

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



دور الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في تحسين فاعلية الاداء

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية

اشراف الاستاذ

اعدا الطالب(ة):

د. قرطي العياشي

• بن باي احلام

أعضاء لجنة المناقشة		
	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا		-1
مشرفا ومقررا		-2
مناقشا وممتحنا		-3

السنة الجامعية 2022/2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة إبراهيم الآية 7

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا في إنجاز هذا العمل العلمي الأكاديمي

أولا وكما يقول رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ماوجهناه من صعوبات.

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الفاضل " العياشي قرطي"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذه المذكرة

ولا يفوتنا أن نشكر كل طاقم قسم علوم السياسية من العميد إلى الرئيس القسم إلى الأمانة

وكل أساتذة قسم العلوم السياسية بدون استثناء وخاصة أساتذة سنة ثانية ماستر موارد البشرية

كما نتقدم بالشكر الى جميع موظفي جامعة الاغواط



اهداء

الى الملاك الطاهر الى أعلى انسانية في الوجود الى صاحبة القلب الحنون
والصدر الرحب الى الشمعة التي لا تذوب لتتير طريقي الى "امي" العزيزة الغالية

الى قدوتي ومثلي الأعلى الذي لم يبخل عليا يوما بدعمه "والدي"

الى جميع اخوتي خاصة "فريال، فارس، وليد"

والى كل "استاذتي" الكرام الذين كانوا سندا لي في هذا المشوار الجامعي

الى استاذي المحترم "العايشي قرطي"

الى كل من يذكرهم القلب ويعجز القلم عن كتابتهم

اهدي لهم ثمرة جهدي هذا

بن باي

احلام



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	البسمة
	الشكر والعران
	الاهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية
02	الفرع الأول: تعريف ادارة الموارد البشرية
03	الفرع الثاني: مزايا ادارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
05	الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع
06	الفرع الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية
14	الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
16	الفرع الثاني: اهداف إدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الاول: التخطيط لإدارة الموارد البشرية
24	الفرع الأول: مفهوم التخطيط
21	الفرع الثاني: أهمية التخطيط
21	الفرع الثالث: خطوات التخطيط
23	المطلب الثاني: التوظيف
23	الفرع الأول: تعريف تحليل التوظيف
24	الفرع الثاني: خطوات التحليل التوظيف

25	الفرع الثالث: الاستقطاب واهميته
27	المطلب الثالث: التكوين التدريب والتحفيز في إدارة الموارد البشرية
27	الفرع الأول: التكوين
36	الفرع الثاني: التدريب
43	الفرع الثالث: التحفيز
50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الاداء في ادارة الموارد البشرية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقييم اداء العاملين
53	المطلب الأول: مفهوم تقييم اداء العاملين
54	الفرع الأول: تعريفه
55	الفرع الثاني: مخرجات تقييم الاداء
55	المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الاداء
57	الفرع الأول: فوائده
62	الفرع الثاني: مجالاته
63	المبحث الثاني: طرق وعوامل تقييم الاداء
63	المطلب الأول: عوامل تقييم الاداء
64	الفرع الأول: العوامل الشخصية
64	الفرع الثاني: عوامل النتائج
65	الفرع الثالث: عوامل السلوك
66	المطلب الثاني: خطوات تقييم الاداء والمعايير المستخدمة
66	الفرع الأول: تحديد معايير الاداء
67	الفرع الثاني: نقل التوقعات الاداء للأفراد العاملين
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: اليات تحسين فاعلية الاداء المورد البشري	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تأثير عملية التوظيف في تحسين فاعلية الاداء المورد البشري
72	المطلب الاول: اهداف التوظيف
72	الفرع الاول: اهداف التوظيف على المستوى الداخلي
72	الفرع الثاني: اهداف التوظيف على المستوى الخارجي

73	المطلب الثاني: مراحل التوظيف
73	الفرع الاول: الاستقطاب
75	الفرع الثاني: الاختيار
79	الفرع الثالث: التعيين
80	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التوظيف
80	الفرع الاول: العوامل الداخلية
81	الفرع الثاني: العوامل الخارجية
83	المبحث الثاني: تأثير عملية التكوين في تحسين فاعلية الاداء المورد البشري
84	المطلب الاول: اهمية التكوين
84	الفرع الاول: اهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة
85	الفرع الثاني: اهمية التكوين بالنسبة للأفراد
85	الفرع الثالث: اهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات
86	المطلب الثاني: اهداف التكوين وانواعه
86	الفرع الاول: اهداف التكوين
87	الفرع الثاني: انواع التكوين
90	المطلب الثالث: دور التكوين
90	الفرع الاول: زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الافراد
90	الفرع الثاني: المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين
91	الفرع الثالث: محتوى برنامج التكوين
93	المبحث الثالث: دور التحفيز في تحسين فاعلية الاداء المورد البشري
94	المطلب الاول: اهداف التحفيز وعناصره
94	الفرع الاول: اهداف التحفيز
94	الفرع الثاني: عناصر التحفيز
95	المطلب الثاني: اساليب التحفيز وانواعه
95	الفرع الاول: اساليب التحفيز
96	الفرع الثاني: انواع التحفيز
99	المطلب الثالث: أثر فاعلية التحفيز
99	الفرع الاول: الحوافز الايجابية
100	الفرع الثاني: الحوافز السلبية

102	خلاصة الفصل
103	خاتمة
105	قائمة المراجع والمصادر
ملخص الدراسة	

فهرس الاشكال

03	الشكل رقم 01: يوضح مواءمات إدارة الموارد البشرية
31	الشكل رقم 02: يوضح الرضا الوظيفي
32	الشكل رقم 03: يوضح الرضا الوظيفي والاداء
42	الشكل رقم 04: يوضح الرغبة في العمل
44	الشكل رقم 05: يوضح مكونات منظومة التحفيز

مقدمة

مقدمة

مقدمة

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساساً على مدى الإهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، لأن هذا الإهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها وإيجاد السياسات على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري و البرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، فالمرد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر مورداً رئيسياً يجب العناية به والاستثمار فيه، كما أن طريقة معاملته من وقت التحاقه بالمؤسسة إلى غاية تركه لها له الأثر الكبير في رفع مستوى أدائه وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة.

ولكون الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية والتي بدونها لا تستطيع المؤسسة الاقتصادية البقاء والنمو في السوق، حيث أن إنتاج سلعة ما أو تقديم خدمة أو ترويج فكرة لا يتم إلا بوجود الإنسان، وبالرغم من التطور التكنولوجي المستمر الذي ينقص من دور الإنسان في تسيير المؤسسة الاقتصادية، إلا أن هذا الأخير ما زال يلعب الدور الأساسي في العملية الإنتاجية وخاصة على مستوى المؤسسة التي تسعى إلى الإهتمام أكثر فأكثر بالفرد باعتباره أهم العناصر الإنتاجية الأخرى، حيث أن نجاح المؤسسة يتوقف على نجاح القائمين على تسيير نسق الموارد البشرية بها.

وقد تغيرت الوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية وأصبحت تهتم بتوفير الأفراد اللازمين لنشاط المؤسسة وفق طرق ومعايير محددة ومحاولة الإحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم، كما عدا تهتم بتكوينهم لتقبل أي تغير في طرق الإنتاج.

حيث يمكنهم التحكم في الآلات وغيرها من عناصر الإنتاج وتحديد لها أفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، لأن رغبة المؤسسة في رفع كفاءتها الإنتاجية لا بد لها في المقابل من

مقدمة

تحفيز لطاقاتها البشرية يجعلها تساهم بطريقة فعالة عن رغبة واقتناع في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الكفاءة الإنتاجية، لأن العنصر البشري هو مفتاح التنمية والتطور حيث أثبتت البحوث والدراسات أن تطور المؤسسات متعلق بكفاءة العاملين ودرجة استعدادهم ورغبتهم في العمل

- **أولاً: أهمية الدراسة :** تعتبر تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقى اهتماماً كبيراً في ميدان على الاجتماع والإدارة والتسيير وبالرغم من التطور الذي طرأ على إدارة الموارد البشرية، إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد

- التعرف على مدى الأهمية التي تحظى بها الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

- تحديد أهم الخصائص لبعض الوظائف التنفيذية وربط ذلك بالإطار النظري للبحث

- الوقوف على أهم العراقيل والمشاكل التي تحول دون وجود أداء فعال للمورد البشري داخل المؤسسة

- طبيعة تخصصنا التمثل في تنمية الموارد البشرية، والذي يولي أهمية كبيرة لإدارة وتسيير المورد البشري

- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسة بأهمية الوظائف التنفيذية كأداة فاعلة في تفعيل الأداء للمورد البشري في المؤسسة

ثانياً: أهداف الدراسة : التعرف على طبيعة وواقع الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

- معرفة الطريقة والكيفية التي تتم بها تنمية الموارد البشرية على غرار وظائف التوظيف، التدريب، التحفيز، وكذا الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال

مقدمة

-إبراز أهمية الوظائف التنفيذية في تفعيل أداة العامل

-الوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تنمية حقيقة المورد البشري داخل المؤسسة

ثالثاً-أسباب اختيار الموضوع :يعتبر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحسين فاعلية المورد البشري من المواضيع الهامة التي لها دور بارز في المؤسسات وهذا الأمر الذي كون لدي جملة من الأسباب أدت إلى اختياري لهذا الموضوع.

1-الأسباب الذاتية :

-تسليط الضوء على موضوع يدخل في إطار التخصص الذي أدرسه " إدارة الموارد البشرية ."

-إيماني أن وظائف ادارة الموارد البشرية لها القدرة كبيرة على فعالية المؤسسة وزيادة ثقة الجمهور فيها.

- إبراز دور فاعلية المورد البشري و أثره في إدارة الأزمة داخل المؤسسات.

- تسليط الضوء على تطور العملية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خلال الأزمات لدى المورد.

2-الأسباب الموضوعية:

-معرفة أهمية الوظائف البشرية لدى العمال بالمؤسسات.

- إيضاح مدى تأثير وظائف الموارد البشرية على إدارة الأزمة لدى العمال بالمؤسسات.

- إبراز الدور الذي تلعبه وظائف ادارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة بكل مراحلها لدى العمال في المؤسسات.

رابعاً: الدراسات السابقة

-الدراسة الأولى: رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية من

إعداد الطالب هشام بوكفوس، وإشراف الأستاذ فضيل دليو بعنوان " أساليب تنمية الموارد

مقدمة

البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " وقد اتجهت هذه الدراسة لدراسة أهم الأساليب التنموية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب المديرين أو العاملين بتعليمهم لزيادة معارفهم ورفع قدراتهم أو بتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ومواكبة التقدم التكنولوجي ، مع مراعاة قدراتهم الفردية ومؤهلاتهم وطموحاتهم ، وقد انطلق الطالب من إشكالية مفادها ما " هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات موجود في شقيه: الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم ، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين ، غير أن ماهية التكوين تبقى يكتنفها نوع من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال ، كما أن التدريب الموجود في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم ، وهذا من إتقانهم للعمل ومحاولة تطوير خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم ، المواظبة على مواعيد العمل ، قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج ، أما عن تعاونهم فتقسيم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات صناعية امتدت إلى علاقات إنسانية خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل.

- **الدراسة الثانية:** وجاءت تحت عنوان "تسيير المسار المهني - دراسة ميدانية حول أعوان مديرية الصيانة- سوناطراك - الأغواط ". وهي رسالة لنيل شهادة -علم اجتماع تنظيم وعمل - بجامعة الجزائر، من إعداد الطالب صادقي علي، وإشراف الأستاذ الدكتور: مقراني الهاشمي.

مقدمة

ولقد حاول الباحث الوصول إلى آليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة، سوناطراك والطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج ومدى إطارات عملية هذه الإجراءات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تصور أعوان سوناطراك حول مسارهم المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد، فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الأعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة وعدم الثقة بين الأعوان ومسيريهم.

خامسا: تحديد المفاهيم:

مفهوم الأداء:

لغويا: إن الأداء لغة يقابل اللفظة performare والتي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما والتي اشتقت من الكلمة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹.
من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء به²
اصطلاحا: أداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ولهذا يرى البعض أن معنى الأداء " يعتمد على المحيط الذي يعمل فيه العامل، والحالة والموقف وسياق عمل ما في مكان معين³.
التعرف الإجرائي للأداء: هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي محكوم بنسق من القيم والمعايير ووفق أحكام القانون وأنظمة العمل التي يستند إليها لتوجيه وضبط سلوك العامل، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة.

¹ - أسهان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية ط، 1، الجزائر، 2005، ص16.

² - ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.

³ - آن بروس وجيمس بييتوني: فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، 1999 ص63.

مقدمة

سادسا: الاشكالية:

يعرف العالم المعاصر اليوم موجة من التغيرات والتحديات التي أدت إلى انفجار في المفاهيم والمصطلحات، مما أدى إلى مراجعة الكثير من المفاهيم والقضايا السائدة لتحل محلها أخرى أكثر دلالة ونجاعة، وإذا كانت التنمية الاقتصادية تشكل لعقود خلت طموح الشعوب، خاصة دول العالم الثالث، فإنها لم تعد تحظى بذلك القدر من الاهتمام، كون العولمة أفرزت معها جملة من التحولات السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية المالية، التكنولوجية والمعلوماتية تفرض على الدول النامية بما فيها الجزائر تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها اندمجا فعالا في الاقتصاد العالمي، فلقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، مما جعلها تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته الرأس المال المادي.

ومن هذا المنطلق حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في تحريك جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مختلف أدوارها خصوصا التنفيذية منها، ففي هذا الإطار تغيرت النظرة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات، مهمتها توظيف وتكوين وتحفيز قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية أو الإنتاجية أو المالية، وخاصة في المؤسسة التي تحتل فيها إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمي وتستند إليها مهمة تزويد المؤسسة بأهم الموارد فيها وهو المورد البشري، فالتوظيف هو النشاط

مقدمة

الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلة للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر وتعيينهم، وهذه الأنشطة إذا تمت وفقا لمعايير وأسس موضوعية بعيدا عن المحسوبية والرشوة والمحاباة كان لها الأثر الإيجابي على توظيف المورد البشري الأكثر كفاءة وجدارة.

ونجد التدريب وسيلة تحفيزية تحفز الأفراد للعمل بكل فعالية كونه وسيلة تعليمية تزود الفرد بالمعارف التي تزيد من طاقته الإنتاجية، وتمثل أداة فنية نظرا لما تمنحه من خبرات إضافية ومهارات تنعكس على قدرات الفرد الذهنية واليدوية، وأهم من ذلك وتطابقا مع الطبيعة الإنسانية يعد التدريب أداة سلوكية تهتم بتعديل سلوك وتصرفات الفرد بما يلاءم محيط العمل، فتدفع الفرد إلى إعادة النظر في علاقته بمن حوله من زملاء في العمل، مرؤوسين وحتى العملاء إلى جانب ذلك تعهد إلى تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل برفع درجة ولائهم للمسؤولين وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التعامل العادل وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العامل وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، وتنمية نظام الحوافز من مختلف جوانبه ليتلاءم وتوقعات واحتياجات الأفراد، هذا ما يمكن المؤسسة إلى أبعد حد من استغلال ما أمكن من قدرات المورد البشري المتاح لديها فيندفع نحو الابتكار وعليه كان لمعرفة دوافع العنصر البشري وتحفيزه أهمية بالغة وجب على أي مسؤول إدراكها والعمل على بلوغها.

وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من خلال طرحنا لتساؤل رئيسي هو: **كيف تساهم**

الوظائف التنفيذية في تحسين فاعلية الأداء؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مدى فعالية العملية التوظيفية في تحسين فاعلية الاداء؟

- ما مدى فعالية العملية التكوينية في تحسين فاعلية الاداء؟

- ما مدى فعالية العملية التحفيزية في تحسن فاعلية الاداء؟

مقدمة

وللإجابة عن هذه الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي ذلك أنه المنهج الأمثل وعلى المنهج التحليلي.

- المنهج الوصفي: فهو المنهج الأمثل لدراسة وظائف الادارة الموارد البشرية فيتحسين فعالية الاداء المورد البشري.

- المنهج التحليلي: من أجل تحليل وظائف التي تنتهجها ادارة الموارد البشرية في تحسين فاعلية الاداء المورد البشري.

سادسا: الفرضيات:

-الفرضية الرئيسية: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية لها علاقة بتفعيل أداء العامل في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

-للتوظيف الفعال دور في تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل.

-للتكوين الفعال في تفعيل التحكم التكنولوجي للعامل داخل المؤسسة.

-للتحفيز الفعال دور في تخفيض معدلات دوران العمل للعامل.

وعليه ومن خلال ما سبق حاولنا في هذه الدراسة معرفة أهم الوظائف التنفيذية التي تقوم بها الموارد البشرية في المؤسسة، ودور هذه الوظائف في تفعيل الأداء العمالي بالمؤسسة، وهذا من خلال التطرق إلى 03 فصول فصل تمهيدي تم فيه تحديد الإطار المفاهيمي للموارد البشرية ووظائفها.

وقد قسمنا دراستنا الى 03 فصول: حيث تناولنا في الفصل الاول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

مقدمة

أما في الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى الاداء في الموارد البشرية، أما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى اليات تحسين فاعلية الاداء

سابعاً: صعوبات الدراسة: تكمن الصعوبات الدراسة في نقاط محددة وهي:

- صعوبة الحصول على المراجع لإعداد الدراسة.
- صعوبة التنقل يوميا الى الجامعة للحصول على المراجع.

الفصل الأول
ماهية إدارة الموارد
البشرية ووظائفها

تمهيد الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المنظمات وتركيبية الموارد البشرية فيها، وكانت البدايات مع نشاط استمد أغلب أفكاره ومبادئه من حقول القربية كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخير إدارة الموارد البشرية ليشكل الأخير تعبيراً واضحاً عن إدارة مسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة.

ونظراً لكون تلك الإدارة استمدت مبادئها من خصائص المرحلة الزمنية التي مرت خلالها فقد ارتأينا تناول ماهية ونشأة إدارة الموارد البشرية في هذا الفصل ضمن المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ومع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات.

وخصنا في هذا المبحث مفهوم إدارة الموارد البشرية في **المطلب الأول**، وفي **المطلب الثاني** تناولنا مراحل تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. وفي **المطلب الثالث** تناولنا أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة ويعرف إدارة الأفراد بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"¹، يدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات الآتية:

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

أولاً: التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات وضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.

ثانياً: التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم علاوة تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان الاردن، 2007، ص15

رابعاً: القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

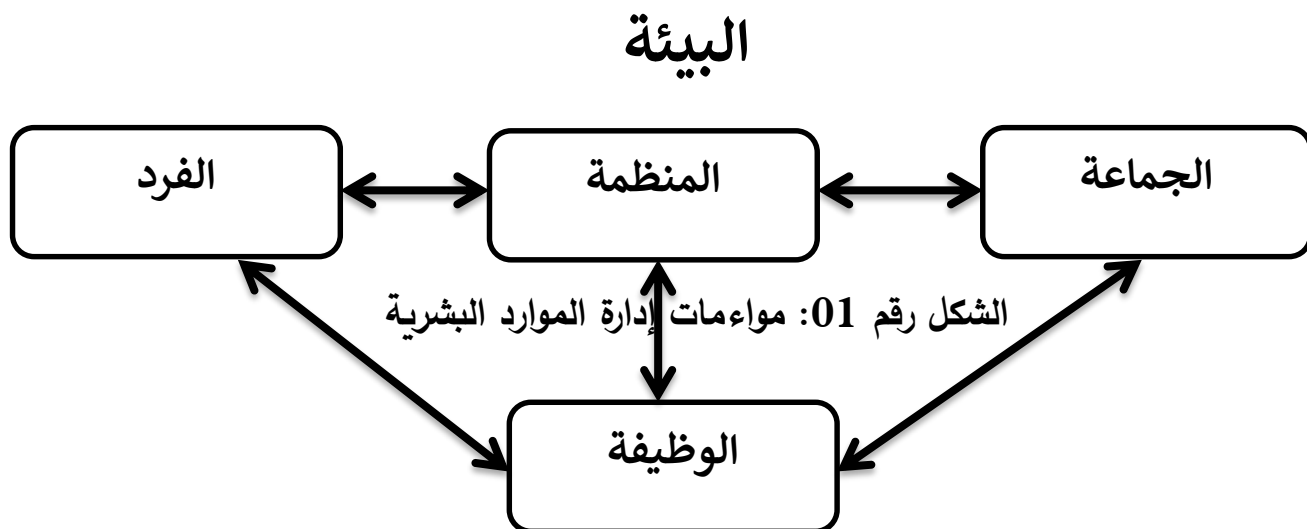
خامساً: الرقابة: وضع معايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

الفرع الثاني: مزايا ادارة الموارد البشرية

استناداً فإن إدارة الأفراد هي المسؤولة عن تحقيق النشاطات أعلاه للوصول إلى أهمية الفرد والمنظمة.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال:

1. تحقيق واقعي للموارد البشرية.
2. توظيف ملائم للموارد البشرية.
3. تدريب دقيق للموارد البشرية.
4. متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المواءمات الآتية:¹



¹سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 18

يظهر من الشكل بأن إدارة الموارد البشرية ومن خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف

تستهدف تحقيق نوعين من المواءمات هما:

أولاً: المواءمة الخارجية:

وتتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية.

ثانياً: المواءمة الداخلية:

وتتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة، الوظيفة مع المنظمة، الوظيفة مع

الجماعات، الفرد مع الجماعة والجماعة المنظمة تتحقق تلك المواءمات عندما تكون إدارة

الموارد البشرية قادرة على إجابة الأسئلة الآتية:

ما نوع العمل المراد إنجازه؟.

من المسؤول عن أداء العمل؟.

كيف يؤدي العمل المطلوب؟.

كيف ستظهر المنظمة عندما يؤدي العمل؟.

كيف يمكن قياس نتائج؟.

ويؤكد بعض الكتاب على أن إجابة إدارة الموارد البشرية على الأسئلة أعلاه يعتمد

على أهميتها في المنظمة والدور الذي تقوم به ويوضح هؤلاء الكتاب بأن الأدوار التي يجب

أن تمنح لإدارة البشرية هي:

1. دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف يجب أن تصمم المنظمة والوظيفة لكي

تتمكن من تحقيق أهدافها.

2. دور المدقق الذي يحدد أياً من الجوانب الخاصة بالمنظمة أو العمل يجب تغييرها

للوصل إلى فاعلية أفضل¹.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 21

3. دور المشارك في وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الدور الاستشاري في كيفية إجراء عملية التغيير.
4. دور المتحرك داخل المنظمة لتحديد الاسبقيات الخاصة بالأهداف ومن خلال الخبرة الإدارية.
5. دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل.

وهناك تعاريف أخرى لإدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية سلسلة من القدرات حول العلاقات الوظيفية، المؤثرة في فعالية المؤسسة وفعالية الموظفين.
- هي فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاكتفاء.
- هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها.
- هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية لأغراض الصيد كانت تنشأ

¹ - مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في الموارد البشرية، دور الدورات التكوينية في تحسين الأداء، من إعداد المتربص حسين رزيقي. ص

بشكل عضوي بعيد عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتاجاتها مسلة حمورابي، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم أحد ملامحها الأساسية. وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفؤ.

فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك. وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية هي تلك الفترة، إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان الإقطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعية الزراعية.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

الفرع الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج

علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر¹.

بالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والممثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل وتخصص، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المتشددة وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والاعتمادية العالية بين الوظائف وسوء ظروف العمل، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في فكر الإداري بشكل عام².

ونظرا لأهمية هذه الحقب التاريخ فسيتم تناولها على النحو الآتي:

أولا. مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص فقد ركز كتاب **Robertown** في العام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع.

وكان لكتاب **Adam Smith** في عام 1776 المعنون ثروة الشعوب ومن بعده كتاب **Charles Babbage** في عام 1832 إقتصادية الآلة والتصنيع، وكتاب **Andrew** في العام

¹ - حسين رزيقي، مرجع سابق، ص 21

² - حسين رزيقي، مرجع سابق، ص 22.

1835 المعنون فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز Babbage على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل، كما أكد في كتابه على أساليب الدافعية المتمثلة لحوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج على مستوى وحدة العمل والمنظمة.

يستخلص مما تقدم بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها دفعت باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة.

تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:¹

1. زيادة مستوى التفضيل للعمل.
2. التغيير في مستوى المعيشة.
3. زيادة الطلب على تقليص وقت العمل.
4. تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص.
5. زيادة وعي العاملين باتجاه المطالبة بحقوقهم.
6. التغيير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة.
7. التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
8. إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.
9. التغيير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية).

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 25

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام. إتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية.

ثانياً: حركة الإدارة العلمية:

يعد **Frederick W. Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملاؤه **Frank وLillian وGriberth وGantt** وغيرهم في تطور الفكر الإداري على صعيد العام.

ركز **Taylor** على التعاون ما بين الإدارة والعاملين فيعتقد بان القياس العلمي للعمل وتحديد الأفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الاجور من خلال زيادة الأرباح، ولكونه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي فإن شعار حركته العلمية وفلسفة إدارة الأفراد قامت على أساسا الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، حيث أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة الدافعية، التعلم القيادة الاتصالات القوة الاجتماعية المنظمة غير الرسمية ومعالجة الصراعات انعكس بشكل واضح على تعميق مبادئ تلك الحركة وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.¹

ثالثاً: حركة العلاقات الإنسانية:

يقود النتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلى الاستنتاج بأن هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبهت إلى جانب مهم في حياة

¹- حسين رزيقي، مرجع سابق، ص 24.

الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والمنظمة والفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقا ركزت حركة العلاقات الإنسانية على المواءمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلى المواءمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بالنظر الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين وبظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الغدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج ما بين مبادئ تمثلت بأجور عادلة ليوم عمل عادل، برر **Taylor** هذا المبدأ بالفلسفة القائمة على الافتراض بأن الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل.

يلحظ مهن خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة. فلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل¹. ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركّز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية.

قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها **Elton Mayo** تركّز الحركة على إدارة الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو/ جماعة العمل أو/ جماعة العمل وجماعة عمل أخرى، علاوة على أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره إنسان أولا وفرد عامل ثانيا، وبناء على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية خصائص الفرد العامل من خلال نظريتي **X** و **y**.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية. **رابعا: مدرسة إدارة الموارد البشرية:**

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية:²

1. تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

¹ - حسين رزيقي، مرجع سابق، ص 27

² - اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 188

2. في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.
3. لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
4. للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الغدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والاخلاقية.
5. إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية.
- حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينما يتحقق الاستخدام الصحيح، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.
6. تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية **Human Resources** ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة.¹

¹- حسين رزيقي، مرجع سابق، ص 27.

يلحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى الموارد البشرية كل ما يقع ضمن قوة العمل. أو من هو قادر على العمل، أي أنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، فتعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية:¹

1. منظور الوقت والتخطيط:

ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة منظمة وعلى المستوى الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق مني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع إستراتيجي.

2. العقد النفسي:

تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانشداد للعمل.

3. أنظمة الرقابة:

تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

4. منظور العلاقات بين الأفراد:

يكون منفعي وجمعي وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد. بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

¹- اسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 190

5. الهياكل والأنظمة المفضلة:

تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.

6. الأدوار:

تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار علاوة على أن الدور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

7. الوظائف:

تتميز الوظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (تكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم إدارة بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم لتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات، لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الواصل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ط2، 2003، 2005. ص 210

- فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب.
- وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرت نتائج البحوث والدراسات بأن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:
- أولاً: تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- ثانياً: تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- ثالثاً: تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات، مثل:
- 1- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
 - 2- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
 - 3- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.¹
 - 4- تعرض المنظمة إلى المساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
 - 5- عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
 - 6- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
 - 7- عدم الالتزام بقوانين العمل.

¹مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، دار الرواد للنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 36 35.

وبصورة أكثر توضيحاً يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية:

- أ- إن الموارد البشرية الجيدة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية.
- ب- إن المورد البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة في المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة.
- ت- إن الموارد البشرية الجيدة تسعى إلى تحسين وتوثيق العلاقات فيما بينها من ناحية، وبين الإدارة والأجهزة العمالية كالتقانات من ناحية أخرى.
- ث- إن الموارد البشرية الجيدة توائم وتتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية والخاصة بقوانين العمل.
- ج- إن الموارد البشرية الجيدة تمثل أساساً قوية للقوة الاقتصادية، وذلك بقدراتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمرة

إذا تبين أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من أهمية العنصر البشري فهو أساس الموارد في المنظمات وهو أساس النجاح ويعتبر العنصر الرئيسي بزيادة الإنتاج وأن نجاح أو فشل المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي:

أولاً: أهداف وظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على

مستويات

مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية

من الأفراد.¹

¹ في مجاهد المشرقي، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد،

جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2008، ص: 28

ثانيا: أهداف تنظيمية: ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، إذ أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

ثالثا: أهداف اجتماعية: يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع، ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

رابعا: أهداف شخصية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبتد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم. ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي:

1- المشاركة وتتمثل في:

- أ- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ب- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- ت- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.
- ج- استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.

2- (الفاعلية) هي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح وهي مرتبطة

بعدة عوامل منها:

- أ- تحفيز الأفراد.
- ب- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ت- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- ج- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

إذا تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من ضمن الأقسام الإدارية التي لها أهمية كبيرة في الأعمال المتنوعة وفي المنظمات حيث تهدف إلى التنبؤ والتخطيط وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية حجما ونوعا من حيث المؤهلات والامكانيات المتاحة لشغل

الوظائف فيها، كما تهدف الى تحسين وتنمية المهارات الخاصة بالأفراد من الموظفين وتقييم إدائهم.

بعد أن تناولنا دراسة أهداف إدارة الموارد البشرية بالمطلب الثاني سنتناول دراسة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وواجه التشابه والاختلاف بينهما¹.

¹- مجاهد المشريقي، مرجع سابق، ص 30

المبحث الثاني: الوظائف ادارة الموارد البشرية

تقوم ادارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشرى لها واهم وظائف ادارة الموارد التي تعكس تلك السياسات

حيث خصصنا في هذا المبحث التخطيط للموارد البشرية في المطلب الاول، وفي المطلب الثاني تناولنا التوظيف في ادارة الموارد البشرية، وتطرقنا في المطلب الثالث الى التكوين والتدريب والحوافز في ادارة الموارد البشرية.

المطلب الاول: التخطيط للموارد البشرية

تناولنا في هذا المطلب من الدرجة الاولى التخطيط في الموارد البشرية الفرع الاول، وفي الفرع الثاني تناولنا اهمية التخطيط، وتكلمنا عن خطوات التخطيط في الفرع الثالث.

الفرع الاول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

ان وظيفة التخطيط بصفة عامة تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. وقد عرف تخطيط الموارد البشرية "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من

تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات¹

وتستمد عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة، وذلك لتحديد كميات ونوعيات أعماله المطلوبة، كما تعتبر ضرورية للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو توسيع أو إدخال التعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الإعداد والتخصصات لتحقيق الفائدة أو الهدف من وراء هذه التعديلات² الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بمساعدة المنظمة على تحقيق ما يلي

- 1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
- 2- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
- 3- يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها

- 4- يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة.
- 5- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع.

الفرع الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية:

قد يختلف الكتاب في تحديد عدد الخطوات وأهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية ومدى ارتباطها بشكل مباشر بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة من حيث توفير الكوادر اللازمة

¹ - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ، سنة 1989 ، ص52

² - جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 205-206

لشغل الوظائف بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة من حيث كمية الإنتاج ونوعيته والتقليل من كلفة المنتج كمخرجات نهائية للمنظمة سواء كانت (سلعه / خدمه) ويمكن تلخيص مراحل إعداد خطة الموارد البشرية كالتالي:

1- حصر وتحليل الموارد البشرية الحالية: ويشمل ذلك وضع جدول يبين عدد العاملين

الحاليين والوظيفة التي يؤديها كل فرد منهم مع بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها والمواصفات الوظيفية المطلوبة في شاغلها، وينبغي أن يشمل التحليل في هذه المرحلة مدى توافق مهارة وقدرات كل فرد من العاملين مع مواصفات الوظيفة التي يشغلها بهدف التعرف على درجة الإفادة من قدرات العاملين.¹

2- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية في ضوء عنصرين

أساسيين وهما أهداف المنظمة والمدى الزمني لخطة الموارد البشرية المستقبلية حيث يتم تحديد الأعمال المطلوب أدائها، وعدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال وفقا لنظام وصف الوظائف وتحليلها.

3- مرحلة النظر في إمكانية الإفادة من إمكانيات بعض العاملين: في وظائف أرفع

من وظائفهم الحالية، ووضع نظام للتدريب التحويلي لتقويض مسببات التضخم الوظيفي في بعض الجوانب وتغطية الاحتياجات الوظيفية في أعمال أخرى، ثم وضع السبل التي تعين في استقطاب الأفراد الذين يمثلون احتياجات المنظمة المتبقية من سوق العمل.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها: الدور الريادي في هذه المرحلة يقوم على إدارة شؤون

العاملين والإدارات المختصة لكي يتم توافر الأفراد كما ونوعا وفقا للأعمال والمهام المطلوب إنجازها. وفي إطار الجداول الزمنية التي تم إقرارها.²

¹ - عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002. ص: 61-62

² - حسن أبشر الطيب، محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، ديسمبر 1993، ص 24

المطلب الثاني: التوظيف في الموارد البشرية

ومن اهم الوظائف في ادارة الموارد البشرية خصصنا في الفرع الاول تحليل الوظيفة في ادارة الموارد البشرية، وفي الفرع الثاني تطرقنا ايضا خطوات تحليل الوظيفة، وفي الفرع الثالث الاستقطاب ويعتبر اهم ركن في التوظيف.

الفرع الاول: تعريف تحليل التوظيف في الموارد البشرية

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة.

اولا: ويهدف تحليل العمل إلى ما يلي¹:

- 1-تعريف الموظف بمهام عمله .
- 2-تصميم العمل .
- 3-اختيار العاملين .
- 4-تقييم الوظائف .
- 5-تقييم أداء العاملين .
- 6-التدريب .
- 7-تحديد الاحتياجات من العمالة .
- 8-تبسيط العمل .
- 9-الترقية والنقل .
- 10-التطوير التنظيمي.

ثانيا: من يقوم بتحليل العمل:

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة

¹ موقع الطلبة دوت كوم: www.alltalaba.com تسير إدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع 2022/06/07، على الساعة 21:00

وبشكل عام يقع العبء الأكثر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو المخطط والمنسق للعمل والمشرف أيضاً على تنفيذه .

الفرع الثاني: خطوات تحليل التوظيف:

1-الحصول على معلومات مبدئية مثل منتجات المنظمة أو خدماتها، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي. والعلاقات بين الأقسام والإدارات.

2-اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة .

3-جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها

4-تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسئوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة .. الخ .

5-يتيح فرصة لإظهار الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة .

6-يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة.

وتنقسم المقابلات الشخصية إلى أنواع ثلاثة هي :

اولا: المقابلات الفردية وتتم مع كل شاغل وظيفة على حدة .

ثانيا: المقابلات الجماعية وتتم مع عدد من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة.

ثالثا: المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع

بيانات عنها. ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة¹.

رابعا: تصميم الوظيفة: يعنى تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسئوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة. ويؤثر تصميم

الوظيفة على الجوانب التالية :

¹- موقع الطلبة دوت كوم: www.alltalaba.com تسير إدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع 2022/06/07، على الساعة 21:00

- 1- مدى التنوع في مهارات أداء العمل .
- 2- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل .
- 3- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى .
- 4- درجة حرية الوظيفة .
- 5- درجة حصول شاغل الوظيفة على المعلومات بصورة مستمرة .

خامساً: مواصفات شاغل الوظيفة: تشير مواصفات شاغل الوظيفة إلى المتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة والتي تتضمن ما يلي: التعليم والخبرة والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن يشغل الوظيفة.

الفرع الثالث: الاستقطاب والاختيار وأهميته:

أولاً: يشير الاستقطاب والاختيار إلى: عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. وتعد عملية الاختيار والتعيين استكمالاً لعملية تخطيط الموارد البشرية واستقطابها فمن خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ومقابلتهم واختبارهم وفحصهم لانتقاء أفضلهم لإلحاقهم للعمل بالمنظمة.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تركز على:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب أفضل العناصر.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة.

- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب والاختيار¹.

ثانيا: مراحل وخطوات عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين:

1- خطة الموارد البشرية: تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة سواء كان ذلك لوحدة قائمة أو لمشروع تحت الدراسة، ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليلا لعرض والطلب والتوفيق بينهما.

2- بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة: تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح ، وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية ، وهذا يعني أولاً القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته، ومن ثم تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات ، والمهارات ، والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية.

3- مصادر الاستقطاب وطرقه: في بعض الأحيان تجد المنظمة أن الاعتماد على

المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من العمالة، وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة الى مصادر داخلية ومصادر خارجية².

¹- موقع الطلبة دوت كوم: www.alltalaba.com تسير إدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع 2022/06/07، على الساعة 21:00

²- موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة: <https://ar.wikipedia.org/wiki/> تسير إدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع 2022/06/07،

المطلب الثاني: التكوين والتدريب والحوافز في إدارة الموارد البشرية

قسمنا هذا المطلب إلى 03 فروع، حيث تناولنا في الفرع الأول التكوين، وفي الفرع الثاني التدريب، وفي الفرع الثالث الحوافز في إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: التكوين

أولاً: التكوين: هو واجب مهني يتمثل في مجموعة النشاطات التكوينية التي تهدف إلى تزويد وتجديد المعارف والمعلومات والمهارات لدى العامل وذلك تفادياً لتجميد المعلومات حيث تصبح لا تتناسب مع متغيرات العصر من وسائل تقنية وطرق المعالجة.¹ ومن دراستنا نلاحظ أن الباحثين قد استعملوا مصطلحات مختلفة كالتكوين، التكوين الدائم، التكوين المتواصل، والبعض الآخر يتكلم عن التدريب.

وكل هذه المصطلحات تصب في إناء واحد هو عملية التعلم لاكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد وتوجيهات لتحسين الأداء،² إذ أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية لها تأثير مباشر على المؤسسة حيث تبرها على تغيير أهدافها والاستراتيجية المتبعة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التغيرات المستمرة تعجل من تقادم المهارات المكتسبة وهذا ما يفرض على الفرد تحسين مستواه باكتساب معارف ومهارات جديدة.

يقصد بالتكوين تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف مسطر كما يعرف التكوين على أنه الوسيلة التي تمكن المتكون من الموظفين والعاملين على القيام بدورهم على أفضل وجه، وكذلك التمكن من إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في مواقعهم العملية، مما ينعكس بالتالي على تحسين قدراتهم الإنتاجية كما ونوعاً كما أنه إجراء تعليمي يساعد الأفراد

¹ منصور أحمد منصور، قرارات الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1976، ص 66.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 167.

على اكتساب مهارات وأفكار لازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة.

بحيث تختلط مفاهيم التكوين والتعلم والتعليم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادر على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر.

أما التعلم: فيعني أن الفرد يتصرف، ينفعل، يتجاوب، بمعنى أنه عملية تغيير في طرق التصرف والسلوك الإنساني نتيجة التعرض لمعلومات وحقائق جديدة لم يكن يعلمها الفرد قبل ذلك.

بينما التكوين: يعني مجموع الخبرات المنطقية التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والكفاءات التي تعلمها الإدارة المستخدمة قصد تغيير سلوكهم عن الإتجاه الذي ارتضوه لأنفسهم إلى اتجاه آخر تعتمد فيه النجاعة وهذا عن طريق تزويدهم بالمعلومات الضرورية وحقائق الأمور المتعلقة بالعمل بهدف التأثير الإيجابي على نتائج عملهم.

يعتبر أيضا عملية تهدف إلى تغيير السلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر يعتقد فيه أنه أكثر ارتباطا مع أهداف الوحدة أو المؤسسة التي يعمل بها.

كما يمكن أن يعطى للتكوين تعريف آخر "على أنه عمل من شأنه أن يؤدي إلى التزويد بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو تنمية مهاراتهم الفنية أو الإدارية التي تحتاج إليها المؤسسة أو تغيير في وجهات نظر الأفراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم".¹

¹- حسين حسن عمار، إدارة الموظفين، السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، ص 322.

ويمكن القول أيضاً أن التكوين أداة فعالة ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى حل مشاكل إدارية معينة وتحقق أهداف عن طريق الدراسة والبحث المستمرين كما أنه تزويد للفرد بالمعلومات والمهارات والسلوك الذي يجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية أو لتولي مناصب معينة فهو نشاط يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد بخبرة جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله من خلال تنمية قدراته وملاكاته الذاتية بتلقيه المهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال.¹

كما يعرفه الأخصائي الكبير في ميدان التكوين "بيار كاس": بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية

ثانياً: الرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب:

يحتل دوران العمل والغياب اهتماماً كبيراً من قبل (إدارة الموارد البشرية)، لما لهما من تأثير على إنتاجية المنظمة من جهة وكلفة الإنتاج من جهة ثانية. لذلك أخذت الإدارة تبحث عن أسباب هاتين الظاهرتين وسبل الحد منهما وتخفيض معدلاتهما، فقد وجد أن هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليهما سلباً أو إيجاباً. من بينهما الرضا الوظيفي» إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل من جهة وبين الرضا الوظيفي والغياب. إذ أن أكثر الذين يتركون أعمالهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، كما أن هناك علاقة بين الرضا والغياب -بدرجة أقل- إذ وجد أن أحد أسباب الغياب عن العمل هو عدم الرضا الوظيفي، فليس بالضرورة أن يخطط العاملون للغياب، غير أنهم يتغيبون عن العمل عندما يجدون بأن هناك أسباباً تدعو إلى الغياب، وبعبارة أخرى أن الموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لأسباب الغياب من غيره

¹- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، 1983، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص 487.

1- الرضا الوظيفي والعمر:

لقد بينت الدراسات والبحوث أن العمر أحد المؤثرات المهمة في الرضا الوظيفي للفرد، فكلما تقدم الموظف في العمر، كلما كان أكثر التصاقاً بوظيفته، واتسمت طموحاته بالمعقولية والالتزان، وازدادت قدراته على التكيف مع ظروف عمله ومنظّمته وأصبحت وظيفة جزء من شخصيته، وذلك يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله. وبالمقابل فإن الموظفين الشباب أقل ميلاً للرضا عن أعمالهم بسبب طموحاتهم العالية، وعدم قدرتهم على التكيف لظروف العمل بالمستوى المطلوب، وحبهم للتغيير والتجديد؛ وبحتم الدائم عن الأفضل. ... إلى غير ذلك¹.

2- الرضا والمستوى الوظيفي:

إن لمستوى الوظيفة التي يشغلها الفرد وموقعها في هكل التنظيمي للمنظمة أهمية كبيرة وتأثير واضح في رضا الفرد عن عمله. فالموظفون الذين يشغلون وظائف المستويات العليا في المنظمة أو الجهاز الإداري نجدهم أكثر رضا من غيرهم، بسبب ما تتجه لهم هذه الوظائف من عوائد مادية مناسبة، وتقدير واحترام وظروف عمل ملائمة وقدر أكبر على استخدام كامل طاقاتهم في القيام بوظائفهم وغير ذلك. مقارنة بغيرهم. لهذه الأسباب وغيرها غالباً ما نجد المدراء والمختصين يميلون أكثر من غيرهم من العاملين في المنظمة إلى الرضا الوظيفي.

3- الرضا وحجم المنظمة:

تمثيل العلاقة بين الرضا الوظيفي وحجم المنظمة إلى أن تكون عكسية في معظم الأحيان. حيث أن الرضا الوظيفي يميل إلى الانخفاض كلما كبر حجم المنظمة والعكس صحيح ما لم تتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ذلك. فالعمل في المنظمات الكبيرة غالباً

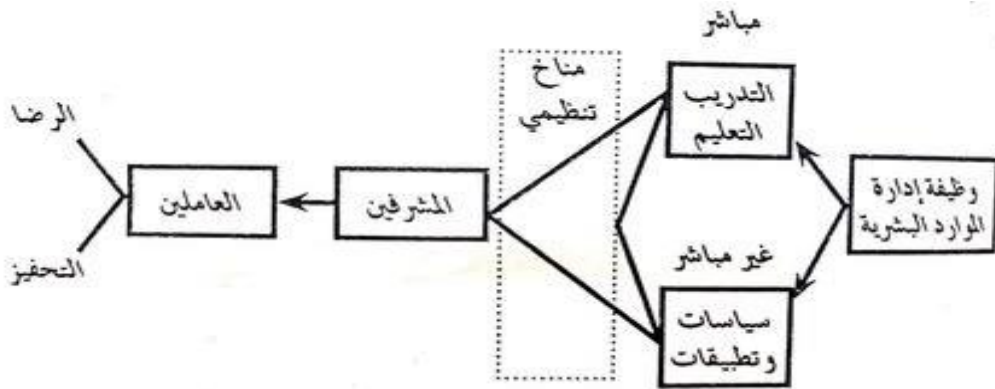
¹-نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية

ما يكون مربكا ومشوشا خصوصا في العمليات المساعدة كالاتصال والتنسيق والمشاركة؛ ما لم تتخذ الاحتياطات الكفيلة • بالتغلب على ذلك. فالعاملون في المنظمات الكبيرة غالبا ما يفقدون السيطرة على الأحداث التي تؤثر عليهم بسبب بعدهم عن مراكز القرار وصعوبة بناء العلاقات الاجتماعية كالصداقة والانتماء، وتكوين الجماعات الصغيرة؛ مما، يؤثر سلباً على مستوى رضاهم عن العمل ومن هنا عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة ينصب على إعطاء اهتمام أكبر للعوامل والمتغيرات. المرتبطة بجعل الرضا عن العمل يصل إلى أعلى مستوى يمكن أن يصل إل أعلى مستوى يمكن أن يصل إليه لدى العاملين.

4-الرضا الوظيفي:

لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر وغير مباشر على تحفيز العاملين والرضا الوظيفي. والشكل (52) التالي يوضح ذلك، إذ تعمل إدارة شؤون ال موظفين على إيجاد نوع من الاتصال المباشر مع المشرفين والعاملين (الموظفين) بطرائق متنوعة لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب. فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال يمكن أن تدفع العاملين وتحفيزهم بشكل مباشر. أو تستخدم لتدريب المشرفين على الوسائل التي يمكن استخدامها لتحفيز العاملين؛ وتحقيق الرضا المطلوب عن العمل» من جهة أخرى فإن للسياسات التي تنتهجها الإدارة تأثير آخر على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم عن العمل ولكن بأسلوب غير مباشر، فوظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة وسياساتها و تطبيقاتها العملية تؤثر في المناخ التنظيمي، و من خلاله بالمشرفين و المدراء لتبني اساليب أكثر ملائمة و قدرة على تحفيز العاملين، ورضاهم عن العمل فالمناخ يتأثر الى حد كبير بالسياسات و الفعاليات التي تقوم بها الإدارة إذ أن المقصود بالمناخ التنظيمي وجود بيئة مرضية أو ملائمة للعاملين

في المنظمة حيث يمكن أن يحسها العاملون أو يشعرون بها من خلال تجاربهم و تفاعلهم مع سياسات و فعاليات المنظمة و خططها المتنوعة.¹



مثال ذلك انتهاج بعض المنظمات لسياسة اتباع القواعد والتعليمات وتنفيذها بشكل صارم وجامد مقابل ذلك تنهج منظمات أخرى سياسة إقامة العلاقات الودية مع العاملين، والتركيز على فرق العمل في الأداء. لذا يمكن وصف المناخ التنظيمي للأولى بأنه غير ودي وغير مريح للعاملين والعكس صحيح بالنسبة للثانية.

أ- اتجاهات الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي هو جزء من الرضا الإنسان (الموظف) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل (الوظيفة) تؤثر على شعوره تجاه وظيفته أو عمله. وبالمقابل فإن رضا الفرد عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للفرد (الموظف). وبالنتيجة فإنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي ينشأ عنها التحفيز أو الحوافز.²

ومما تدر الإشارة إليه أن هنالك من يعتقد بأن الرضا في العقود الماضية كان متدنياً بسبب إهمال الإدارة للجوانب الإنسانية في العمل، وعدم إعطائها ما تستحقه من عناية

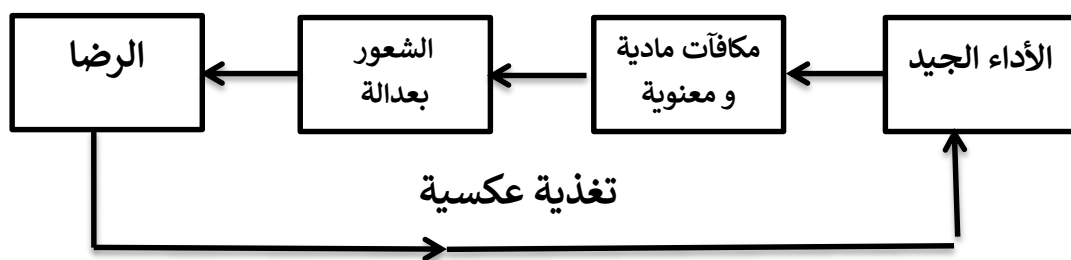
¹نجم عبد الله ، عباس حسين جواد، نفس المرجع السابق،ص352.

²نجم عبد الله، عباس حسين جواد، نفس المرجع السابق، ص353.

واهتمام فيما تقوم به من فعاليات ونشاطات متنوعة، مما يشعر العاملين بالعزلة وعدم الرعاية والاهتمام؛ في حين أن العقود الأخيرة شهدت توجهاً مغايراً نحو الاهتمام بالعاملين وبناء علاقات إنسانية وتفاعل حيوي معهم، وكان ذلك سبباً في زيادة مستوى توقعاتهم الايجابية تجاه الأعمال والواجبات الموكلة إليهم، ما زاد في مستوى رضاهم عن العمل أو الوظائف التي يشغلونها في المنظمات التي يعملون فيها.

ب- الرضا الوظيفي والاداء:

ليس هناك من يشك بأن هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والاداء، لكن ما هي طبيعة هذه العلاقة؟ كان اعتقاد السائد بأن رضا الموظفين عن جعلهم يؤدونه بشكل أفضل، إذ أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والاداء المرتفع، لكن هذا الافتراض أو الاعتماد لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع. إذ أن 'هناك عدداً من العاملين الراضين عن 29. ولكن إنتاجيتهم غير مرتفعة؛ أي تقع ضمن حدود المستويات الاعتيادية للإنتاج، وعليه يمكن القول بأن الرضا لوحده لا يكفي لأن مكون محفزاً قوياً للاداء. لكنه يجعل العاملين الراضين عن استعداد للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الاداء الجيد والرضا الوظيفي، ويجب عن التساؤل الذي بطرحه البعض بخصوص من الذي يأتي أولاً.



أي هل أن الرضا يحقق الاداء الجيد؟ أم أن الاداء الجيد هو الذي يحقق الرضا؟ إذ يبدو من الشكل أعلاه أن الرضا الجيد ينتج عن الاداء الجيد؛ بدلا من أن يكون سببا له.

إذ أن الأداء الجيد يؤدي إلى على مكافآت متنوعة مادية ومعنوية. حسب طبيعة العمل ونوع المنظمة وسياساتها.¹

- التحكم التكنولوجي:

المتتبع للتراث النظري في مجال السوسيو اقتصادي، يجده يعج بالأفكار التي تبرز في كل مرة متغيرات تنظيمية جديدة تعمل على تفعيل الواقع التنظيمي، فإذا كان تايلور أبرز دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء الفعال، ومدرسة العلاقات الإنسانية في إبراز دور الحوافز المعنوية في تفعيل الأداء العمالي، فقد لعب الاتجاه الوظيفي دوراً طليعياً في بلورة الجهود النظرية اللاحقة

التي سارت على خطاه، مع إدخال متغيرات وأبعاد تنظيمية تجاهلها إلى حد كبير الرواد الأوائل في مجال التنظيم.

فقد عمل الاتجاه الوظيفي على تفسير محددات السلوك ونشاطات التنظيم بطريقة أكثر واقعية، في إطار إدراك التنظيم كنسق اجتماعي تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا، والبيئة، وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي.

وبالتالي إبراز البعد التكنولوجي كمحدد للسلوك والتفاعلات والعمليات الاجتماعية داخل المؤسسة

وقد تعددت وجهات النظر والأبعاد المحددة لمؤشر التكنولوجيا في الواقع التنظيمي، فمنهم من اعتبرها حكراً على الوسائل التقنية أو الآلات كتعريف وليام أجبرن إنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعات الثقافة المادية جميعها

وتعرف على أنها "تلك الميكانيزمات أو العمليات التي تستخدمها المؤسسة في الإنتاج أو في تقديم خدماتها، وكلمة تكنولوجيا قد تشير إلى الأداة أو مجموعة من الآلات أو الأفكار والاستراتيجيات

¹نجم عبد الله ، عباس حسين جواد، نفس المرجع السابق،ص354.

كما يعرفها روت Root " بأنها مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع وانشاء سلع جديدة.¹

ويركز هذا التعريف على المعارف المتراكمة لدى العنصر البشري التي تستغل في الإنتاج وابتكار سلع جديدة، حيث تجتمع هذه المعارف عن طريق الخبرة، التكوين والتدريب داخل المؤسسة

كما يعرفها روت Root " بأنها مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع وانشاء سلع جديدة

ويركز هذا التعريف على المعارف المتراكمة لدى العنصر البشري التي تستغل في الإنتاج وابتكار سلع جديدة، حيث تجتمع هذه المعارف عن طريق الخبرة، التكوين والتدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

وفي خضم الأبعاد السابقة فالتكنولوجيا هي وليدة نظام اجتماعي واقتصادي، تتضمن مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات والوسائل العلمية، اللازمة لتسيير الآلات والمعدات وطرق العمل، مما يكسب العامل ثقافة صناعية كفيلة بالتحكم التكنولوجي. ومن هنا يبرز التحكم التكنولوجي من أهم المؤشرات التنظيمية المحددة لفعالية الأداء في الواقع التنظيمي، من خلال سيطرة العامل على الطرق والوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية، سواء من خلال العمل عليها أو عملية صيانتها.²

1 - عزيزي الربح ، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة المسيلة ، 2015/2014 ، ص 88.

2 - عزيزي الربح ، مرجع سابق ، ص 88.

الفرع الثاني: التدريب

إن كل من يعمل في مجال التدريب له تصور ضمني محدود لمعنى وظيفة التدريب، وغالبا ما يختلف تعريف وتصور كل منا عن تصور الآخرين ويرجع هذا الاختلاف في إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب، وطبيعة ونوعية الأدوار الملقاة على عاتقه، وإن كل الاختلاف في حد ذاته ظاهرة إيجابية تشحن الفكر وتولد النقاش الجاد إلا أن الاختلاف المشار إليه هنا قد لا يقتصر على مجرد قضية مطروحة للحوار، بل يتعدى ذلك ليصبح نواة للقرارات المتخذة من قبل المسؤولين فيما يتعلق بهذا النشاط، وهنا تكمن أهمية السعي الجاد لإيجاد معنى محدد ودقيق لمفهوم التدريب أمك في الوصول إلى مفهوم محدد. فقد عرف التدريب على أنه: عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين.

وعرف التدريب على أنه: العملية التي تزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ معين

وعرف التدريب على أنه: العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعامل بشكل فعال.

وقد عرف التدريب على أنه: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وفرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية

كما يعرف التدريب على أنه: عملية مساعدة الأفراد للاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم

وعرف التدريب بأنه: " إجراءات نظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين".¹

وقد عرفته إحدى اللجان التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة بأنه: " باختصار يكسب المعرفة وينمي المهارات"

وتعريف آخر بأن: "التدريب وسيلة لتحسين وصقل وزيادة المهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسلم مناصب إدارية عليا في المستقبل" كما أمكن تعريفه بأنه: نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

ويعرف كذلك بأنه: "يساعد الفرد على التأقلم على أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفاعلية".

كما عرف بأنه: "عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية وكذلك زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يستغل إمكانياته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل معاونة لتحقيق أهداف معينة"

وقد يعرف التدريب على أنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والمنظمة التي يعمل بها".

ويعرف على أنه: "عملية سلوكية يقصد بها تغير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية ويعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقه".

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، شارع ملك حسين، بناية الشركة المتحدة للتأمين، 1429هـ-2009م، ص17.

ويعرف التدريب على أنه: "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف أحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم
أولاً: ومن كل ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

1/ أن التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد المنظمة.

2/ أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

3/ أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

4/ أن التطوير يجب أن يتم بأسلوب التخطيط سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي.

5/ أي أن التدريب هو عبارة عن النشاط مخطط يبذل بهدف إحداث تغييرات في المعارف والمهارات اللازمة لتنمية وصقل خبرات المتدربين لرفع المستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.
التدريب نشاط:

أي أن التدريب يستلزم وقت + جهد، ويتمثل ذلك الوقت والجهد المستغرق فيما يلي:

- أ- عملية تحويل التدريب، بمعنى أن مستوى المهارة التي سيتم تطبيقها مع ما تم تعلمه سيزيد عن المستوى الذي ظهر عليه المتدرب عقب التدريب مباشرة.¹
- ب- عملية تحويل التدريب من المنهج التقليدي إلى المنهج المنظمة.
- ج- عملية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مجال التدريب.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص19.

6/التدريب نشاط مخطط:

أي أن التدريب يحتاج إلى التفكير المستقبلي التخطيط وذلك يهدف التعرف على البدائل المتاحة لمواجهة المواقف التدريبية والتمثلة في:

- تحديد نوعية المتدربين.
 - تحديد نوعية المدربين.
 - تصميم البرنامج التدريبي.
 - تحديد أساليب التدريب التي سوف تستخدم.
 - تحديد أماكن التدريب.
 - تحديد أساليب وطرق الإيضاح التي سوف تستخدم.
- التدريب نشاط مخطط يبذل بهدف إحداث تغييرات وهذه التغييرات تحدث في:

- الجوانب المعرفية.
 - الكفايات المهارية.
 - الكفايات الاتجاهية.¹
- ثانيا/ أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية:

- 1-التدريب في المراحل الأولى من التوظيف.
- 2-التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

بالنسبة للنوع الأول وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل المنشأة.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص20.

وينقسم هذا التدريب إلى:

1/ التوجه العام: وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ، ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها وعن مكانة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عليها.

2/ التدريب التخصصي الابتدائي:

ويأتي هذا التدريب بعض التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

3/ التدريب أثناء تأدية الخدمة:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

أما بالنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل فإنه يتضمن الأنواع التالية:

ثانياً: التدريب بغرض تحديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة):

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية بها من الوقت لآخر، ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف وحفظ المستندات الذي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر، لا بد أن يحصل على تدريب في حالة نظام الميكروفيلم والميكروفيش والأجهزة الحديثة في السكرتاريا.

ثالثاً: التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة مثال ذلك تربية العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على

برامج تدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم .

كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

1: التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل المتخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين...إلخ.

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

2: التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

3: التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

أ/ مستويات الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين، وعادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة.¹

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص36.

ب/ مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الاشراف الأول وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا. ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينهما، فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات، كما يتم منه ترشيح الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الإدارية العليا.

ج/ مستوى الإدارة العليا:

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية. وللأهمية القصوى لتدريب المديرين وتأهيلهم للعمل، فإننا سوف نتناوله عند مناقشتنا للتنمية الإدارية (تدريب المديرين).

4: التدريب المهني:

وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثال ذلك اعمال السمكرة واللحام والبناء والتجارة وغيرها، وهنا نجد أن السلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن، وعادة تتوفر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.¹

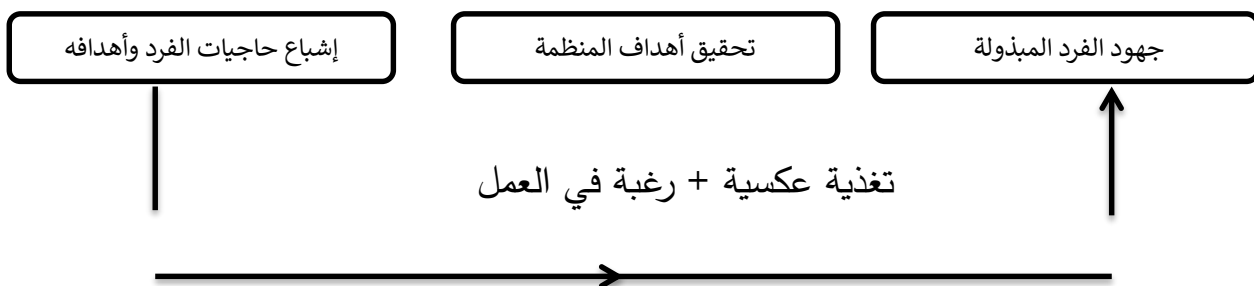
¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص37.

الفرع الثالث: التحفيز

إن نجاح أية منظمة يتوقف على خبرات العاملين فيها وإمكانياتهم فقد يكون بالإمكان تعيين الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتطوير وتنمية قدراتهم وقابلياتهم، إلا أن ذلك لا يضمن قيام هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية ومقبولة من الأداء، إلا أن الأداء ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي بكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

وعليه فإن الارتفاع بمستوى المنظمة لا يأتي فقط من اهتمام إدارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب التي تركز على توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات من الموظف وسبل تطويرها، بل أن ذلك يستدعي الاهتمام بمدى توفر الرغبة في الأداء بمقدار والدرجة نفسيهما وبما أن الرغبة في العمل لا تأتي لوحدهما، وإنما هي ترجمة للأهداف الذاتية للفرد، واستجابة لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة مما يوجه سلوكه وأدائه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها (الأداء المرتفع) من جهة، ومساهمة المنظمة في تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته بالمستوى المرغوب من خلال ما تتبعه من سياسات وبرامج متنوعة كسياسة الأجور والرواتب والتحفيز والتدريب والترفيه وتقديم الخدمات والامتيازات المادية والمعنوية للفرد من جهة أخرى¹.
يوضح كيفية حصول الرغبة في العمل لدى الموظف:



¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص333-334.

أولاً: مفهوم التحفيز:

الحوافز هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. لهذا فإن الحوافز:

نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل والخارج المنظمة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ ليس من السهولة أن نتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسرعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز، كما أن هناك كثير من المتغيرات والوسائل التي يمكن اعتمادها لتحسن الحافزية في المنظمة.

ومما تجب ملاحظة أن الفرد (الموظف) قد يؤدي عملاً ما، ولكنه قد يؤديه استجابة لعوامل الدفع والتحفيز، فيؤديه برغبة وقناعة، كما أنه يؤديه استجابة لعوامل الضغط والإكراه، تحت تأثير التهديد والإجبار.

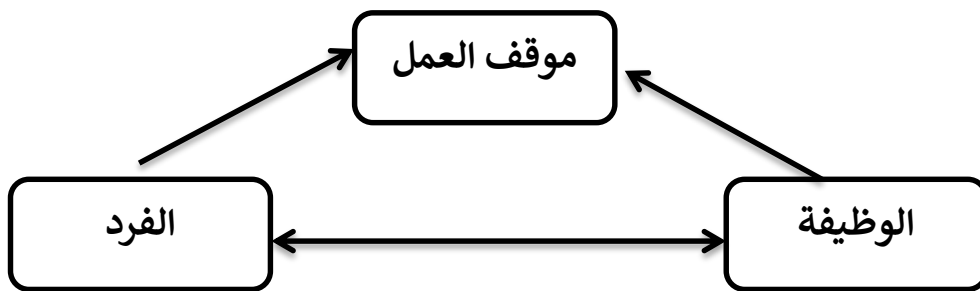
غير أن مستوى الأداء في الحالتين مختلف، فعندما يشعر الفرد أن إشباع حاجاته ورغباته يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الانتاج كما ونوعاً، فإنه يندفع ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل، ويكون الأمر معكوساً عندما يشعر بأنه مجبر على القيام بعمل ما، من غير أن يكون له أي مردود مادي أو معنوي مباشر، فإنه في هذه الحالة يحاول تخفيض مستوى الأداء، وعرقلة العمل وتعطيله، واتباع شتى السبل للتهرب منه قدر الإمكان¹.

يرى أستاذنا الدكتور خليل الشماخ أن: عملية التحفيز منظومة مهمة من المنظومات الفرعية التي تتكون منها المنظمة كما أنها بدورها تتكون من ثلاث مكونات هي الفرد (الموظف)، الوظيفة (العمل)، والبيئة ويمكن التعبير عن هذه المنظومة على النحو التالي

1 - د- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص335.

شكل (8) فالأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم¹، وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى طموحاتهم، وبالتالي فإنهم يستجيبون بشكل متباين لأنواع الحوافز والدوافع التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين فيها للحصول على استجاباتهم بشكل إيجابي لبرامجها وخططها الانتاجية المتنوعة هذا من جهة.

شكل (8) يوضح مكونات منظومة التحفيز:



¹ - د- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص335.

ثانيا: الترقية:

يقصد بالترقية تكليف الموظف بموجبات ومهام وظيفة أعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمنظمة، أي تحريكه عموديا في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة مسؤولياته وواجباته ومركزه التنظيمي وغالبا ما يصاحب الترقية زيادة في الأجور والامتيازات الأخرى.

وقد عرف الدكتور (مصطفى أبو زيد 1966:450) الترقية بأنها: "نقل الموظف من وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين، ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة". أما الأستاذ (الطماوي 1968: 71) فإنه يرى بأن الترقية تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقية، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية".

أما الدكتور (عادل حسن وعبد المنعم فوزي، بدون سنة نشر: 250) فإنهما يعرفان الترقية بأنها: "نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أضخم ومستوى تنظيمي أعلى، وشروط عمل أفضل كزيادة المرتب وارتفاع مركزه الإداري بصفة عامة"¹.

ثالثا: أهداف الترقية:

من الأمور التي يهتم بها الموظف هو موضوع الترقية إذ أنها تمثل جزءا مهما من طموحاته التي يسعى إلى تحقيقها في حياته الوظيفية، فهي تجمع بين المزايا المادية والمعنوية التي يصبوا إليها، إذ يرتفع مركزه الوظيفي بعد الترقية، كما يترتب عليها أيضا زيادة في المرتب، يضاف إلى ذلك كله اعتبارها حجر الأساس في إيجاد خدمة حكومية مستقرة يتم من خلالها وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

1 - الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي/الأستاذ الدكتور عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 494.

إن نظام الترقية يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها (جعفر 1973: 26) و(عمار 1982: 205).

1/ تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين، وزيادة ثقتهم بالمستقبل من أجل ضمان ما تحتاجه إليه المنظمة من الأيدي العاملة والعمل على صيانتها وإدامتها.

2/ تأمين الاستمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين المناسبين من داخل المنظمة نفسها.

3/ انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغرة.

4/ إيجاد جو من التنافس بين العاملين لما يسهم في دفعهم وحقرهم ليبذل أقصى ما يستطيعون من جهد وخدمة للصالح العام.

5/ شعور الموظفين بالأمان والاستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم ومستوى معيشتهم¹.

6/ الترقية تشجيع الموظفين على الابتكار والتجديد، فعندما يرى الموظف أن تقدمه في العمل المسند إليه وترقيته يتوافقان على مدى التقدم الذي يمكن أن يحرزه في عمله، فإن ذلك يدفعه ليبذل قصارى جهده للفوز بالترقية.

رابعاً: شروط الترقية:

إن الترقية لا تمثل حقا من حقوق الموظف التي يكتسبها عند استيفائه للشروط المحددة بالموجب القانون وإنما هي في واقع الأمر جوازية، أي أن الإدارة هي صاحبة السلطة في ترقية الموظف من عدمها على أن تتجاوز في ذلك الحدود السلطة الممنوحة لها، ومن الجديد بالذكر أن الشروط الواجب توافرها في ترقية الموظف تتباين من نظام إلى نظام آخر، إلا أنها على العموم تستلزم الشروط التالية (حيش 1982: 92-95).

1/ وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة، يمكن أن يرقى لها الموظف.

1 - الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي/الأستاذ الدكتور عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 494.

2/ تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات.

3/ توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون مثال ذلك حصوله على شهادة علمية، بتخصص معين تمتعه بخبرات محددة اجتيازه برنامجا تدريبيا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها.

4/ حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه، في أثناء مدة زمنية معينة كأن تكون سنة أو أكثر.

5/ توافر شرط الأقدمية للترقية إلى وظيفة أعلى بعد مضي مدة المقررة لأشغاله ووظيفة أدنى في سلم الوظائف والدرجات.

6/ لا يجوز ترقية الموظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة التي يستحقها، وعند حصول ذلك فإن الترقية بعد باطلة، ما لم يرد نص يجيز ذلك في القوانين والأنظمة النافذة.

7/ إن الترشيح للترقية إلى الوظيفة الأعلى يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:

أ-: أن الترشيح للترقية يكون حكرا على العاملين في المنظمة أو القسم أو الشعبة التي تشغل فيها وظيفة معينة.

ب-: تكون الترقية متاحة لجميع العاملين في المنظمات أو الأجهزة الإدارية الحكومية لشغل أي وظيفة شاغرة في تلك المنظمات أو الأجهزة أي لكل موظف الحق في أن يرشح نفسه لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمات والأجهزة الحكومية متى ما كان يمتلك المؤهلات وتتطبق عليه الشروط المطلوبة.¹

أن دول العالم المتنوعة تتباين بحسب تباين أنظمتها السياسية والاقتصادية.

1 - الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي/الأستاذ الدكتور عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 497.

فيما يتعلق بتبني أي من هذين الاتجاهين المذكورين أعلاه فهناك دول تحصر حق الترقية في الوظائف الأعلى الشاغرة في منظمة ما. بالموظفين العاملين فيها، دون أن يكون للموظفين الموجودين في المنظمات أخرى حق منافستهم على شغل تلك الوظائف، في حين تتجه دول أخرى إلى تبني الاتجاه الآخر وهو النظر إلى منظمات الإدارة العامة على أنها وحدة واحدة متكاملة ومتعاونة ويحق لجميع موظفيها الترقية إلى الوظائف التي تشغر في أي منها إذ ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة.¹

1 - الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي/ الأستاذ الدكتور عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 498.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وانطلاقاً من مصطلح إدارة الموارد البشرية بكل ما يعنيه من مفاهيم وأفكار وتحاليل، فلقد كانت إدارة الموارد البشرية قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى ولم يكن ينظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل بنشاط مع بقية الأنشطة الأخرى، غير أن الوضع بدأ يتغير بعد هذه الفترة بفعل تغيير النظرة إلى الإنسان و إلى دوره في العملية الإنتاجية كنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية في أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن وظيفة متخصصة تغير في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد.

ولكن على الرغم من هذا التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة مازالت دون المستوى المطلوب من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين.

الفصل الثاني: فاعلية الأداء

تمهيد الفصل الثاني: الاداء في ادارة الموارد البشرية

يشير تقييم الاداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة. حيث أن معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوع وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد الى التطوير وتعتبر عملية تطوير الاداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الاساسية. و التي منها: تحديد المعايير المساهمة في الاداء الفعال و غير الفعال، و كذلك تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الاداء، اضافة الى أن القياس في الغالب لا يبني على تحديد الاداء الفعلي للفرد و انما على تصورات و أحكام القائم ب العملية كالمشرف المباشر او الرئيس و هذا الفصل محاولة لمعرفة جوانب و اسس و طرق عملية تقييم الاداء و الصعوبات التي تواجهها الإدارة في تنفيذ هذه العملية.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

المبحث الأول: تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي).

خصصنا في هذا المبحث الإطار المفاهيمي لتقييم أداء العاملين او مورد البشري في ادارة الموارد البشرية، حيث خصصنا في المطلب الاول، مفهوم تقييم الاداء العاملين، وفي المطلب الثاني تطرقنا الى فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الاداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي :
الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة¹.

كما يعرف الأداء: بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"²

¹ - عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005، ص 14

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 123.

كما يعرف الأداء: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة

كما يعرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة¹

الفرع الاول: تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

اولا: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم² "

ثانيا: يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور³

ثالثا: تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى⁴

¹ - سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 8 - 9 مارس 2005، ص 35

² - فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191

³ - زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

⁴ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص 55.

رابعاً: تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة¹.

خامساً: كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه².

سادساً: يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة؛ حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

الفرع الثاني: مخرجات تقييم الأداء

أما مخرجات تقييم الأداء، فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:

"إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة و الضعف"

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

² - إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

الفرع الاول: فوائد تقييم الأداء¹:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها

اولاً: رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

ثانياً: إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 240

ثالثاً: وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقّه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

رابعاً: الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم¹.

خامساً: استمرار الرقابة والإشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

سادساً: تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 241

مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً¹.

الفرع الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

أولاً: فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها

1-رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2-إشعار العاملين بمسئولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو

موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً،

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 241

وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم¹.

5- استمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 240.

وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً¹.

7- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة².

8- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة: التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء³.

ثانياً: 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 عنه⁴

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 240.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 374

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 374

⁴ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

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-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.

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

4-تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة.

5-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 الاعتيادي¹

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

المبحث الثاني: طرق وعوامل تقييم الأداء

خصصنا في هذا المبحث الذي تناول طرق وعوامل تقييم الاداء، حيث خصصنا في المطلب الاول عوامل تقييم الاداء، وفي المطلب الثاني تناولنا خطوات تقييم الاداء لدى المورد البشري.

المطلب الأول: عوامل تقييم الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعها

الفرع الاول: عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

-غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

-ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

-تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك¹

الفرع الثاني: عوامل النتائج²

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم. من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي. قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً.

الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة.

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98

² - ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 179

الفرع الثالث: عوامل السلوك¹

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلاً من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

و فيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها

التخطيط: ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته

¹- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 171.

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعاليتها، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك¹.

الفرع الاول: تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة "

لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم" كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي"²

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 244

² - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373

الفرع الثاني: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات إتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

اولا: قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

-ملاحظة الأفراد العاملين.

-التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

-التقارير المكتوبة.

ثانيا: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.¹

¹ - توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37

ثالثا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

رابعا: الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.¹

¹ - توماس أي هاينز، مرجع سابق، ص 38

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء العاملين (الأفراد)، بدءا بشرح المصطلحات المكونة له وهي الأفراد، الأداء و التقييم، كما حاولنا اقتراح تعريف خاص بنا لهذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف المعروفة، فكان التعريف المقترح هو "تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة كما أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف."

بعد تحديدنا لمفهوم تقييم أداء الأفراد العاملين حاولنا استعراض أهم فوائد هذا النظام والتي منها رفع الروح المعنوية، تقييم سياسات الاختيار والتدريب بالإضافة إلى استخدامه في مجالات أخرى مثل ترقية والتعيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية. وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح عوامل التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعيته بالإضافة للعوامل شخصية. انتقلنا بعد ذلك إلى عرض خطوات التقييم والتي لخصناها في تحديد معايير الأداء، نقل التوقعات، قياس الأداء مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري وأخيرا الإجراءات التصحيحية.

الفصل الثالث

البيات تحسين فاعلية
الأداء المورد البشري

تمهيد الفصل الثالث: اليات تحسين فاعلية الأداء المورد البشري

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وأيضاً لأنه على أساس النجاح في إنجازه يتحدد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى.

أما الوظيفة التكوينية فهي من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

و تعتبر وظيفة التحفيز من أهم وظائف عملية إدارة الموارد البشرية، علماً أن السلوك الإنساني معقد ومحاولات استكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل عملية صعبة جداً، فعملية التحفيز معقدة ومتعددة الأوجه تشمل مجموعة التغيرات والقوى المحيطة ببيئة العمل وتشمل أيضاً أداء الفرد الذي هو محصلة تفاعل عاملين هما القدرة على العمل والرغبة في أداءه ويمكن القول أنه من منظور أداء الفرد يحتاج إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل.

وقد خصصنا في **المبحث الأول** تأثير عملية التوظيف في تحسين فاعلية الاداء المورد البشري، وفي **المبحث الثاني** تأثير عملية التكوين في تحسين فاعلية الاداء والتدريب، وتناولنا في **المبحث الثالث** دور التحفيز في تحسين فاعلية الاداء للمورد البشري.

المبحث الأول: تأثير عملية التوظيف في تحسين فاعلية الاداء المورد

البشري

وبصفة عامة فإن عملية التوظيف والإجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

المطلب الاول: أهداف التوظيف:

قد تتحدد أهداف التوظيف من الغرض الذي تقوم عليه عملية التوظيف، والذي قد يتحدد أساسا في تزويد المؤسسة باليد العاملة الضرورية لتحقيق أهدافها والاستمرار في حياتها من خلال تحقيق التلاؤم بين احتياجات المؤسسة وخصائص الفرد. وقد تطرقنا الى تعريف التوظيف سابقا، حيث خصصنا في هذا المطلب اهداف التوظيف على المستوى الداخلي فرع الاول، وفي الفرع الثاني تطرقنا الى اهداف التوظيف على المستوى الخارجي.

الفرع الاول: اهداف التوظيف على المستوى الداخلي

يمكن تلخيص أهداف التوظيف في تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف، ويهدف أيضا إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختبار مترشحين مؤهلين وذلك بتحديد الأفراد المؤهلون لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم، ويسمح بوضع كل مترشح لمنصب عمل تتوفر فيه

الشروط في المكان المناسب له، بطريقة تسمح له بالاستخدام الأمثل لطاقته وقدراته ومؤهلاته وخبراته.

الفرع الثاني: اهداف التوظيف على المستوى الخارجي

يمكن تلخيص أهداف التوظيف على المستوى الخارجي في أن التوظيف يسمح بامتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة وبذلك فإن فكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف يزيد أو يساوي (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذي تدفعه له¹.

المطلب الثاني: مراحل التوظيف

إن عملية التوظيف تقتضي تحليل كافة الوظائف التي تسعى المؤسسة إلى شغلها، بحيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد متطلبات ومؤهلات من سوف يشغل تلك الوظائف وكذلك تحديد وصف لها. وتتمثل أهم مراحل التوظيف

خصصنا في هذا المطلب الاستقطاب في الفرع الاول، والاختيار في الفرع الثاني، كما تناولنا في الفرع الثالث التعيين.

الفرع الاول: الاستقطاب

تعد عملية الاستقطاب من أول مراحل عملية التوظيف وهي مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم، فالاستقطاب نشاط يعمل على النقاء

¹ - دحيمان لويظة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2012/2011، ص73.

العرض والطلب، أي المؤسسات لديها وظائف شاغرة والأفراد يبحثون عن الوظائف، وتتوقف عملية الاستقطاب عادة وإمكاناتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة. على حجم المؤسسة، ظروفها

وتكتسب عملية الاستقطاب أهميتها عادة من خلال أدائها الناجح الذي يمكن أن يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف، وبأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار، من خلال جذب مجموعة من الأفراد المناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.

- زيادة فرصة المؤسسة في الحصول على أفراد أكثر كفاءة وتأهيلاً لشغل المنصب.
- الإسهام في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استقطاب مترشحين جيدين.
- التقليل من جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار.

- كما أن عملية الاستقطاب تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدماً من أن الوظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وهذا يحقق المصلحة المشتركة للمؤسسة والأفراد معاً¹.

ويعرف على أنه " : يشير إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 125

وجود تحليل وتصنيف للوظائف 2 حيث توضع البيانات التي يجب توافرها في شغل الوظيفة¹.

الفرع الثاني: الاختيار

يقصد بعملية الاختيار تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المؤسسة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين، الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف.

ويعرف على "أنه انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية المناسبة لشغل الوظائف في المؤسسة، أي أنها عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها."

والاختيار هو " : البحث عن المهارات المطلوبة ثم حثها للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة من أجل الاختيار الأفضل."²

اولا: أهمية الاختيار:

ازدادت أهمية الاختيار كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فالاتجاه الحالي أصبح يضع وظيفة الاختيار في موضعها الصحيح، وترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلي:

تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، هذا ما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانيته وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب يجعل الفرد لا يشرع بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يتبع ميوله الخاص، ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتعاب والمشاكل داخل المؤسسة.

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية، 2001، ص 223.

² - محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 1، قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 13.

أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته، ومؤهلاته يؤدي إلى جعل تدريبه سهلاً واستمراره في المؤسسة وتعرضه لإصابات العمل محدودة

أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يقومون بالعمل داخل المؤسسة أمر في غاية الأهمية نظراً للتكاليف العالية التي تتحصل عليها المؤسسة في حال تعيين الأشخاص غير القادرين على أداء العمل.

ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هي التي تدعو للتركيز على أهمية اشتغال الاختيار على نظام للتحقق من حيث القدرات الجسمية والعقلية اللازمة للوظائف الشاغرة إضافة إلى إجراء الفحوص الطبية التي تكون ضمن الفحوص السيكولوجية كأسلوب من أساليب الاختيار¹.

ثانياً: معايير الاختيار:

ترتكز جميع الطرق المستخدمة في عملية الاختيار على مجموعة من الأسس التي تتفاوت في أهميتها من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لأهمية وطبيعة العمل، وفيما يلي مجموعة من العوامل التي يعتمد عليها في عملية الاختيار

- **مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة:** فالمؤسسات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معرفه مع متطلبات العمل وجزئياته حتى تتوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية، فهي تحتاج إلى مستويات راقية وتخصصات معينة.

- **المهارات:** ويقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والذاتية خلال أداءه

للعمل ما يستلزم قدراته من المهارة

¹ - محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 154.

- الخبرة السابقة: تعتبر مؤشر لإمكانيات نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المؤسسات لأنها تجعل العمل سهلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل.

-الصفات الشخصية: تقوم بها المؤسسات حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة¹.

ثالثاً: خطوات الاختيار:

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل بادئة بالخطوات اللازمة لعملية الاستقطاب فإذا ما انتهت هذه العملية تأتي مرحلة الاختيار بعد تقدم المرشحين لشغل الوظائف وأهم خطوات الاختيار هي²:

- الاختبارات: تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار التي يحدد على ضوءها قبول المرشح للوظيفة أو رفضه، وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيقدم لها المرشح. ومن أهم هذه الاختبارات نجد

- اختبارات خط اليد: يوضح خط اليد الكثير من السمات الشخصية كالحماس والتحفيز، والسلبيات والتلقائية، والتوازن النفسي، والحالة المزاجية والعاطفية، وضبط النفس. وينطلق علم الجرافولوجي من أن الخط هو نوع الحركة على الورق، وأن الجهاز العصبي للشخص يملئ على عضلات اليد ما يملئ عليه من إشارات في شكل خطوط وكتابة.

-اختبارات الشخصية: إن الشخصية عبارة عن الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك الفرد التي تميزه عن غيره من عادات وأفكار.... الخ. وعندما نحاول وصف شخصية فإننا نفسرها على أساس السمات التي تتجلى على صاحبها مثل: البشاشة، السخاء،

¹ - أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة لورد العالمية، 2006، ص83

² - جمال ثابت: ادارة الموارد البشرية والمرجع في التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) مصر، 2007، ص10.

الصدق، البخل، حب السيطرة... الخ والشخصية ليست مجرد مجموعة من السمات فهي محصلة تفاعل هذه السمات. ولكل فرد شخصيته، فالبعض يرى أن العمل في الالتزام الحرفي باللوائح، والبعض الآخر يفضل أن يلعب دور الرئيس ويأمر الآخرين، والبعض يحاول تحقيق الحلول الوسط إذا كان ذلك سيجنبهم المشاكل

- **اختبارات البصمة الوراثية:** يرى خبراء البصمة الوراثية أن كل فرد ما هو إلا بنك معلومات متنقل ولتفسير الشفرة لابد من الحصول على خلية للشخص وبإدخال هذه البصمة الوراثية على الحاسب الآلي يمكن الحصول على كم هائل من المعلومات عن كثير من الصفات الوراثية، ومدى العرض للأمراض، وطبيعة الشخصية، وأشياء أخرى . ومن ثم يتم استخدام نتائج البصمة الوراثية في اتخاذ قرار التوظيف، هذا الاختبار يكون سري حتى على الموظف نفسه.

- **اختبارات محاكاة الأداء:** وهي اختبارات تم تصميمها لقياس قدرة المرشح على أداء سلوك مشابه للسلوك المطلوب لأداء الوظيفة

- **اختبارات تعتمد على استخدام عينة العمل:** وهي تحاول خلق صورة مصغرة من الوظيفة في بيئة العمل عن طريق أخذ عينة ممثلة لها. وقياس مواهب المرشح وقدرته على أداء مهام الوظيفة.

مراكز التقييم: تهدف لقياس القدرات الإدارية للمرشحين للوظائف القيادية. ويتم ذلك من خلال تعريض المرشحين لمجموعة من الاختبارات والقياسات الفردية والجماعية لتحديد مهاراتهم الإدارية

ومن بين المهارات المطلوب توفرها (مهارة الاتصال الشفهي والمكتوب، مهارة العلاقات مع الآخرين، مهارة التخطيط والتنظيم، وغيرها من المهارات)، كما أنه لابد أن يقضي المرشحين فترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أيام في المركز

- **المقابلات:** تستخدم المقابلات في معظم المؤسسات كخطوة هامة وعملية، فهي تدعم وتساند المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الخطوات الأخرى لعملية الاختيار، وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها¹.

الفرع الثالث: التعيين

التعيين هو تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وامكانياته، وتقلل من تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقى في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء وعليه الاستثمار الناجح في الموارد البشرية.

ويعرف بأنه: " عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة أو بإدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويرتب هذا القرار حقوق الموظف في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة"²

أولا: خطوات التعيين:

- **الفحص الطبي:** تطلب الكثير من المؤسسات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد لتحديد مدى قدرته الجسدية والصحية لأداء العمل المطلوب منه، ويعتبر الفحص الطبي كخطوة أخيرة في عملية الاختيار

-**اتخاذ القرار النهائي للاختيار:** في هذه الخطوة يتم اختيار فرد واحد لشغل الوظيفة، وتقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي للاختيار على عاتق مستويات إدارية ففي كثير من المؤسسات يقوم قسم الأفراد بتحميل مسؤولية إكمال بيانات الموظف، وفي معظم

¹- جمال ثابت، مرجع سابق، ص317-318.

²- وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص95.

المؤسسات يقوم مدير الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات الاختيار بناء على توصية من مدير الموارد البشرية

-مباشرة إجراءات التعيين: كتحضير عقد عمل بين الموظف الجديد والمؤسسة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها، وشروطها من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، فالوظائف ذات الأهمية الكبيرة تعطي مزايا أكثر من الوظائف المتدنية. وبعد تحديد العقود يقوم كثير من المؤسسات بإصدار إجراءات ذاتية تورد فيها كافة البيانات الرئيسية في العقد كالراتب، العلاوات... الخ، ويجري تعميم ذلك على الإدارات المتخصصة مثل: الإدارة المالية لدفع الرواتب، الإدارة التي يتبعها الموظف، إدارة الموارد البشرية ليوضع الملف الخاص بالموظف وهناك الكثير من التنظيمات التي تعتمد سياسة الفترة التجريبية مستندة إلى القوانين الحكومية. وخلال هذه الفترة على الموظف أن يثبت كفاءته ليتم تثبيته في عمله او فإن للمؤسسة الحق في إنهاء خدماته دون إنذار مسبق، كما يحق له ترك العمل خلال نفس الفترة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التوظيف

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف منها الداخلية والخارجية وتناولنا في الفرع الاول العوامل الداخلية، وفي الفرع الثاني العوامل الخارجية

الفرع الاول: العوامل الداخلية:

هناك عوامل داخلية تؤثر في سير وتنفيذ سياسة التوظيف في المؤسسة وأهم هاته العامل ما يلي:

¹ - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2004، ص155.

اولا: سياسة المؤسسة: تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة، ومن أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات.

إن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث والاختيار لأحسن القوى العاملة

ثانيا: تخطيط القوى العاملة: تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف

ثالثا: ثقافة المؤسسة: يجب على المسؤول الأعلى في المؤسسة أن يعمل على تهيئة ثقافة تتماشى مع رؤية مستقبلية وذلك من خلال الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية وتتمثل في مجموعة من العوامل أهمها:

اولا: التقدم التكنولوجي: يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا، وبهذا يتعين على المؤسسة ان تاخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة توظيفها لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل.

ثانيا: الوضع الاقتصادي: يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي بدوره يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة

ثالثاً: التشريعات القانونية: تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي وبالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف كتلك المتعلقة بالسن، الجنس، الجنسية، كما تفرض حداً أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة وهذا ما يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها بعض القيود.¹

¹ - صلاح الشاوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999 ص12.

المبحث الثاني: تأثير عملية التكوين في تحسين فاعلية الاداء للمورد البشري

تهتم المؤسسات الاقتصادية الحديثة بوظيفة التكوين التي تعتبرها المؤسسة أهم مقومات العنصر البشري، حيث تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بناء جهود أكثر فعالية كما تعتبرها المحرك الأساسي لتنمية وتطوير المؤسسة.

يعد أداء العاملين من المواضيع التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية لما لها من أهمية عالية في التعرف على مدى نجاعة وكفاءة العاملين داخل المنظمة فنجد أن المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

المطلب الاول: أهمية التكوين وأسباب الاهتمام به

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة، فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين.

أهمية التكوين: يمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية.

حيث تناولنا في الفرع الاول اهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة، وفي الفرع الثاني اهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين، وتطرقنا في الفرع الثالث اهمية التكوين في تطوير العلاقة الانسانية في المؤسسة.

الفرع الاول: الأهمية بالنسبة للمؤسسة تظهر فيما يلي

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

-يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

-يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.

-يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

-يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

-يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

-يساعد في تجديد واثراء المعلومات.

-يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية¹.

الفرع الثاني: الأهمية التكوينية بالنسبة للأفراد العاملين تتمثل فيما يلي

-يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

-يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

-تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء

-يساعد على تطوير مهارات الإتصالات بين الأفراد.

-رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.

-يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

الفرع الثالث: الأهمية التكوينية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تتمثل

فيما يلي

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

¹- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص115.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

-يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة¹.

المطلب الثاني: اهداف التكوين وانواعه

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

حيث خصصنا في الفرع الاول اهداف التكوين، وانواع التكوين في الفرع الثاني

الفرع الاول: اهداف التكوين

اولا: الأهداف التوجيهية والإرشادية

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهرة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

¹-نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص116

ثانيا: الأهداف التنظيمية والإدارية

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءتهم ومهارتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.¹

ثالثا: أهداف النمو الفكري

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما إدراكه لأهداف المؤسسة وسياستها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق ونوعا من خلال علمه والأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد لمهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيد بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه 1فرصة لتحسين مستواه المادي.

رابعا: أهداف ذات بعد تكتيكي من بين الأهداف التكتيكية نذكر:

- التكوين من أجل الترقية: إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائما إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابيا.

¹ - عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص30.

-التكوين من أجل تنوع المهام (الإثراء الوظيفي): يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع المهام سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينعف الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية¹.

الفرع الثاني: انواع التكوين

أولاً: التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشاراً، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وما يميز هذا النوع من التكوين هو انه يسمح للمتكون بالارتباط مادياً ونفسياً بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعليم الفعلي من خلال ن أن يقيم بامتياز أدائه للعمل، وبما أن مكان التكوين هو نفسه مكان أداء العمل فباستطاعة المكو مقدار ما حققه المتكون من تقدم علمي وعملي، ويكون التكوين في مكان العمل غالباً بواسطة المشرف أو الرئيس المباشر أو بواسطة أفضل الأفراد ذوي الخبرة والمهارة الكبيرة إضافة إلى القدرة² على الوصف والشرح والتحليل والإيضاح².

ثانياً: التكوين خارج مكان العمل: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعمال في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز تكوين بالمؤسسة إن وجد، أو في مركز.

تكوين خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التكوين من العمل، وقد يأخذ هذا النوع من التكوين عدة صور منها:

1-المحاضرة: يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات محددة للمتكونين مثل قواعد العمل، إجراءات وطرق أداء جديدة، مع وجود عدد كبير من

¹ - محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 ص200.

² - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، مرجع سابق، ص271.

المتكويين في وقت واحد وأيضا مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المكويين، وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني خارج مكان العمل إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية (رسوم، صور خرائط، أفلام.....الخ. وكل ما يساعد على لفت انتباه المتكويين وزيادة تركيزهم واهتمامهم وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة، وقد تأخذ المحاضرة الطابع الهيكلي الموجه، أين يتم إعدادها مسبقا بدقة، حيث تكون مشاركة المتكويين محدودة جدا، أي لا يسمح بالحوار والمناقشة إلا نادرا، كما قد تأخذ الطابع المرن غير الموجه بحيث تسمح بالاتصال بين المحاضر والمتكويين بمعنى تقوم على أساس الحوار والمناقشة المتبادلة، وما يؤخذ على المحاضرة هو تناولها في الغالب للعموميات من الأمور وعدم تعرضها للتفاصيل.

2-التطبيقات العملية: وهنا يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكويين، إجراءات الأداء والعمليات موضحا لهم طريقة وخطوات وا ، وعادة ما توجه هذه الطريقة للتكوين على الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

3 -دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على المواضيع التي يواجه المتكون فيها بموقف عملي معين، وتتطلب دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى إعطاء تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتكون وبتوجيه من المكون أن يلم بالمبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة موضوع البحث.

4-الدراسة المبرمجة: ويأخذ هذا الأسلوب شكل كتيبات أو مراجع تحتوي على مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية متسلسلة، وقد يتعدى استعمال أجهزة تعليمية من قبل بعض المؤسسات.

5- تـمـرـيـنـات المـحاكـاة: تـعـتـبـر أسـالـيـب المـحاكـاة مـن الطـرق التـكوـيـنـيـة الفـعـالـة والمـكـفـة أـيـضـا، والمـحاكـاة هـي عـمـلـيـة تـقـلـيـد للـواقـع أو تـمـثـلـه (تـمـثـل الـواقـع)، لـكـي يـمـكـن مـحاكـاة العـمـل والـوظـيـفـة المـرـاد التـكوـيـن عـلـيـها، ويـتـم وـضـع المـتـكوـن فـي بـيئـة تـعـكـس تـقـرـيـبـا كـل ظـرـوف العـمـل الحـقـيـقـيـة، أـي يـتـم وـضـع المـتـكوـن فـي مـكان لـه نـفـس خـصـائـص وظـرـوف المـكان الفـعـلـي للـعـمـل، ويـقـوم المـتـكوـن بـالتـالـي بـتـعـلـم.

6- التـلـمـذة الصـنـاعـيـة: تـقـوم طـرـيـقـة التـلـمـذة الصـنـاعـيـة والـتي هـي نـوع مـن التـكوـيـن المـهـنـي عـلى تـزويـد العـمـال التـشـغـيـلـيـيـن بـالمـعـرفـة النـظـريـة والـعـمـلـيـة لـحـرفـة أو مـهـمـة لـفـتـرة مـعـيـنـة، ويـعـقـب أو يـتـخـلـل ذـلـك تـكوـيـن عـلى العـمـل نـفـسـه عـلى يـد مـعـلم مـحـتـرف مـتـمـكـن مـن حـرفـتـه، أو مـؤسـسـة مـخـتـصـة أو ما شـابـه ذـلـك¹.

المطلب الثالث: دور التكوين في رفع أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية

خـصـصـنا فـي هـذا المـطـلـب زيـادـة فـعـالـيـة بـرـنـامـج التـكوـيـن لـدى الـافـرـاد فـي الفـرـع الـاـول، و فـي الفـرـع الثـانـي المـكوـن و دـورـه فـي زيـادـة فـعـالـيـة التـكوـيـن، و فـي الفـرـع الثـالـث تـطـرقـنا الـى مـحتـوى بـرـنـامـج التـكوـيـن و دـورـه فـي زيـادـة فـعـالـيـة التـكوـيـن

الفرع الاول: زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات

¹- محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197-201.

الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

الفرع الثاني: المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفر الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين.

وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم كل من البرامج والمتكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الإتجاه الهادف.

الفرع الثالث: محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية

من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لابد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي

التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين

ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تدقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية في تحديد مستوى الأداء.

توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري

التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة

توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين فإن عملية تقويم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ولذلك فمن الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقويم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل برنامج التكوين.¹

¹ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

المبحث الثالث: دور التحفيز في تحسين فاعلية الاداء المورد البشري

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل ، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوة تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المؤسسة كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى و طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات ، و كذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته و قدراته ومهاراته.

المطلب الاول اهداف التحفيز وعناصره

تناولنا في هذا المطلب اهداف التحفيز في الفرع الاول، وعناصر التحفيز في الفرع

الثاني

الفرع الاول: أهداف التحفيز

تريد الإدارات والمؤسسات من تحفيز العمال أن تحقق الأهداف التالية

-تشجيع المنافسة بين العاملين.

-تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.

-تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.

-إبراز هوية المؤسسة في الأداء المتميز.

-استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.

الفرع الثاني: عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

-**القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن

طريق التحفيز بخالف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل اصلا.

-**الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد

وجود القدرة ال تكفي، فالطبيب المؤهل فعال يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

-**الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل

تقل حتى ول وتم أدائه فعال¹.

المطلب الثاني: اساليب التحفيز وانواعه

تطرقنا في هذا المطلب الى اساليب التحفيز خصصناه في الفرع الاول، وانواع التحفيز

تكلما عليها في الفرع الثاني

الفرع الاول: أساليب التحفيز

- التعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس

مراعاة مبدأ الفروق الفردية.

¹ - خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ام البواقي، 2021، ص13

- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر.
- التعرف بدقة على أهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.
- الاستماع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- محاولة أن تكون المكافأة ذات "قيمة" بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- تقديم المكافأة عن السلوك أو إنجاز المطلوب أمام الجماعة لتشجيع باقي الأعضاء.
- شرح طبيعة المهام لمرؤوسين وتدريبهم من طرف الرئيس نفسه، ثم متابعة الأداء

الفرع الثاني: أنواع التحفيز

اولا: الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير ذاته، حيث تهدف الحوافز المادية الى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والاجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات والتقاعدية والمشاركة في الأرباح¹.

تتعدد أشكال الحوافز المادية وصورها من قطاع الى اخر، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، ولذلك أُن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا. بالإضافة الى ذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم المجتمعات في الظروف الراهنة عن العمل، حيث أُن عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، كما انه ضروري للصحة والتعليم،

¹- خلاص وسام، نفس المرجع، ص28

بالإضافة الى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال الى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى وهي تختلف من منظمة الى أخرى طبقا لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، وكل طريقة من الطرق لها أثرها البالغ في العمل. ومن هذه الطرق التي ال حصر لها على سبيل المثال:

1-الأجر اليومي:

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها ال تعطي الفرصة للموظفين او العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، الا انه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع او بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه الى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي الى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

2-الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الانتاج التي يقوم بها، حيث تعطى فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء على العمال أنفسهم فإذا زاد معدل الإنتاج فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم¹.

3-الاجر حسب احتياجات الفرد:

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

¹ - عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهوان، 1999 ص58.

- **العمولات:** وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته، ويجب ان تكون هذه النسبة متفقا عليها في عقد العمل، وغالبا ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

- **الأجر الشهري:**

هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

ثانيا: الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي ال تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احت ارم العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة

1-المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين او العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها عاقبة بهم.

2-الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي الى جانب كونها حافز مادي اذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات

3-الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهي لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

4-الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم إشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة الى رؤسائهم¹.

المطلب الثالث: أثر فعالية التحفيز

خصصنا في هذا المطلب أثر الحوافز، حيث تناولنا في الفرع الاول الحوافز الايجابية، وفي الفرع الثاني الحوافز السلبية

الفرع الاول: الحوافز إيجابية:

تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب العاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين جودة عملهم وتقديم المقترحات والأفكار البناءة.

تهدف الحوافز الى تحسين الأداء في العمل من خلال التشبع بأسلوب يؤدي الى ذلك، والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض

النتائج الإيجابية على مجريات العمل. الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة الى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب.

تهدف الحوافز الإيجابية الى رفع الكفاءة الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

¹ - وسام خلاص، مرجع سابق، ص 30

- إشعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات الموظفين في عمله.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية و خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجزاء المناسبة للعمل مثل : الإضاءة الجيدة والتهوية¹.

الفرع الثاني: الحوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه. ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة الى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نح وتحسين الأداء والوصول به الى الهدف المنشود والمرغوب به

فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ويعتبر هذا حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فان الحافز السلبي ال يحفز الموظف الى العمل وإنما يحذر وال يدفع للتعاون وال

¹ - وسام خلاص، مرجع سابق، ص 32

يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتجنب المواقف التي توقع فيها العقاب دون الامتناع عن العمل.

ان الحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين في العمل. من أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية¹.

يرى الباحثون بأن العقاب أو التهديد به وإن كان قد يحقق الطاعة من قبل العاملين، إلا انه يؤثر سلبا على أداء العاملين من خلال:

•العقاب أو التهديد يخلق نوع من الخوف عند الفرد ، وبالتالي هذا ال يمكنه من الاستجابة بطريقة إيجابية لتعليمات العمل.

•العقاب دائما يجعل الفرد متردد ويخلق لديه الشعور بعدم القدرة على تحمل المسؤولية في العمل نتيجة الخوف من الوقوع في الخطأ.

•فرض العقاب على الفرد دون توضيح أسبابه قد يولد لديه شعور عدم الولاء للمنظمة التي يعمل بها².

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 258.

² - وسام خلاص، مرجع سابق، ص 33

خلاص الفصل:

ان المؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيي في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبرراً له، لما يمكن أن يحدثه من آثار ايجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.

إن المورد البشري يجب أن يكون ن أي في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية او سياسة طموحة لتأمينها وتنميته لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتوظيف والتكوين والتحفيز، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

الخاتمة

الخاتمة

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، فالنجاح يرجع وبشكل كبير إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، ولعل أهم هذه الموارد هو العنصر البشري الذي يعد العنصر الأساسي في أي نشاط وبدونه تغدوا الموارد المادية دون فائدة، ومن جهة أخرى ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقيدا ولا يمكن التنبؤ بكثير من سلوكياته، ومن ثم فهم السلوك البشري والتأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق نسق تسيير الموارد البشرية لطرق وأساليب ومعايير علمية في تنفيذ الوظائف التنفيذية له.

ومن خلال البحث المقدم، رأينا أن عملية التوظيف عملية مهمة تقوم بها المؤسسة من خلال اختيار وانتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف بها، فهي تولي الأهمية أثناء التوظيف لمعيار الكفاءة، إذ لا بد لكل عامل أن يتوفر على مبدأ الكفاءة، ويتم اختياره وفق طرق موضوعية بعيدة عن الطرق الذاتية من رشوة ومحسوبية ومحاباة..... الخ. فوضع العامل المناسب في المكان المناسب من شأنه أن يجعله أكثر التزاما في عمله واتقانا له.

أيضا العملية التكوينية لا تقل أهمية عن التوظيف فالتكوين بمؤسسة مطاحن الحضنة يعتبر سياسة من سياساتها المنتهجة لتنمية وتطوير عمالها من خلال تكوينهم المستمر، فالتكوين يعتبر من أهم الوسائل لتنمية العمال والتحسين من كفاءاتهم ومهاراتهم للتحكم أكثر في التكنولوجيات الحديثة ومسايرة التحديث التكنولوجي على مستوى المؤسسة، ويتم تكوين العامل منذ التحاقه بالمؤسسة ويستمر باستمراره فيها، حيث أنه من الضروري تكوين

العامل حول المهام والوظائف التي يشغلها داخل المؤسسة بغية رفع مستوى كفاءته وأدائه لأقصى حد ممكن، و تحكمه الجيد في تكنولوجيا الإنتاج والعمل بمهارة .

ورأينا أيضا أهمية العملية التحفيزية ودورها الفعال في التقليل من معدلات دوران العمل للعامل، ولتحفيز العمال لابد من فهم دوافعهم واحتياجاتهم ورغباتهم الأساسية التي يمكن التأثير فيها ومن ثم تحديد الحافز المناسب لذلك ثم توفير الحافز لإشباع هذه الرغبات من أجور ومنح وعلاوات وخدمات اجتماعية، خلق بيئة العمل، شعور الأفراد بالمسؤولية، إتاحة فرص الترقية إلى مناصب عليا...الخ

ولعل كل هذا جعل المهتمين بنسق تسيير الموارد البشرية يتوجهون إلى ضرورة الاهتمام بالعامل البشري في المؤسسة من كل الجوانب، سواء كانت مادية أو نفسية من أجل بذل أكثر جهد لتحسين أدائه والرفع من كفاءته وفعالية المؤسسة، و هو الاهتمام نفسه الذي يجب أن يكون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لكونه يعتبر ضرورة حتمية في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد الوطني ، وأيضا لأن البقاء وتطوير المؤسسات هو امر أساسي لتنمية الموارد البشرية و تعتبر مطلب على اختلاف أنواعها، ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- ساهمت الوظائف التنفيذية في ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العامل في المؤسسة بصورة سليمة وايجابية.
- وظيفة التوظيف في تحسين فعالية المؤسسة جد مهمة خاصة عند توظيف مورد بشري اكفاء وذو حنكة وفطنة في اسلوب العمل.
- برز دور التكوين في تحسين فاعلية اداء المورد البشري في المؤسسة.
- كان لتحفيز دور مهم في رضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة مما حقق فاعلية كبيرة في تحسين دوره داخلها وهذا ينعكس بالإيجاب بالنسبة لها.

التوصيات:

- وجب على المؤسسة اختيار معايير أكثر ديناميكية في طرق التوظيف والابتعاد عن المحاباة في التوظيف.
- يمكن للمؤسسة اثناء التكوين والتدريب المورد البشري تخصيص برامج اضافية تحسيسية.
- على ادارة الموارد البشرية ان يكون التحفيز لكل عامل بذل جهدا في عمله ولا تكون العملية على حسب المشاعر.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع ومصادر

1. الكتب العربية:

1. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، 1983، دار النهضة العربية للطباعة والنشر
3. أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة لورد العالمية، 2006،
4. اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998،
5. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999،
6. جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000،
7. جمال ثابت: ادارة الموارد البشرية والمرجع في التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) مصر، 2007،
8. حسن أبشر الطيب، محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، ديسمبر 1993،
9. حسين حسن عمار، إدارة الموظفين، السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة،
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004،

11. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ط2، 2003، 2005.
12. خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ام البواقي، 2021،
13. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
14. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ، سنة 1989 ،
15. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،
16. سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، 8-9 مارس 2005،
17. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان الاردن، 2007،
18. صلاح الشاوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999
19. عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
20. عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999،
21. عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-

22. عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهوان، 1999
23. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005،
24. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال عمان، الأردن، 1991،
25. في مجاهد المشرقي، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا دمشق، 2008
26. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993
27. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، 1 المدربين والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، شارع ملك حسين، بناية الشركة المتحدة للتأمين، 1429هـ-2009م
28. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2004،
29. مصطفى كافي، ادارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجياي، دار الرواد للنشر، الطبعة الأولى، 2014،
30. منصور أحمد منصور، قرارات الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1976،
31. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998،
32. نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2016،

33. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، 2000،

II. الكتب الأجنبية:

34. توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية،

معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990

III. الرسائل الجامعية:

35. دحيمان لويظة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في

الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام،

2012/2011،

36. مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في الموارد البشرية، دور الدورات التكوينية

في تحسين الأداء، من إعداد المتربص حسين رزيقي.

IV. مواقع الانترنت:

37. إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=17htm>

2004 ; vu le 2022/06/07 23:00

38. موقع ويكيبيديا الموسوعة

الحرّة <https://ar.wikipedia.org/wiki/>:تسير إدارة الموارد البشرية،

تاريخ الاطلاع 2022/06/07، على الساعة 21:00

39. موقع الطلبة دوت كوم: www.alltalaba.com تسير إدارة الموارد

البشرية، تاريخ الاطلاع 2022/06/07، على الساعة 21:00

ملخص الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على وظائف التنفيذ في تحسين فاعلية المورد البشري في الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الوظائف التنفيذية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال اعتماد هذه الأخيرة على استراتيجيات مختلفة للقيام بإدارة وتحسين فاعلية العامل.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الوظائف التنفيذية، المورد البشري.

The aim of this study is to shed light on the executive functions in improving the effectiveness of human resource in human resource management.

the study concluded that the executive functions in human resource management in organizations through the latter's reliance on different strategies to manage and improve the effectiveness of working performance.

**Keywords : human resource management.executive functions.
Human resource.**