أثناء المحاضرة على بعض الاستراتيجيات لتحفيز المتدربين لمتابعة المحاضرة، مثل طرح بعض التساؤلات المناسبة والمتدرجة لمعلومات المحاضرة.

- قيام المدرب بتخصيص وقت كاف للمناقشة وللإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات التي قد يطرحها المتدربون.

- لا بد أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتماشية مع لغة المادة التدريبية بدرجة عالية.

- يجب أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ النقاط الهامة وتدوين الأفكار.

(1) قيس مومن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ص 139 .

- قيام المحاضر بإعطاء الأمثلة في المحاضرة بحيث تكون متناسبة مع اهتمامات المتدربين.

#### ب- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث

وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما أن هناك أسلوب متفقا عليه في إدارة الحوار، وتستخدم هذه الأساليب عادة في التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية، أي التي تحتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لا بعادها المتباينة مثل العلاقات الإنسانية، والعلاقات العامة، والسياسات الإدارية وما إلى ذلك.

وتتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وأحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية، ولكنها بلا قيمة تقريبا في اكتساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر. (1)

#### ج- التطبيق العملي

بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية 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 آلات وأجهزة ميكانيكية. (2)

#### هـ- تمثيل الأدوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص، الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث. فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله. (3)

(1) علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 372.

(2) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص 224.

(3) كامل بربر، مرجع سابق، ص 172.

#### د- أسلوب الحساسية:

يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك، وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم بعضاً بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.

يتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث احتكاك بين المدربين أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم بعضاً. إذ يمكن القول بأن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب، هو مناقشة السلوك وتعديله، لذلك يستخدم من أجل زيادة حساسية المدرب تجاه سلوك الآخرين، وردة فعل تصرفاته عليهم، ويتميز هذا الأسلوب بمايلي:

- فهم وأدراك سلوك الآخرين.

- تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.

- فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه مما يساعد على تعديله للأفضل.

- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم.

يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائجه للاستفادة منه، فهل يا ترى أقتنع المدربون بضرورة تعديل سلوكهم، أم أنهم مازالوا مقتنعين بأن سلوكهم خالي من العيوب هذا إلى جانب وجود بعض المدربين الذين لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم، وكذلك هناك احتمال عودة بعض المدربين بعد تعديل سلوكهم إلى سلوكياتهم القديمة عند عودتهم للعمل، بالإضافة إلى ذلك احتمال ظهور بعض المدربين بشخصية مغايرة لشخصيتهم الحقيقية، حيث يكون لديهم القدرة على تمثيل سلوكيات لا تمثل حقيقة سلوكهم أثناء فترة التدريب.<sup>(1)</sup>

#### و- المناقشات:

يقوم المدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة، أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 468

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة ، منها الاهتمام بالأعداد لها والمهارة .في إدارتها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيراً.(1)

كما توجد أساليب أخرى هي :دراسة الحالات، نمذجة السلوك، العصف الذهني، المباريات الإدارية الوقائع الحرجة.(2)

#### ك- دراسة الحالات :

يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سألقة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

#### ل- نمذجة السلوك:

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعرض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتدربين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام المتدرب بنفس الأداء النموذجي. يصاحب هذا الأسلوب إستخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء، ومع تكرار عرض الفيلم وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم، وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن إكتساب المتدرب المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.

#### م- العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يححر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 281

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 343، 345

جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل على المدرب العرض ويزيد الثقة في نفوس المتدربين ويحمسهم للتدريب.

#### ن- الوقائع الحرجة:

يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

#### س- المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين أن يقوم بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهئية الإدارية، والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان، وجوانب إنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط إنتاج وتدفع خامات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات، ويلاحظ محاولة مجموعة من المتدربين (مدربين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، باختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، فبرامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح للفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض في عملية التدريب والتنمية يحتم

اختلاف طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات الأداء وإنجاز عمله بكفاءة، تختلف عن تلك التي تستخدم لإكساب مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: تقييم الأداء

#### 1- أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين، من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

#### أ- الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة<sup>(2)</sup> .

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها ، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية"<sup>(3)</sup>.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ، و نقاط القوة و الضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 238 .

(2) خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 200.

(3) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 139.

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها.

- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

### ب- الأهداف على مستوى العاملين

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات.

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.

### ج- الأهداف على مستوى المديرين

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية ، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط ، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى ، وحتى على أداء المنظمة .

و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:<sup>(2)</sup>

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج ، و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق .

(1) محمد سعيد أنور سلطان ،، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص295.

(2) خالد عبد الرحمن الهيتي ، مرجع سابق ، ص202 .

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

## 2-2 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.<sup>(1)</sup>

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

### 2-2-1 الترقية:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

### 2-2-2 التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.<sup>(2)</sup>

### 2-2-3 تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 376.

(2) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194.

مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لخصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50 % من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40 % من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم.<sup>(1)</sup>

#### 2-2-4 تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

#### 2-2-5 تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

(1) سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص. 380.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 376.

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.<sup>(1)</sup>

### 2-2-6 الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما، إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسماً كهذا ، تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى. وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته، هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للامانة<sup>(2)</sup>.

### 3- معايير وطرق تقييم الأداء

#### 3-1 معايير التقييم

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين ، والمعايير نوعان :

أ - العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة ، كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون... الخ.<sup>(3)</sup>  
يتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان :

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي) ، مرجع سابق ، ص 242 .

(2) سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق ، ص 381 .

(3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1983، ص 248 .

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات ...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة ، لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.

- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأوليات، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية .

و يتم تحديد و اختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة ، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام و مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة ، و التي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل ، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل الوظيفة .

ب - معدلات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ، و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة: (1)

- الكمية : حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

- النوعية : ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ، و العلاقة الموجودة بين الكمية و النوعية.

- الوقت : إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط و الإدارة.

- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، و الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

و تجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية و أعمال

المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه ، و

لكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية و الإشرافية، أين أصبح التقييم

ينصب على نتائج الأداء ، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي

يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق ، ربحيتها، سمعتها في السوق

، حالة العاملين المعنية... الخ.

(1) زهير ثابت ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 98 .

و تعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل ، و النتائج التي يحققونها ، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ، و لكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر و تحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

### 2-3 الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تقييمه ، و على هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء، أن يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات و الشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة و الفعالية، و هذه الاعتبارات هي كالتالي (1) :

- التوافق الإستراتيجي : يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المنظمة. على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فان نظام التقييم لديها يجب أن يظهر كيفية و مستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

- الصلاحية : يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ، و يشار إلى ذلك عادة " بصلاحية المحتوى " و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا ، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

- الثبات : يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق 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 و من شخص لآخر.

- التمييز : و نعني به إمكانية المقياس تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح ، يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.

- القبول : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

(1) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص143 .

### 2-3 طرق التقييم

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وتشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين ( تقليدية و حديثة ).

### 1-2-3 الطرق التقليدية

تضم عدة طرق أهمها:

#### أ - طريقة التدرج البياني

" تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد...الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة"<sup>(1)</sup> ، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

و رغم بساطة هذه الطريق و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

#### ب - طريقة الترتيب

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة ، و هي نوعان:<sup>(2)</sup>

(1) محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 306 .

(2) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 ، ص 202 .

- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ، تنازليا وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة (الأول) ، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

- طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين ، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$n (n-1)$$

عدد المجموعات الثنائية الممكنة =

$$2$$

حيث:

n : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

المشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع و النقل ، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تنتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

ج - طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف ، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات ( دون علم القائم بالتقييم ) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال. و الجدول رقم (03) يوضح صورة لهذه الطريقة:

الجدول رقم (03): نموذج لقائمة مراجعة ( اختبار) في تقييم الأداء

| التعليمات : ضع علامة صح (√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف. |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| اسم الموظف.....: القسم.....:   |   |                              |
| اسم القائم بالتقييم.....: التاريخ.../.../.... :                      |   |                              |
| وزن الأهمية للسؤال   | العبارات والأسئلة                           | ضع العلامة في المكان المناسب |
| ( )  | 1- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.        | نعم                          |
| ( )  | 2- يخطط لعمله مسبقا.                        | لا                           |
| ( )  | 3- لديه القدرة على المبادرة والابتكار.      |                              |
| ( )  | 4- يتبع القواعد والتعليمات الإدارية         |                              |
| ( )  | 5- حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل        |                              |
| ( )  | 6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك. |                              |
| ( )  | مجموع الدرجة المعطاة                        |                              |

المصدر: بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 32.

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا ، وليس بالسهل بمكان تجميع وتحليل ، ووزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته. إذن كانت الطرق الثلاثة السابقة أهم طرق التقييم التقليدية ، ولقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء ، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية ، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا وهي الطرق الحديثة.

2-2 الطرق الحديثة

أهم هذه الطرق ما يلي:

أ-طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 10 % 20 % 40% (1).

و رغم أن هذه الطريقة تنسم بسهولة وبساطة تطبيقها ، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف ، مقبول وهذا افتراض غير صحيح ، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين ، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم ، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم وتوزيعهم إلى: جيد ، ضعيف و ممتاز ، وهذا ليس من العدل ، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة و المنافسة بينهم.

ب -طريقة الاختيار الإجباري: جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية ، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، " حيث نتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ، و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه" (2)

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيا منها سيسحب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع عبارة: (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو: (4)

1- ابتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.

2- يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل.

3- لا يحدد أولويات لأهداف العمل.

4- لا يتعاون مع زملائه و رؤساءه.

(1) ثابت زهير ، مرجع سابق ، ص 121، 120.

(2) محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 316.

و تسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد ، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها.

ج -طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، و بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، و من ثم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال. و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين، و بالتالي تلافي هذا القصور و العمل على تحسين الأداء مستقبلا، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايمهم، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة.

و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه ، وهذا يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

د- طريقة التقرير المكتوب : و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا ، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها ، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير و مكوناته ، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، و يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

هـ-طريقة قوائم المراجعة: " تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل ، و باقتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في

الوظيفة<sup>1</sup> "، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات و الواجبات التي تكونها) ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و مسؤولياتها، و من ثم إعطاء تقدير ( ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته ، في إنجاز المسؤولية المقررة، و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة ، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة ، و بالإمكان ربطها بمقاييس معروفة ( ممتاز ، ضعيف ، مقبول،...) ، إلا أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة. كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

و -طريقة الإدارة بالأهداف : طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:<sup>2</sup>

- 1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
  - 2- اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف.
  - 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
  - 4- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.
- إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.
- وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

(1) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق ، ص 221.

(2) ثابت زهير ، مرجع سابق ، ص 125.

الجدول رقم : ( 04 ) مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و طرق التقييم الأخرى

| طرق تقييم أداء العاملين           |  | عناصر المقارنة               |
|-----------------------------------|--|------------------------------|
| طرق الأخرى                        | طريقة الإدارة بالأهداف                           |                              |
| السابق فقط                        | الأداء السابق والمستقبلي                         | التركيز                      |
| محاسبة الفرد.                     | تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد.                | الهدف                        |
| عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف. | خاصة بجقل أو وظيفة معينة.                        | المعايير المستخدمة           |
| منخفضة.                           | عالية.   | درجة رضا الفرد عنها          |
| إصدار الحكم و التقييم             | المساعدة و النصح و الإرشاد.                      | دور الرئيس                   |
| تبرير السلوك و الدفاع عن النفس.   | المشاركة في التقييم بهدف التعلم.                 | دور المرؤوس                  |
| نادرا ما يعرفها فهي سرية.         | يعرفها مسبقا.                                    | معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم |
| منخفضة.                           | عالية  | مساهمتها في تطوير            |
| ضعيف.                             | قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر. | الرئيس و المرؤوس             |
|                                   |  | التماسك بين الرئيس و المرؤوس |

المصدر: بعجي سعاد ، مرجع سابق ، ص 38

" و لقد استحوذت الإدارة بالأهداف على دعم من بعض الدراسات و الاتجاهات ، من بينها دراسة (بارتون) و دراسة ( رودجر و هاتر ) ، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية و أداء الأفراد في المؤسسات التي استعانت به ، و وفرت له الشروط اللازمة لنجاحه"<sup>(1)</sup> إضافة إلى تجربة شركة "جنرال اليكتريك" الأمريكية التي أدخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساسا على طريقة الإدارة بالأهداف أطلق عليها تخطيط و مراجعة العمل، و طبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس و مرؤوسيه لدراسة ما تم بشأن الأهداف الماضية ، و حلول المشاكل الوظيفية و تحديد الأهداف المستقبلية ، و هذا بعد توصلهم إلى نتائج أثبتت عدم فعالية طرق التقييم المعتادة ، و التي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بسنة كاملة.

(1) حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 387.

- ولكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي:
- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى.
  - تركز على النتائج التي حققها الفرد ، وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة.
  - قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية ، مثل الأرباح والتكاليف ، وانخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
  - محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات.
- هـ - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها: (1)
- تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.
  - تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
  - تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.
  - لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، و هذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:
  - معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء.
  - معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها ، و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

(1) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص 440 .

و رغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها: (1)

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة الإبداع و غيرها ، و هي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل و مهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات ، و الأطراف المختلفة ، و تحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات و الأطراف.

- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة و الاعتماد على أكثر من طريقة.

- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

#### 4- متطلبات نجاح طرق التقييم

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ عملية

التقييم ، و حتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط و المتطلبات أهمها:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة.

- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.

- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.

- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.

- أن تؤدي إلى نتائج عادلة و موضوعية و ذات مصداقية.

- أن تنسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير.

- أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط ، يجنب التعقيدات في التطبيق.

- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة.

#### 5- الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل

إن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف ، و الحكم على

قدرتهم على القيام بواجباتهم، و هي موضوع حساس و مثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص441 .

أو مرئوسا ، وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، و ما يتضمنه هذا الحكم من مشاكل وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ، و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي ، كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة.

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و يمكن حصرها في ما يلي: (1)  
أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور و ضعف في النظام المطبق.

ب- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال.

ج - سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

د - انخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، و منها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. و يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين ، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، و وقت القيام بها ثانيا.

هـ - عدم دقة درجات القياس مثل ( ممتاز، جيد، متوسط.... ) في التمييز بين العاملين.

و - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين، و عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ز - سوء اختيار إجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية و المتمثلة كما أشرنا سابقا في: قياس، تقييم ، تقويم.

ح - تأثير عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.

ط - عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق ، ص 215.

### خلاصة

يعتبر تكوين الموارد البشرية للمنظمة شيء مهم للغاية سواء علي مستوى الأفراد أو مستوى المنظمة التي يقضون فيها معظم الوقت، أو علي مستوى المجتمع الذي ينتمون إليه. حيث يعتبر التكوين هو احدي الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة حيث يتكون من عدة عناصر أو نشاطات يرتبط بعضها ببعض في إطار من علاقات الاعتماد المتبادل، أن أي تغيير أو تعديل أو خلل في أي من هذه العناصر وأدائها لوظائفها يؤدي تباعا إلي حالة من عدم التوازن في نظام التكوين ككل، لذلك يتعين علي كل منظمة أن تؤسس نظاما لتكوين وتنمية رأسمالها البشري يتوافق مع طبيعة نشاطها حتى يتسنى إعداد نظام فعال للتقييم. و يعد تقييم و قياس الأداء المؤشر لنجاح سياسات المنظمة، و يعتبر وسيلة الإدارة و الموظف للتعرف علي نقاط القوة (لتعزيزها) و نقاط الضعف (لتطويرها) رغم أن الموظف يمكنه ملاحظة أدائه بشكل غير رسمي إلا أن الحصول عليه بشكل رسمي يولد الشعور بالثقة بالمنظمة التي يعمل بها مما يزيد ولاؤه و عمله بشكل أكبر.

## خاتمة

إن موضوع تنمية الموارد البشرية في ظل المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي أصبح يكتسي أهمية بالغة في التسيير، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تبني إستراتيجية واضحة ودقيقة فيما يخص سياسة التكوين، واختيار أفضل الأساليب الحديثة في تطوير المورد البشري داخل المؤسسة قصد ترقية وتنمية معارفه لتحقيق فعالية أكثر في ميدان العمل، والوصول إلى تعزيز ما يسمى بالاستقرار الوظيفي.

فالمنظمات الحديثة تعيش في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع في مختلف الجوانب، الأمر الذي أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع متطلبات البيئة المتغيرة، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو...، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات الحديثة لمواجهة الاضطرابات الذي يشهده هذا العصر، وذلك من خلال إعادة النظر في آليات التسيير التقليدي وتبني حل إستراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

ويعتبر التوظيف والتكوين وتقييم الأداء إحدى الوظائف الجوهرية التي أفرزتها التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التنموية بالمؤسسة وإعادة ترتيب الأعمال (الإدارية و التقنية)، من خلال إحداث تغيير هادف على مستوى المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف التحسين المستمر للأداء، وذلك على كل المستويات والوظائف والمتمثلة أساسا في التوظيف والتخطيط والتدريب ، وغيره من العمليات التي تدفع بالمنظمة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال وتسيير لمواردها المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح، وفي ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع، وميزتها الأساسية أنها عابرة للحدود.

فالمورد البشري هو أساس العملية التسييرية في المنظمات الحديثة، حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية و الجذرية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تفتنح وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

أولاً : المراجع باللغة العربية

- 1 إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1 ، النهضة العربية ، بيروت ، 2002 .
- 2 أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون ، بدون مكان نشر ، 2000 .
- 3 أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1983 .
- 4 أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 .
- 5 أحمد ماهر ، الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 6 أحمد ماهر ، الاستخبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 7 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 8 بدوي أحمد زكي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1984 .
- 9 بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1997 .
- 10 بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط 1 ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008 .
- 11 بشير عباس العلاق ، الإدارة ، مبادئ وظائف ، تطبيقات ، ط 1 ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، ليبيا ، ب ت .
- 12 بونخمم عبد الفتاح ، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2011 .
- 13 جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 14 جورج لاباساد ، رينة لورو ، مقدمات في علم الاجتماع ، ترجمة هادي ربيع ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1986 .
- 15 حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005 .
- 16 حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 .
- 17 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2004 .
- 18 حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 19 حنفي عبد الغفار ، القزاز حسن ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 .
- 20 خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 21 خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .
- 22 رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 .
- 23 راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .
- 24 راوية حسن ، رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 25 راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .
- 26 زهير ثابت ، كيف تقيم أداء العاملين والشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 27 زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، ط 1 ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- 28 زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2003 .
- 29 سعيد يس عامر ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط 2 ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1998 .

- 30 سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 .
- 31 سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 32 السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001 .
- 33 السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط1، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، سلسلة تنمية المعارف ، 2001.
- 34 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 .
- 35 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 36 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، 2001 .
- 37 عادل حسن ، إدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، 1979 .
- 38 عادل حسن ، زهير مصطفى ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1978 .
- 39 عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 40 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية ، مصر، 2002 .
- 41 عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، و النشأة التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1990.
- 42 عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008.
- 43 العبيدي غانم سعيد ، التقييم و القياس في التربية و التعليم، بغداد، 1970 .
- 44 عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 .
- 45 علي سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، 1985.
- 46 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998 .
- 47 علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2002 .
- 48 علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر، 2002 .
- 49 علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 .
- 50 علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981 .
- 51 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .
- 52 فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002 .
- 53 فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط1 ، دار قباء للطباعة و النشر القاهرة، 2001 .
- 54 قيس محمد العبيدي ، التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، مطابع رويد ، الإسكندرية ، 1997.
- 55 قيس مومن و آخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- 56 محمد السعيد في، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المبادئ، ط1، ج1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 57 محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973 .
- 58 محمد حسنين العجمي ، الإدارة المدرسية، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 .
- 59 محمد سعيد أنور سلطان ،، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003.
- 60 محمد عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1995 .
- 61 محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر.
- 62 مدحت كاظم القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط1 . ، دار وائل للنشر، عمان ، 2001 .
- 63 مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

- 64 مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 .
- 65 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
- 66 موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل ، ط 1 ، 2003 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- 67 نادر أحمد أبو شيخة، دارة الموارد البشرية : اطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء ، عمان ، 2010 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- 68 SEKIOU LAKHDAR , Gestion Du Personnel; Québec , les éditions d'organisation 3eme édition ,1990 .