

وظائف إدارة الموارد البشرية

كتاب ييداغوجي

إعداد
د. بلحاجي أمينة



المكتبة
العربية
للكتاب

وظائف إدارة الموارد البشرية

كتاب بيداغوجي

د. بلحاجي أمينة

الناشر

المكتب العربي للمعارف

الناشر المكتب العربي للمعارف



كتاب: وظائف إدارة الموارد البشرية - كتاب بيداغوجي

الكاتب: د. بلحاجي أمينة

تصميم الغلاف: دينا يكن

رقم الإيداع: 2026/11308

الترقيم الدولي: 978-633-302-098-4

الطبعة الأولى

2026

©حقوق الطبع والتوزيع مملوكة للناشر، ويُحظر النقل أو الترجمة أو الاقتباس من هذا الكتاب في أي شكل كان بدون إذن خطي من الناشر، وهذه الحقوق محفوظة بالنسبة إلى كل الدول العربية. وقد اتخذت كافة إجراءات التسجيل والحماية في العالم العربي بموجب الاتفاقيات الدولية لحماية الحقوق الفنية والأدبية

26 شارع حسين خضر، من شارع عبد العزيز فهمي، ميدان هيليوبوليس، مصر الجديدة، القاهرة

+201283322273



+2026423110



malghaly@yahoo.com



<https://alarbyllmaaref.com>



شكر وتقدير

الحمد لله تعالى...

أحمده سبحانه حمد الشاكرين المقربين بنعمه وواسع كرمه الجزيل،
فبفضله سبحانه وبتوفيقه ظهر هذا الكتاب.
ثم أصلي وأسلم على رسول الله الأمين والهادي البشير وعلى آله وصحبه ومن إتبعه
بإحسان إلى يوم الدين... وبعد:
يشرفني أن أقدم إلى طلبتنا الأعزاء مستوى سنة أولى ماستر علوم سياسية تخصص
تسيير الموارد البشرية ، والطلبة بصفة عامة كتاب بيداغوجي في مقياس وظائف إدارة
الموارد البشرية بما يتناسب والبرنامج المحدد في شعبة العلوم السياسية تخصص تسيير
الموارد البشرية ، السداسي الأول.
وأتوجه بخالص الشكر لكل من ساهم في دعمي وإثراء هذا العمل من زملاء وأساتذة
وطلبة، متمنية أن يكون هذا الكتاب عوناً لهم في مسارهم العلمي والمهني، وأن يحقق
الفائدة المرجوة في ترسيخ المفاهيم وتنمية المهارات.

بالتوفيق

د. بلحاجي أمينة

إهداء

أحمد الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصًا
لوجهه الكريم ونافعًا لكل قارئ وطالب علم.

أهدي عملي المتواضع إلى من كانا نور حياتي وسند أيامي، إلى والديّ العزيزين،
مصدر العطاء والقوة والدعاء الصالح، اللذين غمراني بحبهما وتضحياتهما، فكانا لي
خير قدوة في الصبر والمثابرة.

إلى زوجي الغالي، رفيق دربي وداعم مسيرتي، الذي كان حضوره وتشجيعه دافعًا لي
في كل خطوة.

إلى أبنائي الأحباء، زهرة عمري وأجمل عطايا الله، الذين منحوني القوة والإرادة
للاستمرار رغم الصعاب.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا لي سندًا روحياً وعاطفياً، أستمّد منهم
المحبة والدعم في كل حين.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين نهلت من علمهم وتوجيهاتهم، وزملائي الكرام الذين
شاركوني رحلة التعلم والعمل بروح التعاون.

وإلى طلبتي الأعزاء، الذين كانوا مصدر إلهامي في إعداد هذا الكتاب.
وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، بكلمة أو فكرة أو دعم،
أقدم خالص الامتنان والتقدير.

المورد البشري هو الاستثمار الوحيد الذي
يزداد قيمة كلما أحسنّا إدارته

المقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة، إذ تمثل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها باقي أنشطة المنظمة، وتُعتبر العامل الحاسم في تحديد مدى قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة ومعقدة فالإنسان، بما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، هو العنصر الوحيد القادر على تحويل الموارد الأخرى إلى إنتاج فعال، مما يجعل من إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

لقد أصبحت المؤسسات تدرك أن عنصرها البشري لم يعد مجرد مورد قابل للتعويض أو أداة تنفيذ، بل هو مصدر حقيقي للقيمة المضافة، وميزة تنافسية يصعب تقليدها. وفي هذا الإطار، تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها الأداة التنظيمية التي تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يخدم أهداف المؤسسة الاستراتيجية ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، سواء تعلق الأمر بالآزمات المفاجئة، أو بمطالب السوق المتجددة.

كما أن نجاح برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واستمرارية الاستثمارات، لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن قدرات الأفراد الإدارية، فبينما تُقاس كفاءة المؤسسة تقليدياً بمؤشرات الإنتاجية والمالية، فإن التحولات الحالية تؤكد ضرورة تقييمها بناءً على قدرتها على الابتكار، واتخاذ القرارات السريعة، وخلق بيئة عمل تحفز الأداء والتجديد المستمر.

ومن هنا تبرز وظائف إدارة الموارد البشرية ليس فقط كمهام تقليدية تُمارس بمعزل عن استراتيجية المؤسسة، بل كعنصر تكاملي يعكس رسالتها ويترجم رؤيتها من خلال تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والتدريب، والتقييم، وإدارة الأداء، والتغيير التنظيمي، والقيادة في الآزمات، إنها وظائف تسعى إلى مواءمة الأفراد مع متطلبات العمل، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع، وقادرة على مقاومة الصدمات.

وتزداد أهمية هذه الإدارة في ظل تطور البيئة الاقتصادية العالمية، التي لم تعد تتيح ميزة تنافسية حقيقية إلا من خلال المورد البشري الفعال. فالتجهيزات والتقنيات يمكن اقتناؤها من السوق، لكن لا يمكن للمؤسسة أن تنجح في تكرار ثقافتها

التنظيمية، أو مهارات أفرادها، أو جودة أنظمتها الداخلية، ومن هنا، تصبح إدارة الموارد البشرية، لا مجرد أداة تنفيذ إداري، بل رافعة استراتيجية لتحقيق التميز والريادة في السوق المحلية والدولية على حد سواء.

واستناداً إلى هذا الدور المحوري، تهدف هذه المحاضرات إلى توسيع إدراك الطالب حول طبيعة إدارة الموارد البشرية، وتعريفه بأهم وظائفها، ودورها الاستراتيجي في المؤسسات بمختلف أنواعها، مع التركيز على علاقة هذه الوظائف بالتحولات التنظيمية، والابتكار، والجودة الشاملة، ومتطلبات القيادة الحديثة وبالتركيز على وظائفها في مختلف أنواع المؤسسات، يمكن تناولها من خلال عدد من المحاور الهيكلية المتكاملة، نوجزها كما يلي:

__ **المحور الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:** يركز هذا المحور على تتبع المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية عبر الزمن، بدءاً من ظهورها كوظيفة تقليدية تُعنى بالجوانب الإدارية للعمال، وصولاً إلى دورها الحديث كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة. ويهدف هذا المحور إلى فهم التحولات التي طرأت على مفاهيم وأدوار الموارد البشرية، ومدى تأثيرها بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يُساهم في بناء تصور شامل لدورها المعاصر في المنظمات.

__ **المحور الثاني : تخطيط القوى العاملة:** يركز هذا المحور على تحليل العرض والطلب على الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات، باعتباره خطوة أولى في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع معالجة المشكلات المرتبطة بالفائض أو العجز في العمالة، ووضع الحلول الاستراتيجية المناسبة لها.

__ **المحور الثالث: وصف وتحليل الوظائف:** يتناول هذا المحور عملية دراسة الوظائف من حيث تحديد أهدافها، تحليل خصائصها، وإعداد بطاقة وصف وظيفي دقيقة، وتوضيح طرق التحليل المختلفة. كما يشكل هذا المحور أساساً لتخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتقييم.

__ **المحور الرابع: التوظيف:** يعالج مراحل استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، بدءاً من تحديد الاحتياجات، مروراً بطرق الإعلان، واختيار المرشحين، وانتهاءً بإجراءات التوظيف. كما يوضح تقنيات المقابلة، واختيار المبني على الكفاءة والملاءمة مع الوظيفة.

__ **المحور الخامس: إدارة الأداء وتقييمه:** يُعنى هذا المحور بتقييم أداء الموارد البشرية من خلال وضع معايير واضحة وموضوعية، واختيار أدوات التقييم المناسبة، وتحديد دور المشرفين في العملية، بالإضافة إلى استخدام نتائج التقييم في التحفيز والترقية والتكوين.

__ **المحور السادس: تدريب وتكوين الموظفين:** يتطرق هذا المحور إلى تحديد حاجات التدريب، وتصميم البرامج التكوينية الفعالة، مع عرض أساليب التدريب المختلفة، ومراحل تنفيذها، وطرق تقييم فاعليتها، كجزء من الاستراتيجية العامة لتنمية الكفاءات البشرية.

__ **المحور السابع: تخطيط المسار المهني:** يعالج هذا المحور موضوع تطور المسار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، وكيفية مواءمة أهداف المؤسسة مع تطلعات الفرد المهنية، من خلال تحديد الفرص المتاحة للنمو، وبناء مسارات واضحة للترقية والتطور.

__ **المحور الثامن: تسيير الأجور والرواتب:** يتناول نظام الأجور من حيث تحديد الرواتب، الحوافز المالية، التعويضات، والعدالة في توزيعها، مع ربط الأداء بالأجر، ومراعاة المعايير القانونية والتنظيمية في تصميم نظم الرواتب.

__ **المحور التاسع: النقل والترقية:** يركز هذا المحور على السياسات المرتبطة بتحريك الموظفين داخل الهيكل التنظيمي، سواء بالنقل الأفقي أو الترقية الرأسية، مع توضيح معايير الاختيار، وأثر ذلك على التحفيز والأداء والاستقرار الوظيفي.

__ **المحور العاشر: الحوافز:** يتناول هذا المحور نظم الحوافز المختلفة المادية والمعنوية، وأثرها على رفع كفاءة العاملين، مع توضيح الأسس التي تقوم عليها برامج التحفيز الناجحة، وربطها بنتائج التقييم ومستوى الإنجاز.

__ **المحور الحادي عشر: صيانة الموارد البشرية:** يعالج هذا المحور الجوانب المرتبطة بالحفاظ على القوى العاملة من خلال الرعاية الصحية، بيئة العمل الآمنة، العلاقات المهنية السليمة، والخدمات الاجتماعية، كعوامل تؤثر في الاستقرار الوظيفي ورفع الولاء المؤسسي.

__ **المحور الثاني عشر: نظم معلومات الموارد البشرية:** يتناول هذا المحور استخدام النظم الرقمية في إدارة شؤون الموارد البشرية، من حيث جمع وتحليل البيانات، دعم اتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة الإدارية، مع عرض أحدث النظم والتقنيات المعتمدة في هذا المجال.

المحور الأول

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في بناء المنظمات الناجحة، لقد مرّت هذه الإدارة بتحوّلات جذرية منذ نشأتها، فلم تعد تقتصر على المهام الروتينية كحفظ السجلات أو متابعة الحضور والانصراف، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.

المطلب الأول: النشأة التاريخية لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية تلك التي ساهمت في توضيح الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى فعالية المنظمة وفعالية الموظفين وإشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، اعتباراً أن العنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة إنتاجية وتغلب في الأداء"¹.

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل عام 1760):

في العصور القديمة وحتى منتصف القرن الثامن عشر، لم تكن هناك إدارة موارد بشرية بالمعنى المعروف حالياً، كانت نظم الإنتاج تقليدية، تعتمد على الحرف اليدوية والطوائف الصناعية، فالعامل كان يتعلم من خلال التدريج أو الوراثة، وغالباً ما كان يعمل ضمن وحدة عائلية أو في ورشة صغيرة.

لم تكن هناك حاجة إلى إدارة موارد بشرية لأن بيئة العمل كانت بسيطة وغير معقدة، لم يكن هناك توظيف جماعي أو تقسيم عمل، ولم تكن هناك مشكلات كبيرة في العلاقات الصناعية².

المرحلة الثانية: الثورة الصناعية (1760-1850):

مع بداية الثورة الصناعية في أوروبا، وخاصة في بريطانيا، بدأ التحول من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي والمصانع الكبيرة أدى هذا التحول إلى نشوء بيئة عمل

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط.2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2008، ص.270.

² - نفس المرجع الأنف الذكر، ص ص.271-275.

جديدة تمامًا، حيث أصبح العامل جزءًا من آلة إنتاج ضخمة، برزت الحاجة إلى تنظيم العمل، متابعة العمال، التعامل مع مشاكل التغيب، الحوادث، والإضرابات، لكن لم تكن هناك وظيفة إدارية متخصصة لهذه المهام. في هذه المرحلة، بدأت بعض الشركات الكبرى بتعيين أشخاص لمتابعة شؤون العمال، مثل متابعة الأجور وساعات العمل¹.

ومع ازدياد الاعتماد على الآلات، بدأت تظهر بوادر الفكر الصناعي القائم على الكفاءة والإنتاجية.

المرحلة الثالثة: حركة الإدارة العلمية (1900-1920) :

في بداية القرن العشرين، ظهر المهندس الأمريكي فريدريك وينسلو تايلور* ، والذي يُعتبر الأب الروحي لإدارة الموارد البشرية الحديثة من خلال ما عُرف بـ"الإدارة العلمية". وكان تايلور يرى أن الإدارة يمكن أن تتحسن عبر تطبيق الأساليب العلمية بدلاً من الاجتهادات الشخصية².

طرح تايلور أربع مبادئ أساسية أثرت بعمق على إدارة الموارد البشرية³:

أ. التطوير العلمي للعمل: يجب دراسة كل وظيفة وتفكيكها إلى عناصرها الأساسية للوصول إلى الطريقة الأكثر كفاءة لأدائها.

ب. الاختيار العلمي للعاملين: يتم اختيار الأفراد بناءً على قدراتهم الحقيقية وليس على المعرفة التقليدية أو العلاقات الشخصية.

ت. التدريب والتنمية: ضرورة تدريب العامل بشكل منهجي على المهارات المطلوبة.

¹ - كامل الغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، صص 163-164.

*فريدريك وينسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) وُلد في 20 مارس 1856 وتوفي في 21 مارس 1915، وهو مؤسس نظرية الإدارة العلمية. ركز في أبحاثه على تحسين الإنتاجية من خلال تحليل العمل وتقسيم المهام بدقة وقياس الوقت والحركة لكل عملية. أشهر مؤلفاته كتابه "The Principles of Scientific Management" الذي أسس منهجية الإدارة الحديثة وزاد من كفاءة المؤسسات الصناعية.

² - نفس المرجع الأنف الذكر، ص. 166.

³ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 174.

ث. التعاون بين الإدارة والعاملين: لتحقيق أقصى إنتاجية من خلال التفاهم المتبادل ومشاركة الأرباح.

حيث ساهمت هذه المبادئ في تقنين الوظائف، وبدأت تظهر مهام واضحة لإدارة شؤون العاملين، مثل التوظيف، التدريب، ووضع معايير للأداء.

المرحلة الرابعة: نشوء التنظيمات العمالية والتشريعات (1920-1935):

مع تحسّن الوعي الاجتماعي والثقافي، بدأت الطبقة العاملة تُنظّم نفسها في نقابات لحماية حقوقها. ونتيجة للظروف القاسية التي عاشها العمال في المصانع، ظهرت حركات عمالية تطالب بتحسين الأجور وساعات العمل وظروف البيئة المهنية، وبدأت الحكومات بالتدخل، وأصدرت قوانين عمل تنظم العلاقة بين العامل ورب العمل. من بين هذه القوانين: تحديد ساعات العمل اليومية، الحد الأدنى للأجور، وتعويضات إصابات العمل. تطلب هذا الوضع وجود موظفين متخصصين في إدارة هذه العلاقة، فظهر دور إدارة الموارد البشرية كوسيط بين العمال والإدارة العليا، وكحلقة وصل لضمان الامتثال للتشريعات¹.

المرحلة الخامسة: تجارب هوثورن والعلاقات الإنسانية (1924-1935)

في عام 1924 بدأت شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric) سلسلة من الدراسات في مصنع "هوثورن" في مدينة شيكاغو بقيادة الباحث إلتون مايو**، هدفت التجارب إلى دراسة تأثير ظروف العمل (مثل الإضاءة) على الإنتاجية، ولكنها كشفت أمورًا أكثر أهمية:

¹ - Al-Athari, A. and Zairi, M., " Training evaluation: an empirical study in Kuwait" Journal of European Industrial training, Vol. 26 No.5, (2002),p.241.

* يشير تأثير هوثورن إلى الزيادة المؤقتة في إنتاجية الأفراد عندما يشعرون بأنهم محل اهتمام أو مراقبة من قبل الإدارة أو الباحثين. فقد أظهرت تجارب هوثورن أن تحسين الأداء لم يكن نتيجة لتغيير ظروف العمل فقط، بل بسبب الاهتمام الذي أولي للعاملين. ويؤكد هذا التأثير أهمية البعد الإنساني والنفسي في رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسات.

أ. الاهتمام الشخصي يُحسّن الأداء: عندما يشعر الموظفون أنهم مراقبون ويتم الاهتمام بهم من قبل الإدارة أو الباحثين، فإنهم يعملون بكفاءة أعلى - حتى لو لم تتغير ظروف العمل مادياً (ما عُرف بـ "تأثير هوثورن").*

ب. أهمية العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل: أداء الأفراد لا يعتمد فقط على الظروف الفيزيائية، بل على العلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل، والشعور بالانتماء والتقدير من الزملاء والمشرفين.

ت. المجموعة تؤثر على الفرد أكثر من القوانين الرسمية: ظهر أن المعايير غير الرسمية داخل المجموعة العمالية (norms) لها تأثير أقوى على السلوك من اللوائح الرسمية، مثل الالتزام بالسرعة أو الجودة.

ث. القيادة الفعّالة تعتمد على الدعم العاطفي وليس الأوامر فقط: القادة الذين وقّروا دعمًا نفسيًا ومعنويًا للعاملين (بدلاً من فرض الأوامر فقط) حققوا مستويات أعلى من الرضا والإنتاجية.

ج. الرضا الوظيفي مرتبط بإحساس العامل بقيمته: العامل يصبح أكثر التزامًا وإنتاجية إذا شعر بأن عمله ذو معنى، وأنه جزء من فريق يُقدّر جهوده.

ح. التواصل ثنائي الاتجاه مهم جداً: لم يكن كافياً أن تصدر الإدارة أوامرها من الأعلى إلى الأسفل، بل إن تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم والاستماع إليهم يعزز التفاهم والتعاون.

خ. الدوافع النفسية والاجتماعية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية: الراتب الجيد وحده لا يضمن الأداء المتميز؛ بل يجب الاهتمام بالبيئة النفسية، والمعنوية، وظروف العمل الجماعي¹.

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص.ص 137-140.

* يُعد فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (1856-1915) رائد الإدارة العلمية ومؤسس أسسها الحديثة. ركّز في أبحاثه على دراسة الوقت والحركة لرفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، كما وضع مبدأ الفصل بين التخطيط والتنفيذ. وتُعد أفكاره حجر الأساس لتطور الفكر الإداري الحديث وإدارة الموارد

ساهمت هذه النتائج في ولادة مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أكدت أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي، بل يجب الاهتمام بالحوافز النفسية والاجتماعية. وبالتالي أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أعمق في الاهتمام بجوانب مثل: الرضا الوظيفي، التحفيز، والتواصل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية (1945-1970):

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، شهد العالم تغيرات اقتصادية وصناعية كبرى، مما دفع المنظمات إلى التوسع والاعتماد على منهجيات إدارية أكثر احترافية. خلال هذه المرحلة:

- لـ أصبحت إدارة الموارد البشرية تُعرف باسم "إدارة شؤون الموظفين".
- لـ أنشئت أقسام متخصصة في التوظيف والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.
- لـ بدأت المؤسسات الكبرى تعتمد على تحليل الوظائف وتقويم الأداء كأدوات إدارية أساسية.
- لـ أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل مع موظف معقّد من حيث الاحتياجات والتوقعات، وليس مجرد عامل ينفذ التعليمات. كما تطورت العلاقات بين الموظفين والمنظمات، وظهر مفهوم "الولاء المؤسسي".

المرحلة السابعة: عصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (1980-2000):

في الثمانينات والتسعينات، ومع ظهور نظريات الإدارة الحديثة، تغيّر الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ليصبح أكثر ارتباطاً باستراتيجية المنظمة. وأصبحت الإدارة تُعرف بـ "إدارة الموارد البشرية" بدلاً من "شؤون الموظفين".

البشرية في المؤسسات الصناعية.

** يُعد جورج إلتون مايو (George Elton Mayo، 1949-1980) من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، درس الفلسفة وعلم النفس بجامعة أديليد وعمل أستاذاً بجامعة هارفارد، واشتهر بتجاربه في مصانع هوثرن التي أبرزت أثر العوامل النفسية والاجتماعية على إنتاجية العمال. من أهم مؤلفاته كتاب The Human Problems of an Industrial Civilization الصادر سنة 1933.

السمات الرئيسية لهذه المرحلة:

أ. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات وربطها برؤية المنظمة.

ب. إدارة الأداء: التحول من تقييم تقليدي إلى نظام متكامل يعتمد على الأهداف والنتائج.

ت. إدارة المواهب: البحث عن الكفاءات، تطويرها، والاحتفاظ بها.

ث. تعزيز الثقافة التنظيمية: إدارة القيم والسلوكيات المؤسسية

ج. المرحلة الثامنة: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي (2000-حتى اليوم):

شهد القرن الحادي والعشرين تطوراً مذهلاً في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما أثر بشكل كبير على طريقة عمل إدارات الموارد البشرية:

أ. استخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (HRIS) لإدارة البيانات.

ب. تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف وتحليل السير الذاتية وتقييم الأداء.

ت. الاعتماد على التحليلات التنبؤية لتحديد الاحتياجات التدريبية أو معدلات الاستقالة.

ث. ظهور مفاهيم جديدة مثل: "الموارد البشرية الرشيقة" و"العمل عن بُعد" و"الصحة النفسية في العمل"¹.

إن إعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المؤسسة ومواردها البشرية، فهو يعود بالفائدة في تحسين من القدرة، فالمنظمات الحديثة تحتاج إلى أسلوب الإعداد السابق، والتدريب اللاحق لتكاملهما، ولكن مهما يكن من أمر المحتويات الخاصة في أعداد

¹ - نعموني مريم، "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة"، في مجلة: معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 32 العدد: 02، 2020، ص.562، لوحظ على الموقع الإلكتروني التالي:

بتاريخ: 2025/07/20، على الساعة 17:00. <file:///C:/Users/HP/Downloads/.17:00>

موارد بشرية كفوءة، يستهدف دائما محاولة استشارة جهود و نشاط القادة، و توجيهها نحو تعلم المعارف و الاتجاهات و المهارات التي تعمل على تحسين نوع أدائهم في مواقف القيادة¹.

ما نلاحظه أن أهمية الموارد البشرية في الدول الحديثة له أثر كبير في تنميتهم و بناء شخصيتهم و يعرفهم بذاتهم، و بعملهم، و يكسبهم قدرة التأثير في الجهاز الاجتماعي و عليه فالمورد البشري الكفؤ تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية لا تقتصر على القوى العاملة فقط، بل تشمل جميع الأشخاص الذين يعيشون في بلد ما، و تُقاس عادة وفقاً لمصطلح "السكان" (Population) الذي يُستخدم إحصائياً، كما يُشار إلى فئة "قوة العمل" وهم الأشخاص القادرون والراغبون في العمل، تتراوح الأعمار التي تُحدد هذه الفئة حسب القوانين في كل دولة، وغالباً ما تقع بين 15 و 64 سنة، كما يمكن تقسيم السكان إلى فئات متعددة مثل: الأطفال، الشباب (عادة بين 15 و 29 عاماً)، فئة المعاقين أو غير القادرين على العمل، والمتقاعدين. وتُعدّ فئة غير النشطين اقتصادياً أيضاً جزءاً من هذا التقسيم، بالإضافة إلى فئة العاطلين عن العمل².

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

هناك إجماع واسع بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة على أن المورد البشري يمثل الأساس المحوري في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات داخل المنظمات. فهو ليس فقط من أهم الموارد التي تحتاجها الإدارة، بل يُنظر إليه أيضاً على أنه الوعي الحي والنبض الفعّال للمؤسسة وفي هذا الإطار، ظهرت عدة تعريفات تفسر مفهوم الموارد البشرية من زوايا متعددة.

¹ - محمد حسنين العجمي مرجع سابق، ص 137-140.

² - Alain Roger, « L'évolution de la Fonction des Ressources Humaines, une analyse sur la base des offres d'emploi », Journées nationales des IAE, Paris, 2002, p.9 .

فبحسب وسيلة حمداوي*، تُفهم الموارد البشرية على أنها الكيان البشري المكوّن للمؤسسة في لحظة زمنية محددة، ويتباين هذا الكيان من شخص لآخر من حيث مستوى التكوين العلمي، والخبرات المكتسبة، والسلوكيات الفردية، والاتجاهات الفكرية، إلى جانب الطموحات المهنية، كما يتفاوت الأفراد في أدوارهم الوظيفية والمستويات الإدارية التي ينتمون إليها ومساراتهم المهنية داخل المنظمة¹.

أما حبيب الصحاف** فقد أشار في "معجم إدارة الموارد البشرية" إلى أن هذا المفهوم يُطلق تحديداً على القوى العاملة داخل المؤسسة. ويرى أن الإنسان العامل يشكل جوهر العملية الإنتاجية، شأنه في ذلك شأن رأس المال، والتقنيات، وباقي الوسائل الداعمة، بل يتفوق عليها من حيث الأهمية، لأنه هو من يمنح تلك العناصر معناها الحقيقي ويحولها إلى أدوات فعالة تُسهم في بلوغ أهداف المنظمة².

من جهته، يُعرف MARK JEAN الموارد البشرية بأنها الفئة المشاركة في صياغة الأهداف العامة، وتحديد السياسات وتخطيط الأنشطة، وتنفيذ المهام المختلفة التي تنهض بها المؤسسات. وبرأيه، على الرغم من أن الموارد المادية تبقى مهمة، فإن المورد البشري يتربع على رأس الأولويات، لأنه العنصر الذي يبتكر الأفكار، ويصمم المنتجات، ويتولى الإشراف على عمليات الإنتاج والجودة، كما يُعنى بتسويق المنتجات وتوجيه الاستثمارات، بل ويقوم بتحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة³.

¹ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قالمة، الجزائر: منشورات مديرية النشر، 2004، ص. 25.

*وسيلة حمداوي (Wassila Hamdaoui) هي باحثة وأستاذة جامعية جزائرية تعمل بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، متخصصة في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية. نالت درجة الدكتوراه من المدرسة العليا للأعمال في غرونوبل بفرنسا، وتهتم بأبحاثها بقضايا الجودة الشاملة، والتغيير التنظيمي، والثقافة الريادية. من أبرز مؤلفاتها كتاب "إدارة الموارد البشرية" الصادر سنة 2004، إضافة إلى عدة دراسات علمية منشورة في مجلات أكاديمية.

² - سامي بودبوس، خالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020، ص. 37-40.

** حبيب الصحاف هو كاتب وباحث متخصص في إدارة الموارد البشرية، وله معجم بعنوان معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي-إنجليزي صدر عام 1997، من أعماله المعروفة أيضاً: إدارة الموارد البشرية في الكويت وبعض المطبوعات البحثية في مجال الموارد البشرية والتدريب.

³ - Jean Marck, *Gestion des ressources humaines*, édition voidert, paris, p34.

بدأ استخدام مصطلح "الموارد البشرية" فعليًا في منتصف القرن العشرين، حيث أشار بعض المفكرين مثل McGregor** إلى أن الإنسان ليس مجرد "مورد مستهلك" بل هو مخزون من القدرات يجب استثماره وتنميته، وقد تطورت هذه الفكرة لاحقًا لتشكّل أحد ركائز الإدارة الحديثة لتنمية الأفراد ومشاركتهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

يتفق العديد من الباحثين على أن تعريف الموارد البشرية يجب أن يشمل عناصر متعددة مثل: الخبرة، التكوين، الطموحات، التوجهات السلوكية، والوظائف التي يشغلونها، فهي تختلف من شخص لآخر بحسب مستواه الإداري، مساره المهني، وطموحه الشخصي.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن تطور إدارة الموارد البشرية لا يزال يتم بمقارنة الأشكال التقليدية بالإستراتيجيات الحديثة التي تُعلي من شأن الابتكار وتحسين الأداء.

ومن منظور نظري، تركز أفكار McGregor على اعتبار العاملين في المؤسسة ليسوا مجرد موارد تُستهلك، بل كيانات ذات طاقة جسدية، عقلية، إبداعية وتقنية، مسؤولة عن المراقبة الذاتية وتحمل المسؤولية، وهو ما يُناقض النظرة التقليدية التي ترى الموظف كوسيلة إنتاج فقط¹.

**دوغلاس ماكغريغور (Douglas McGregor) هو عالم نفس وإداري أمريكي وُلد عام 1906 وتوفي سنة 1964، يُعد من أبرز منظري الإدارة في القرن العشرين. درس في جامعة واين ستيت ثم نال الدكتوراه من جامعة هارفارد، وعمل أستاذًا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، اشتهر بنظريته حول الدافعية في العمل المعروفة بنظرية X ونظرية Y، التي تناول فيها تصورات المديرين عن الموظفين وأثرها على أسلوب القيادة والتحفيز داخل المنظمات.

¹ - غراد علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، عمان: دار البداية ناشرون، 2014، ص.30.

*يُعد جيمس ناثن بارون (James N. Baron) وديفيد مارك كريبس (David M. Kreps) من أبرز الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية بجامعة ستانفورد. قدّمَا معًا كتابًا مؤثرًا بعنوان *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers* سنة 1999، يُعد من أهم المراجع في ربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ركزا في أبحاثهما على مفاهيم الالتزام

تعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية يعكس اختلاف وجهات النظر حول وظائفها وأهدافها، لكنها تتكامل لتوضح أبعاد هذا المجال الحيوي.

يرى Felix Albert Nigro (فيليكس ألبرت نغرو) * أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في استقطاب القوى العاملة، واختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم، مع التركيز على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في إطار تنظيمي ملائم يساعد على تحفيزهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

كذلك قدم كل من جيمس ناثن بارون (James N. Baron) وديفيد مارك كريبس (David M. Kreps) * منظوراً شاملاً يتضمن تخطيط القوى العاملة، والتعيين، والتدريب، وإدارة الأجور والتعويضات، وتنظيم العلاقات الصناعية، إضافةً إلى توفير الخدمات الاجتماعية والصحية، مما يعكس اتساع نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة¹.

من جانبه، يؤكد حسن إبراهيم بلوط * أن هذه الإدارة تقوم على قناعة بأن الإنسان هو المورد الأهم، وأن من واجبه توفير جميع السبل التي تساعد العاملين في القيام بوظائفهم بما يحقق المصلحة الفردية والعامة في آنٍ واحد².

بينما يُعرّف محمد أكرم العدلوني ** إدارة الموارد البشرية من خلال بُعدين رئيسيين: التوظيف والقيادة. حيث يشمل التوظيف عمليات الاستقطاب والاختيار

التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والتكامل بين الممارسات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ - جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: الجنادرية للنشر، 2015، ص 8-9.

* يُعد Felix Albert Nigro (فيليكس ألبرت نغرو) من أوائل الباحثين الذين تناولوا إدارة الموارد البشرية من منظور إداري شامل داخل القطاع العام. يرى نغرو أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى جذب الأفراد الأكفاء، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم والمحافظة عليهم، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وعدالة. كما ركّز في أبحاثه على أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للإدارة العامة، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على حسن اختيار الأفراد وتنميتهم المستمرة.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 39.

والتعيين، في حين تتضمن القيادة تهيئة بيئة العمل المناسبة، وتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة¹. من خلال هذه التعاريف المتنوعة، يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الممارسات والسياسات والعمليات الإدارية، التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، وهي تُعنى بتوظيف الأفراد المناسبين وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم والمحافظة عليهم، من أجل تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة وأهداف الأفراد، بما يضمن النجاح المؤسسي وتحقيق المصلحة العامة

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة، لما لها من دور محوري في توجيه وتطوير أهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري. وتتجلى أهميتها على مستويين رئيسيين داخل المنظمة:²

أولاً: على مستوى المنظمة:

- تمثل الموارد البشرية القوة المحركة والعقل المدبر لتحقيق أهداف المنظمة (إنتاجية، تسويقية، تمويلية...).

¹ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، لبنان: دارين حازم 2002، ص.84.

*حسن إبراهيم بلوط هو باحث وأستاذ في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية، يُعد من أبرز الأكاديميين العرب الذين أسهموا في تطوير الفكر الإداري الحديث. عمل في عدة جامعات عربية، وترك بصمته من خلال مؤلفاته المميّزة مثل كتاب إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي الصادر عن دار النهضة العربية سنة 2002، وكتاب المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات سنة 2005. ركزت أبحاثه على تطوير أساليب الإدارة وتحديث ممارسات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتنظيمية الحديثة.

** محمد أكرم العدلوني هو كاتب وباحث ومهتم بالمجالات الإدارية والتنموية، شارك في تأليف كتب مثل العمل المؤسسي التي تتناول البنى التنظيمية والإدارية للمؤسسات كما، كتب مؤلفات في القيادة وإدارة الذات، من أبرزها كتاب إدارة الذات نشط أيضاً في العمل الاجتماعي والسياسي، حيث يُعرف بأنه أمين عام الائتلاف العالي لنصرة القدس وفلسطين، وله حضور ضمن أنشطة جماعة الإخوان المسلمين.

² - محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة

الرابعة، الرياض، 2015 ص ص 25- 26.

- على عكس الموارد الأخرى التي تتناقص قيمتها، تزداد قيمة العنصر البشري مع مرور الوقت.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية تضمن حسن استغلال الطاقات المتاحة وتحقيق الإنتاجية المثلى.
- التقدير الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية يمنع تعطيل وظائف الإدارات الأخرى.

ثانيًا: على المستوى الوطني:

- يشكل المورد البشري أساس التقدم في عصر الثورات المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة.
- ترتبط القوة الاقتصادية للدول بكفاءة إدارتها للموارد البشرية، مما يعزز الناتج القومي والقيمة المضافة.
- يلعب العامل البشري دورًا محوريًا في تطوير جودة المنتجات وخفض تكلفتها وزيادة الصادرات.
- تتسابق الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية المتميزة، مما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في الاستقطاب والاحتفاظ بهم ضمن بيئة ملائمة ومحفزة.

الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة، وتطوير الأفراد وتنمية كفاءاتهم، وتقييمهم، والمحافظة عليهم. ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية¹:

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

- دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية (مواد، آلات، تكنولوجيا...).

¹ - سامي بودبوس، خالد همول، مرجع سابق، ص 44-45.

- استغلال الإمكانيات البشرية لتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية وتكلفة منخفضة.
- تأهيل الأفراد عبر التدريب والتحفيز لرفع ولائهم وانتمائهم وزيادة إنتاجية المنظمة.

2. تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

- ضمان جودة المنتج أو الخدمة من منظور المستفيد (العميل).
- تنفيذ حملات تدريب وتوعية حول أهمية رضا العملاء والجودة الشاملة.
- إشراك جميع العاملين في مسؤولية خدمة العملاء لتعزيز قدرة المنظمة التنافسية.

3. خلق ميزة تنافسية للمنظمة:

- لا تقتصر التنافسية على خفض التكاليف، بل تشمل أيضاً تقديم منتجات ذات قيمة مضافة عالية.
- تطوير كفاءات بشرية قادرة على الإبداع وتوليد المعرفة.
- جذب واستبقاء الأفراد المتميزين وتطوير مهاراتهم.
- تسهيل التعليم الجماعي، نشر الكفاءات، وتشجيع التعاون وتبادل الخبرات داخل المنظمة.

4. المحافظة على استمرارية رغبة العاملين في العمل:

- مواءمة أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة.
- تطبيق نظام عادل لقياس وتقييم الأداء.
- ضمان مكافآت عادلة (ترقيات، حوافز، علاوات...).
- توفير بيئة عمل آمنة تشمل تغطية صحية واجتماعية جيدة¹.

الفرع الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية:

¹ - سامي بودبوس، خالد زهمول، مرجع سابق، ص 49-51.

إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تنفيذ وظائف متخصصة تعزز الأداء الوظيفي وتطوير العاملين.

أولاً: الوظائف الإدارية:

1. التخطيط

- تحديد أهداف الموارد البشرية.
- تقدير الموارد الضرورية.
- وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. التنظيم

- تصميم الهياكل التنظيمية.
- سن القوانين واللوائح الداخلية.
- تنظيم الأعمال بما يحقق تنفيذ الخطط.

3. التوجيه

- توجيه نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- توفير القيادة والتحفيز والتواصل الفعال.

4. الرقابة

- التأكد من تنفيذ الأعمال حسب الخطط الموضوعة.
- اكتشاف الانحرافات إن وجدت، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية¹.

ثانيًا: الوظائف المتخصصة:

¹ - صالح عادل حrchوش، إدارة الموارد البشرية: استخدام استراتيجي.. عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص ص 26-27.

1. تحليل وتوصيف الوظائف.
 2. تصميم الوظائف.
 3. إعداد هيكل الأجور والرواتب.
 4. تخطيط الموارد البشرية.
 5. التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).
 6. تقييم أداء العاملين.
 7. التكوين (التدريب) والتحفيز.
 8. إدارة الحركة الوظيفية (الترقيات، التنقلات، الإجازات...).
 9. تخطيط وإدارة المسار المهني (إدارة المستقبل الوظيفي).
 10. توفير برامج الرعاية الصحية والاجتماعية¹.
- تتوزع وظائف إدارة الموارد البشرية عبر المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تتكامل الأدوار لتحقيق الأهداف العامة، تبرز هذه الأخيرة في ثلاث مستويات إدارية:²
- أ. الإدارة العليا: مسؤولة عن وضع الخطط والأهداف العامة للمؤسسة، وتتكون من مجلس الإدارة والمدير العام أو القائد الإداري.
- ب. الإدارة الوسطى: مسؤولة عن ترجمة الخطط العامة إلى أنشطة تشغيلية، وتشمل مديري الإدارات ورؤساء القطاعات، وتعد حلقة وصل بين المستويات العليا والدنيا.

¹ - الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص. 23-25.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: مكتبة الجامعة لإثراء النشر والتوزيع، 2008، ص. 08.

ت. الإدارة الدنيا (الإشرافية): مسؤولة عن الإشراف المباشر على العاملين، وتنفيذ العمليات اليومية وفقًا للخطط المحددة، وتتضمن رؤساء الأقسام والمشرفين.

يوضح الشكل رقم (01): الرسم البياني لمستويات الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



المحور الثاني

تخطيط القوى العاملة

إن التخطيط هو وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل، من خلال استقراء أحداث الماضي والتوقعات المختلفة للمشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض السالم مؤيد سالم، الوقوف على الحلول البديلة، لترشيد استخدام الموارد والإمكانات المختلفة المتاحة للمنظمة.

ولا شك أن مجال تخطيط القوى العاملة في أي منظمة من المجالات الهامة، التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عال من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.

المطلب الأول: تعريف تخطيط القوى العاملة:

يُقصد بتخطيط القوى العاملة مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من خلالها يستطيع المديرون في المنظمة، وبالتعاون والتنسيق مع كلّ المستويات التنظيمية تحديد، وتحليل، وتقدير، وتقييم حاجة المنظمة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف التي تتعلق بالعاملين في المنظمة بواسطة الاستراتيجيات قصيرة الأمد ومتوسطة وطويلة الأمد، كما يُمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنه عملية الحصول على الأعداد المناسبة والكافية من الأفراد المؤهلين ليعملوا في الوظائف المناسبة والوقت المناسب، وذلك بهدف ضمان أداء المنظمة لمهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية عالية المستوى.

يُعرف تخطيط الموارد البشرية – والذي يُشار إليه أحياناً بتخطيط الأفراد – بأنه العملية التي تهدف إلى توفير العدد المناسب من الموظفين المؤهلين، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب.

كما يمكن تعريفه بشكل آخر بأنه عملية مواءمة بين عرض القوى العاملة المتوفرة داخل المنظمة (أي الأفراد الموجودين فعلياً)، وبين العرض الخارجي (وهم

الأشخاص الذين سيتم استقطابهم أو التعاقد معهم)، وذلك بما يتناسب مع الوظائف المتوقعة خلال فترة زمنية محددة.

وتجدر الإشارة إلى أن جميع المؤسسات، بشكل أو بآخر، تمارس نوعاً من تخطيط الموارد البشرية، سواء كان ذلك بشكل رسمي من خلال خطط واستراتيجيات واضحة بناءً على قدراتها وإدارتها الاستراتيجية.¹

لكن بعض الاقتصاديون لا يجدون فرقاً بين المصطلحين القوى العاملة والموارد البشرية أي الأفراد القادرون يُعد تخطيط القوى العاملة عملية منظمة تهدف إلى تحديد الاحتياجات الفعلية من الأيدي العاملة من حيث العدد والمهارات والتكاليف، سواء كان المشروع قائماً أو لا يزال قيد الإنشاء أو التخطيط. وتُراعى في هذه العملية أهداف المشروع أو المؤسسة، إلى جانب العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على مدى توفر أو حاجة المؤسسة إلى الكوادر البشرية، وبهذا يصبح تخطيط القوى العاملة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.²

ويعتمد تخطيط القوى العاملة على ركيزتين أساسيتين وفقاً لما أوضحه مهندس أحمد عثمان³:

1. تحديد الأهداف: حيث تُبنى سياسات القوى العاملة على أساس الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك لضمان توافر القوى البشرية المؤهلة القادرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة واستمرارية.
2. استشراف المستقبل (التنبؤ): وهي عملية تعتمد على تحليل المعطيات الحالية لاستنتاج الاحتياجات المستقبلية. وتُستخدم في ذلك مجموعة من الأساليب التي قد

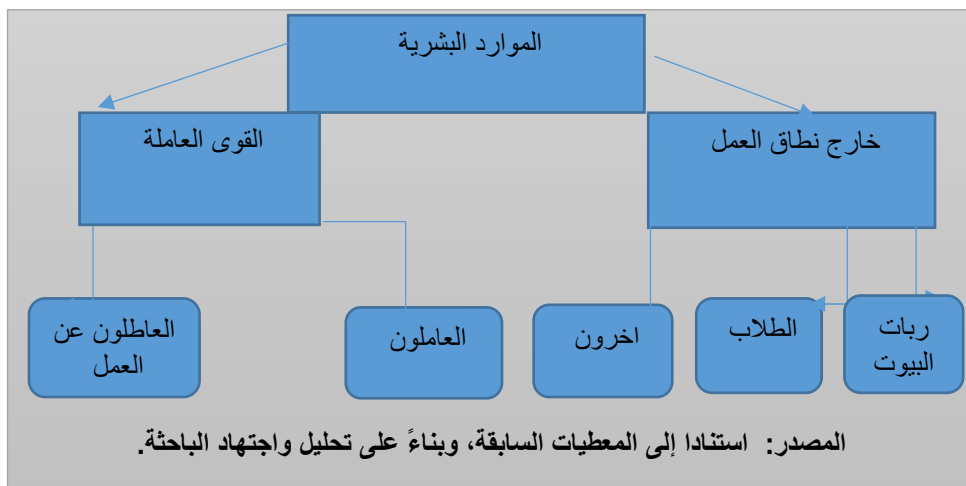
¹ مهندس أحمد عثمان، آدم عبد الله سليمان، "تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة"، في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد السادس، جوان 2017، كليات بريرة: كلية العلوم الإدارية والإنسانية، ص. 59.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص. 132-133.

³ مهندس أحمد عثمان، "تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة"، في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد: 06، 2017، ص. 62-63.

تكون مبنية على الخبرة الشخصية أو على نماذج إحصائية ورياضية تساعد في صياغة توقعات دقيقة بشأن متطلبات القوى العاملة في الفترات المقبلة.

الشكل رقم (02): رسم بياني يوضح تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية



المطلب الثاني: أهداف تخطيط القوى العاملة:

وفقاً لما أشار إليه السلمي* يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات فيما يلي¹:

1. توفير الأفراد المناسبين في - الوقت المناسب، لسد الاحتياجات الوظيفية.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب، 1991، ص 150.

* الدكتور علي السلمي (Ali El-Selmy) من أبرز رواد الفكر الإداري في العالم العربي، وُلد عام 1936م بالإسكندرية، وشغل مناصب أكاديمية وحكومية بارزة منها نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير قطاع الأعمال العام في مصر. ساهم في تطوير مفاهيم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، وله مؤلفات مهمة مثل الإدارة العامة: مدخل معاصر وإصلاح الجهاز الإداري للدولة، مما جعله أحد أبرز المراجع في ميدان الإصلاح الإداري والحوكمة.

2. تخطيط الحركات الوظيفية، مثل الترقيات والتنقلات.
3. الاستعداد لملء الشواغر الناتجة عن التقاعد أو الاستقالة أو ترك الخدمة.
4. تخطيط برامج التدريب، لإعداد الموظفين لمهامهم المستقبلية.
5. تقدير التكاليف، ووضع موازنات دقيقة للرواتب والحوافز.
6. تحسين استقطاب وتعيين الموظفين من خلال التخطيط المسبق.
7. التنبؤ بحجم ونوعية القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً لمواجهة التغيرات المحتملة.
8. ترشيد السياسات التعليمية، من خلال ربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل.
9. تخطيط عادل لأنظمة الأجور والمكافآت، بما يضمن تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية.
10. إدارة الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، لمواجهة تحديات التنافس مع المنظمات الأجنبية.

المطلب الثالث: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل فيما يلي¹:

- إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
- يساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

¹ - نفس المرجع الانف الذكر، ص. 176.

- يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى المنظمة، حيث يساعد بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة -بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات.

المطلب الرابع: مراحل تخطيط القوى العاملة:

يتكون تخطيط الموارد البشرية من ثلاث خطوات رئيسية لمساعدة الشركات على تطوير استراتيجيات للحفاظ على مواردها البشرية أو زيادتها، وفيما يلي الخطوات الخمس لإنشاء خطة فعالة للموارد البشرية :

المرحلة الأولى: تحليل الطلب والخطط التنظيمية:

يعتمد النجاح في تخطيط الموارد البشرية على ارتباطه بأهداف المنظمة، لذلك يجب أن يبدأ بهدف نهائي في الاعتبار؛ فيجب تحديد ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، وكيف تنوي تحقيق ذلك، وكيف ستساهم جهود الموارد البشرية في ذلك؛ فمن الناحية المثالية، يعمل قسم الموارد البشرية بشكل وثيق جدًا مع الإدارة ولديه فهم واضح لما يهدف إليه كل قسم من أقسام الشركة؛ فبمجرد أن تعي ذلك، يمكنك التأكد من كيفية تلبية الموارد البشرية لتلك الأهداف. فعلى سبيل المثال، قد تحتاج منك بعض الأقسام إلى التركيز على التوظيف، بينما قد تحتاج بعض الأقسام إلى تقليص حجمها وإعادة تعيين بعض الموظفين الحاليين لأقسام أخرى.

فقبل المضي قدمًا في خطط المستقبل، تحتاج إلى تقييم وضع القوى العاملة في المنظمة حاليًا من خلال تقييم نقاط القوة والضعف فيها؛ فمثلاً:- هل لديك العدد الصحيح من الموظفين ذوي الخبرة؟ ما هي المهارات التي لدى الموظفين الحاليين وما هو مستوى إتقان هؤلاء الموظفين لتلك المهارات.

وللقيام بذلك، يجب مراعاة ما يلي¹:

- ما هو عدد الموظفين لديك؟
 - كم عدد الموظفين في كل قسم؟
 - كم عدد الموظفين الذين يشغلون كل منصب؟
 - كيف يتم تصنيف الموظفين في بيانات تقييم الأداء؟
 - ما هي أعمار موظفيك؟ كم عدد الذين يقربون من التقاعد.
- المرحلة الثانية: تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية:

مع بيانات الموظفين الحالية التي تم جمعها، يمكنك الآن استخدامها لتوقع التغييرات المحتملة أو الضرورية على التوظيف في الشركة في المستقبل؛ وللقيام بذلك، يمكنك إكمال نوعين من التنبؤ²:

لـ التنبؤ بالعرض: التنبؤ بالعرض هو تقييم الموظفين الحاليين وحالات التقاعد أو المغادرة لتحديد الوظائف الشاغرة واحتياجات الشركة من المواهب.

لـ التنبؤ بالطلب: يركز التنبؤ بالطلب على عدد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة لمطابقة أهداف المؤسسة المستقبلية³.

المرحلة الثالثة: وضع وتنفيذ خطة إستراتيجية:

إن صياغة خطة تنفيذية للموارد البشرية تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، والخطة التنفيذية للموارد البشرية يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع التحليلات التي أكملتها وأن تتضمن استراتيجيات لمطابقة العرض والطلب وتشمل مجالات التركيز في الخطة التنفيذية النموذجية للموارد البشرية التوظيف والإعداد والتدريب التغيير.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص. 150.

² - علي السلي، مرجع سابق، ص. 151.

³ - نفس المرجع السابق، ص. 153.

ومعرفة ودراسة وتقييم مصادر القوى العاملة للاستفادة منها وتوفير الكفاءات اللازمة مستقبلاً. كما تشمل تطوير أنشطة مثل التوظيف والتدريب والترقيات لتحقيق تشغيل اقتصادي مستقر في المنظمة.¹

المرحلة الرابعة: تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الاحتياجات المتدفقة من الموارد البشرية

أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على القوى العاملة. وضع أهداف عملية التخطيط، في حال إذا كانت الإدارة تهدف لزيادة عدد الموظفين أو ربما ترغب في الاكتفاء بعدد الموظفين لديها مع التخطيط الجيد من أجل رفع مستوى المهارات والمعارف لدى العاملين الحاليين لديها. تنفيذ خطة تصميم البرامج التي تتعلق بعدة أمور مثل: الاستقطاب والتعيين، بالإضافة إلى وضع خطة لتنفيذ البرامج التدريبية، والأجور، وبرامج المكافآت، وأنظمة المعلومات. التقويم والرقابة، حيث يتم تقييم قيمة الموارد البشرية العاملة في المنظمة.²

¹ - Jacques Albert, P. e. (2005). **Management des compétences: Réalisation. Concepts. Analyses.** Paris: Dunod édition ;p.87 .

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2005، ص 120-121.

المحور الثالث

تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة أو العمل الحجر، الأساس أو المرتكز الرئيس لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وتحديد الأجور والرواتب والتدريب والتطوير، النقل والترفيه وغيرها .

فسياسة اختيار الموظف لشغل وظيفة معينة تقوم على أساس تحديد متطلبات أداء الوظيفة وما تحتويه من عمل، ومدى تمتع المتقدم لشغلها بالمؤهلات والمهارات والقدرات اللازمة للنهوض بأعبائها قبل اتخاذ القرار بالتعيين، إن تقويم أداء الموظف لابد أن يعتمد على معايير أساسية لقياس الأداء، تستمد من محتوى الوظيفة ذاتها. إن تلك المعايير توضع بحسب ما تحتويه الوظيفة من عمل يتوجب على الموظف القيام به بالكيفية والوقت المحددين، وينطبق الكلام نفسه على سياسة الأجور والرواتب والتدريب التي تتطلب معرفة مواصفات الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات قبل تحديد أجور ورواتب من سيشغلها وأنواع البرامج التدريبية والمهارات والأنماط السلوكية التي يجب إكسابها له أثناء فترة التدريب وهذا ما يسمى بتحليل العمل أو الوظائف

المطلب الأول: تحليل الوظائف

قبل تحديد مفهوم تحليل الوظائف، من الضروري توضيح بعض المصطلحات المتداخلة مثل الوظيفة، المهمة، والدور الوظيفي. يساعد فهم هذه المفاهيم على إدراك السياق العام الذي يتم فيه تحليل الوظائف بدقة.

الفرع الأول: المفاهيم المرتبطة بتحليل الوظائف

قبل التطرق إلى مفهوم تحليل الوظائف، لا بد من توضيح بعض المفاهيم المشابهة أو المتداخلة معه، والتي قد تؤدي إلى الخلط في الفهم ما لم يتم التمييز بينها بدقة مثل "الوظيفة"، "العمل"، "المنصب الوظيفي"، و"المهمة" تُستخدم أحياناً بشكل متبادل، رغم أن لكل منها دلالاته الخاصة في سياق إدارة الموارد البشرية، ويوضح الجدول التالي هذه المفاهيم والتعريفات المرتبطة بها لتسهيل الفهم الدقيق لعملية تحليل الوظائف¹.

¹ - غربي صباح، تحليل وتوصيف العمل، سطيف، الجزائر: دار المجدد للنشر والتوزيع، 2020، ص.9.

جدول رقم (01): يوضح المفاهيم المرتبطة بتحليل الوظائف

المصطلح	التعريف
الوظيفة	مجموعة من المهام والواجبات تحددها السلطة المختصة لتوضيح الأدوار داخل الجهة وفقاً لأحكام القانون.
المنصب الوظيفي	ما يتفرع عن الوظيفة المعتمدة من مناصب تحمل درجات ومسميات وظيفية، وقد تكون فردية أو متعددة في المنظمة ¹
العمل	قد يكون وظيفة واحدة أو عدة وظائف متجانسة في الواجبات والحقوق، ويقترّب مفهوم تحليل العمل من تحليل الوظيفة.
المهمة	نشاط أو جزء من أجزاء الوظيفة مرتبط بموظف معين لتكتملة متطلبات الوظيفة.
عنصر الوظيفة	النشاط الذي يمثل أصغر وحدة في الوظيفة، مثل تعبئة آلة الطباعة بالحبر.
الموقع الوظيفي	قيام فرد معين في وقت محدد بأداء واجب أو أكثر داخل منظمة محددة، وقد يوجد أكثر من موقع وظيفي في المنظمة.
العائلة الوظيفية	مجموعة من الوظائف المتشابهة أو المتماثلة تجمع في إطار واحد لأغراض إدارة الموارد البشرية (مثل: الوظائف المكتبية، الفنية، المالية، وظائف التسويق) ² .

المصدر: غربي صباح، تحليل وتصنيف العمل، سطيف، الجزائر: دار المجدد للنشر والتوزيع، 2020، ص.9.

يتضمن الجدول مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بتحليل الوظائف، حيث يُبين الفروقات الدقيقة بينها لتجنب الخلط، يُعرّف "الوظيفة" على أنها مجموعة من المهام المحددة من جهة مختصة، بينما "المنصب الوظيفي" هو تقسيم فعلي لتلك الوظيفة داخل المنظمة. أما "العمل" فهو مصطلح أشمل قد يشمل وظيفة أو أكثر متجانسة، في حين تُعد "المهمة" جزءاً من الوظيفة يقوم بها موظف معين، ويوضح الجدول أيضاً مفاهيم أكثر دقة مثل "عنصر الوظيفة" باعتباره أصغر وحدة في العمل،

¹ - إسحاق حسيين وآخرون، أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد:4، العدد: 2، 2018، ص.136.

² - علي السلي، مرجع سابق، ص.401.

و"الموقع الوظيفي" كتمثيل حقيقي لموظف يؤدي واجباً معيناً، إضافة إلى "العائلة الوظيفية" التي تضم وظائف متشابهة تُدار ضمن إطار واحد في الموارد البشرية.

الفرع الثاني: تعريف تحليل الوظيفة

توجد عدة تعريفات لتحليل الوظائف، من أبرزها ما يلي:

يرى محمد إبراهيم الفقي* أن تحليل الوظائف هو: "عملية جمع، ودراسة، وتحليل، وتوثيق البيانات المتعلقة بواجبات الوظيفة، وصلاحياتها، وأبعادها المختلفة، وظروف العمل المحيطة بها، بالإضافة إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لشغلها"¹.

إن تحليل الوظائف هو "عملية منظمة لجمع بيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية، والمتطلبات الذهنية والاجتماعية والبدنية، والمسؤوليات اللازمة لأداء المهام بنجاح، بحيث يتم تحليل هذه البيانات لتحديد العناصر الأكثر أهمية، وفصلها عن الأقل أهمية"².

فالمساهمة الدقيقة في معرفة كافة المعلومات والحقائق المتعلقة بمختلف جوانب الوظيفة من حيث خصائصها، وطبيعتها، ومتطلباتها، باستخدام وسائل جمع وتحليل فعالة، بهدف سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلها، والاستفادة من نتائج التحليل في جميع برامج إدارة الموارد البشرية"³.

¹ محمد محمد إبراهيم. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص.339.

* الدكتور محمد إبراهيم الفقي (Dr. Ibrahim El-Feki) من أبرز خبراء التنمية البشرية والإدارة الذاتية في العالم العربي، وُلد في 5 أغسطس 1950 بالإسكندرية وتوفي في 10 فبراير 2012، تخصص في إدارة الفنادق والسلوك التنظيمي، وأسس عدة مراكز لتدريب وتنمية القدرات البشرية في كندا ومصر. من أهم مؤلفاته قوة التفكير والمفاتيح العشرة للنجاح وسحر القيادة، وقد أسهم في ترسيخ مفاهيم التحفيز والنجاح وتحليل السلوك في بيئة العمل.

² رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية: دليل علمي. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص.46.

³ دغلاش دليلا، مداح لخضر، "أهمية منهج غرادال في تحليل وتقييم الوظائف"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، الجزائر، المجلد:06، العدد:03، ص.392، شوهد على الموقع الإلكتروني :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/202477>، بتاريخ:2025/07/22، على الساعة:13:45.

فهي "جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز الوظائف في منظمة معينة" فالبيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة يجب أن تفصل لنا كيفية إنجاز تلك الوظيفة، وماهي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة. بمعنى آخر تحليل الوظيفة يعني:

تجزئة الوظائف الموجودة في المنظمة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية ووصفها وصفا دقيقاً، مع بيان المؤهلات المطلوبة والقابليات التي يلزم أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف قيد الدراسة.

إن عملية تحليل الوظائف تتطلب من المكلفين بها والقائمين عليها أن يمتلكوا قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة والمهارة، وذلك لأن هذه العملية تستلزم الحصول على معلومات متنوعة وواسعة عن الموظف والوظيفة.

الفرع الثالث: أهمية عملية تحليل الوظائف والبيانات والمعلومات: تساهم في:

1. توفير الأساس الموضوعي لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة في الخدمة المدنية والقطاع الخاص.
 2. توفر كثيراً من البيانات والمعلومات حول الوظيفة، والعمل الذي تتطلبه، ومسؤولياتها.
 3. يؤدي إلى فهم شامل ووافي لطبيعة الوظائف من قبل جميع القائمين على إدارة الوظائف العامة والخاصة والمسؤولين عنها بشكل عام.
 4. معرفة كيفية ممارسة المرشحين لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة كتنظيم الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، ونظام الأجور، والترقية والنقل، التنظيم الإداري وغيرها.¹
- وفيما يلي إشارة موجزة إلى هذه المجالات:²

¹ - لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، "كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي"، مجلة مجاميع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021، ص.581.

² - رولا نايف المعاينة، مرجع سابق، ص.56.

- يمكن استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الوظائف كمدخلات لنظام تقويم وظائف المنظمة المتنوعة، أي تحديد أهمية وقيمة الوظيفة للمنظمة، تمهيداً لتحديد الأجر أو الراتب الذي يستحقه شاغلها.
- يزود المعنيون والقائمون بإدارة الوظيفة العامة بالكثير من المعلومات التي تساعد في التخطيط لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تساعد على معرفة المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة والمستحدثة أو المتوقع استحداثها، مما يجعل المدراء والمعنيون أكثر قدرة وكفاءة عند تخطيط لعملية التوظيف في المنظمات التي يعملون فيها.
- تساعد المعلومات المستمدة من نظام تحليل الوظائف في توفير الأرضية المناسبة لوضع برامج تنمية العاملين وتدريبهم في أقسام ووحدات المنظمة المتنوعة.
- تثير تقارير الأداء التي يرفعها المشرفون والمدراء التنفيذيون المباشرون عن أداء مرؤوسهم من الموظفين والعاملين، بعض الخلافات والتساؤلات من قبل هؤلاء العاملين حول مدى دقة وصحة وعدالة مثل هذه التقارير.

الفرع الرابع : البيانات المستخلصة من تحليل الوظائف

بالاعتماد على المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف، يمكن القول إنه يزود المنظمة بقاعدة بيانات شاملة تساعد في فهم طبيعة العمل ومتطلباته. وتتضمن هذه المعلومات الجوانب التالية¹:

- تفصيل النشاطات الوظيفية التي يتضمنها العمل، من مهام ومسؤوليات محددة.
- السلوك الإنساني المطلوب داخل بيئة العمل، مثل مستوى التفاعل، أو الالتزام، أو الاستقلالية.
- الأدوات والمعدات والتجهيزات المستخدمة لأداء الوظيفة بكفاءة.
- معايير الأداء التي توضح كمية ونوعية الجهد المتوقع من شاغل الوظيفة.
- ظروف وبيئة العمل التي تتيح تحقيق أفضل أداء، مثل درجة الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، أو طبيعة العمل الجماعي.

¹ - لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، مرجع سابق، ص. 586.

- المؤهلات الشخصية المطلوبة من حيث المهارات، والمعارف، والخبرات السابقة اللازمة لإنجاز العمل بنجاح.

الفرع الخامس: خطوات تحليل الوظيفة:

سيتم في الفقرات التالية تناول خطوات تحليل الوظيفة بشكل تفصيلي، بدءاً من تحديد الهدف من التحليل، وصولاً إلى إعداد الوصف الوظيفي والمواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة:¹

1. تحديد الهدف: من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف ويجب أن تحدد بدقة ووضوح، وأن تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة المتنوعة.
 2. تحديد الوظائف المطلوب تحليلها: يجب تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل، وذلك بسبب حجم التكاليف التي تتحملها المنظمة عند قيامها بتحليل كل وظيفة من الوظائف وما تستلزمه من وقت وجهد.
 3. شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم: لا بد من إحاطة العاملين الموجودين في المنظمة علماً حول من الذي يقوم بالتحليل؟ ولماذا يجري هذا التحليل؟ وأي العاملين أو الموظفين الذين سيتم الاتصال بهم؟ عندما تكون هناك حاجة للحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في التحليل.
 4. تحديد طريقة أو طرائق جمع المعلومات: القيام بعملية جمع المعلومات التي تتطلبها عملية التحليل، وتتضمن هذه الخطوة عمليتين مرتبطتين مع بعضهما:
 - تحديد الأداة الأنجع، وربما تحديد أكثر من أداة أو وسيلة لجمع البيانات.
 - تحديد المعلومات اللازمة لإجراء تحليل الوظائف.
 - وبعد ذلك يتم القيام فعلاً بعملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- إن اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل هي من القرارات التي تتطلب:
- أ- معرفة ودراية كاملتين بالبيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص، والمنظمة وأهدافها بشكل عام.

ومكوناته وخطواته مع نماذج لعمله، شوهده على الموقع الإلكتروني: Job Analysis - التحليل الوظيفي ¹
على الساعة 13:00. بتاريخ 2025/09/16 <https://sabbar.com/blog/job-analysis>

ب- الإمام بأساليب وطرق جمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعددة.

الفرع السادس: طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف:

فالأمر يتطلب الاعتماد على أكثر من طريقة من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول لإحدى طرائق جمع المعلومات من وظيفة معينة في منظمة ما ل على معلومات المطلوبة بشكل أكثر دقة وتحديدًا. ومن تلك الطرق:

1. الملاحظة المباشرة: تُستخدم هذه الطريقة من خلال تتبع شاغل الوظيفة أثناء أدائه لعمله، وتسجيل الإجراءات، والخطوات، والعلاقات مع باقي المهام والعناصر المحيطة. وتُعد فعالة خاصة في الوظائف التي تتسم بالسلوك الظاهر والعمل اليدوي المتكرر.

الإيجابيات:

- توفر بيانات واقعية ودقيقة.
- تمنح تصورًا منظمًا لخطوات العمل وتفاصيله الفعلية.

السلبيات:

- قد لا تكشف جميع جوانب الأداء أو المسؤوليات الفعلية.
 - غير ملائمة لبعض الوظائف مثل المحاسبة أو البرمجة، حيث يصعب على الملاحظ تقييم الأداء أو درجة تعقيد المهام¹.
2. المقابلة الشخصية: في هذه الطريقة، يقوم أخصائي تحليل الوظائف بإجراء مقابلات مع شاغلي الوظيفة ومدراءهم المباشرين، للتعرف على تفاصيل المهام، المسؤوليات، ظروف العمل، والمتطلبات.

الإيجابيات:

- تمنح فهمًا أعمق لطبيعة الوظيفة وتقلل من فرص سوء الفهم.
- مناسبة للموظفين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة.

السلبيات:

- تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين.

¹ - محمد بن دليب القحطاني، إدارة الموارد البشرية: منهج استراتيجي متكامل (الطبعة الرابعة). الرياض: العبيكان للنشر، 2015، ص.60.

- تحتاج إلى عدد كبير من المحللين ذوي كفاءة عالية، مما يزيد من التكاليف¹.
- 3. الاستقصاء أو الاستبيان: يُعد الاستبيان أداة فعالة لجمع المعلومات، حيث يتم تصميم نماذج بأسئلة دقيقة تُوزع على الموظفين، ثم تُعاد إلى المحللين لتحليلها.

الإيجابيات:

- أقل تكلفة.
- يمكن من جمع بيانات من عدد كبير من الموظفين بسرعة.

السلبات:

- صعوبة تصميم استبيان شامل يغطي تنوع الوظائف.
- غير فعال مع الموظفين غير القادرين على القراءة والكتابة².
- 4. السجلات اليومية للموظفين: في هذه الطريقة، يُطلب من الموظف تسجيل الأنشطة التي يقوم بها يوميًا والمدة الزمنية لكل نشاط، في ما يُعرف بسجل العمل اليومي.

الإيجابيات:

- توفر معلومات مباشرة من الموظف نفسه حول المهام الفعلية.

السلبات:

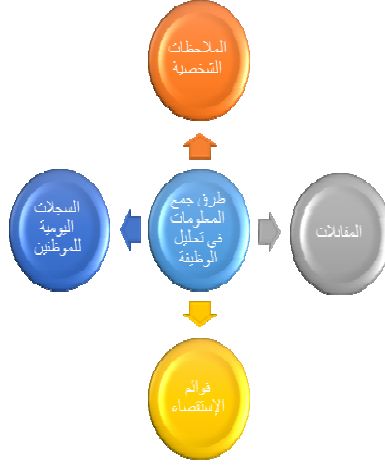
- احتمال التحيز أو المبالغة من قبل الموظف.
- قد يضفي الموظف أهمية مبالغًا فيها على بعض المهام، ويقلل من أهمية أخرى³.

¹ - محمد، هاني محمد، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار المعز للنشر والتوزيع، 2014، ص 241-242.

² - محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص 223-224.

³ - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 225.

الشكل رقم (03): يوضح طرق الحصول على المعلومات في تحليل الوظائف



المصدر : استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

خلاصة القول إن تحليل الوظائف يلعب دورًا محوريًا في دعم وظائف إدارة

الموارد البشرية من خلال تحسين أساليب التوظيف والتدريب والتقييم، فهو يساعد على فهم الاحتياجات الحقيقية لكل وظيفة، مما يساهم في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب. وبذلك يتحقق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين، مما يرفع من كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثاني: تصميم الوظائف

إن تصميم الوظائف يُعنى بتنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والإنتاجية، ويهدف هذا المفهوم إلى خلق توازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظف، بما يُساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام، من خلال تصميم وظيفي فعّال، يمكن للمؤسسات تحقيق بيئة عمل محفزة تُراعي القدرات الفردية وتدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تصميم الوظائف

إن تصميم الوظيفة هو: "تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة المتعلقة به، وطبيعة العلاقات التنظيمية، والمسؤوليات، والمهارات، والأدوات المستخدمة، في ظل ظروف العمل المحيطة"،¹ كما أوضح يوسف مجيد العياطي* أن عملية تصميم الوظيفة تشمل تحديد مضمون الوحدة الوظيفية من حيث المهام المطلوبة، والمؤهلات اللازمة، بما يراعي قدرات الأفراد ورغباتهم وطموحاتهم، ويساهم في تحفيزهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

ويعرف غاري ديسلر*(Gary Dessler): "تصميم الوظيفة هو عملية تحديد المهام والمسؤوليات والأنشطة المكوّنة للوظيفة، وتنظيمها بطريقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة وتحفيز الموظف لأداء عمله بكفاءة".

فتصميم الوظيفة: "هو العملية التي تهدف إلى إعادة هيكلة المهام والواجبات لتكوين وظائف واضحة ومحددة، تساهم في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل".²

¹ - محمد، هاني محمد، مرجع سابق، ص.245.

* الدكتور يوسف مجيد العياطي (Youssef Majeed Al-Ayati) من الباحثين العرب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية. وهو أكاديمي عُرف بمساهماته في تطوير الفكر الإداري الحديث، حيث ركّزت أبحاثه على تحليل الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، وتطوير الأداء المؤسسي. أسهم العياطي في إثراء المكتبة العربية بعدد من المؤلفات والدراسات التي تناولت العلاقة بين الموارد البشرية وكفاءة التنظيم الإداري، مبرزاً أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها.

² - Dessler, G. *Human Resource Management*; New York: Pearson Education. 2020, pp. 150-165

* غاري ديسلر (Gary Dessler) أحد أبرز الأكاديميين الأمريكيين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، وهو أستاذ بجامعة فلوريدا أتلانتيك (Florida Atlantic University). وُلد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1942م، ويُعرف بأعماله التي أسهمت في تطوير الفكر الإداري الحديث وتبسيط مفاهيم الموارد البشرية للطلبة والباحثين. من أشهر مؤلفاته كتابه الأكاديمي Human Resource Management الذي يُعدّ مرجعاً عالمياً في هذا المجال، إضافةً إلى كتب مثل Framework for Human Resource Management وManagement: Modern Principles and Practices. ترك ديسلر بصمة واضحة في بناء نماذج علمية فعالة لإدارة وتحفيز الأفراد داخل المنظمات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: تصميم الوظائف هو نشاط إداري يهدف إلى تحديد مكونات العمل ضمن وظيفة معينة، من حيث المهام، المسؤوليات، المؤهلات المطلوبة، وظروف الأداء، مع مراعاة الأهداف التنظيمية والاحتياجات النفسية والفنية للعاملين لذلك فإن دراسة تصميم الوظائف لا تقتصر على الفهم النظري، بل تمتد لتشمل تحليل الأساليب، وتحديد الأهداف، ومعالجة المشكلات التي قد تعيق فاعليته في التطبيق العملي.

الفرع الثاني: أساليب تصميم الوظيفة

هناك مجموعة من المناهج التي تُستخدم في تصميم الوظائف داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء وزيادة الفعالية وهي:

1- أسلوب التبسيط الوظيفي (Job Simplification) :

- الهدف: تبسيط العمل إلى أبسط صورة ممكنة.
- المرتكزات:

- * يل الوقت والحركات اللازمة لأداء المهمة.
- * لتدريب المكثف للعمال.
- * لتخصص بدرجة عالية.
- * داء وظيفي أكثر بساطة وتحكمًا، لكن قد يؤدي إلى ملل الموظفين على المدى الطويل.

2- أسلوب إثراء الوظيفة (Job Enrichment) :

* الهدف: رفع مستوى الرضا والدافعية من خلال تعزيز محتوى الوظيفة.

* الخصائص:

- * ضمان مهام ذات طابع إشرافي واتخاذ قرارات.
- * السماح للموظف بمراقبة وتقييم عمله.
- * زيادة الشعور بالاستقلالية وتحقيق الذات.

3- أسلوب توسيع الوظيفة (Job Enlargement) :

- الهدف: توسيع نطاق المهام داخل نفس المستوى الإداري.

• الخصائص:

- زيادة عدد المهام المختلفة ضمن نفس الوظيفة.
- دون تغيير في مستوى الصلاحيات أو الأجر غالبًا.
- تقليل الرتبة، لكن دون زيادة عمق المسؤولية.

4- سلوب تدوير الوظائف (Job Rotation) :

- الهدف: تنمية مهارات العاملين من خلال تنقلهم بين وظائف متعددة.

• النتائج:

- اكتساب خبرات متنوعة.
- زيادة مرونة العاملين.
- تقليل الملل.

5- سلوب التصميم الاجتماعي للوظيفة (Social Job Design) :

- الهدف: تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في المسؤولية.

• الخصائص:

- تركيز على فرق العمل.
- تعزيز الرقابة الذاتية والعمل التعاوني.

6- سلوب التصميم الافتراضي للوظيفة (Virtual Job Design) :

- الهدف: تصميم وظائف لا تتطلب التواجد المادي في المؤسسة.

• الخصائص:

- * استخدام التكنولوجيا لإدارة العمل عن بُعد.
 - * تطبيق نظم المعلومات والإدارة الإلكترونية.
 - * النتائج: مرونة عالية، خفض التكاليف، لكن تحديات في الرقابة والمتابعة¹.
- الفرع الثالث: عوامل تؤثر في تصميم الوظائف:

¹ - نفس المرجع الانف الذكر، المكان نفسه.

يتأثر تصميم الوظائف بعدة عوامل رئيسية تساهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية وتحسين رضا العاملين. من أبرز هذه العوامل: طبيعة العمل نفسه، إذ يجب أن يُصمم العمل بما يتناسب مع المهام المطلوبة والمهارات اللازمة لأدائه. كما تؤثر الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل الحاجة إلى التقدير، والشعور بالإنجاز، والانتماء، في كيفية توزيع المسؤوليات داخل الوظيفة. إضافة إلى ذلك، تلعب الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة دورًا في تحديد مدى الاستقلالية أو التخصص في الوظيفة. ولا يمكن إغفال التطورات التكنولوجية، التي قد تفرض إعادة تصميم الوظائف لتواكب التقنيات الحديثة. وأخيرًا، تؤثر الاعتبارات القانونية والاقتصادية، مثل قوانين العمل والحد الأدنى للأجور، في طريقة تصميم المهام وتوزيعها لضمان التوافق مع المعايير التنظيمية¹ والشكل الاتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): يوضح العوامل المؤثرة في تحليل الوظائف.

الإعتبارات الهندسية

• طبيعة العمليات الصناعية والإنتاجية.

الإعتبارات الإقتصادية

• كفاءة الموارد، القيود البشرية والمادية.

الإعتبارات السلوكية

• مهارات الموظفين، قدراتهم، وميولهم.

المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة

¹ - إدارة الموارد البشرية، المسار الوظيفي تصميم الوظائف، شهود على الموقع الإلكتروني: <https://www.meemapps.com/term/job-design> بتاريخ: 2025/08/13 على الساعة 15:30.

يوضح الشكل رقم (04) أن تحليل الوظائف يتأثر بعدة عوامل داخلية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، وخارجية مثل التشريعات والتغيرات التكنولوجية، هذه العوامل تُساهم في تحديد محتوى الوظيفة ومتطلباتها بدقة وفعالية.

المطلب الثالث: توصيف الوظائف

الوصف الوظيفي هو نتاج عملية تحليل الوظائف، ويُعد وثيقة مكتوبة تفصيلية تعكس بشكل دقيق كل ما يتعلق بالوظيفة. يشمل هذا الوصف طبيعة الوظيفة، هدفها، المهام والمسؤوليات المرتبطة بها، مواصفات شاغل الوظيفة، ظروف بيئة العمل، وغيرها، يهدف إلى تمكين العامل من أداء مهامه بكفاءة ووضوح، كما يُستخدم كأساس للتقييم والتوظيف والتدريب، مما يجعله أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية بفعالية.

الفرع الأول: تعريف توصيف الوظائف

يعرف توصيف الوظيفة: "هو نتيجة مباشرة لتحليل الوظيفة، ويُعبّر عنه من خلال وثيقة مكتوبة تُفصّل كل ما يتعلق بالوظيفة بشكل دقيق ومنظم. يشمل ذلك: طبيعة الوظيفة، أهدافها، المهام المطلوبة، المسؤوليات، السلطات المخوّلة، معايير الأداء، وبيئة العمل. كما يتضمن الخصائص المطلوبة في شاغل الوظيفة من مهارات وقدرات تؤهله لأداء المهام بفعالية. يهدف هذا التوصيف إلى أن يكون مرجعاً أساسياً يساعد في التوظيف، التقييم، التدريب، وتحديد الاحتياجات الوظيفية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة"¹.

أما تعريف توصيف الوظائف: "هو عملية إعداد وثيقة رسمية تتضمن شرحاً دقيقاً ومنظماً لطبيعة وظيفة معينة، وتشمل تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات

¹ - Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). *Literature Review of Job Description: Meta-analysis. International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, PP, 35–44.

التي تتضمنها، بالإضافة إلى ظروف العمل المحيطة بها، والمؤهلات والخبرات المطلوبة من شاغلها¹

يهدف هذا التوصيف إلى توفير أساس موضوعي لإدارة الموارد البشرية وهو وثيقة منظمة ومفصلة تهدف إلى تحديد وتحليل كافة جوانب الوظيفة داخل المنظمة، بما في ذلك المهام والمسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة، والمهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء هذه المهام، بالإضافة إلى الظروف البيئية والتنظيمية التي تؤثر على الوظيفة. كما يوضح التوصيف العلاقة بين الوظيفة ووظائف أخرى في الهيكل التنظيمي، ويُستخدم كأساس لتخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتطوير الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات توصيف الوظائف:

- المعلومات الأساسية للوظيفة: تتضمن اسم الوظيفة، موقعها داخل الهيكل التنظيمي، وأهميتها، مع شرح المهام والمسؤوليات الرئيسية المكلف بها شاغل الوظيفة.
- ملخص عام للوظيفة: يشمل الهدف الأساسي للوظيفة ودورها في دعم وتحقيق أهداف المنظمة، مع تقديم نبذة عن الواجبات الأساسية.
- ظروف العمل: تصف بيئة العمل التي تتم فيها الوظيفة، مثل الضغوط والمخاطر وساعات العمل، بالإضافة إلى العلاقات التي تربط الوظيفة بوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها².

الفرع الثالث: أهمية ودور توصيف الوظائف:

- 1 - عدد توصيف الوظائف أداة أساسية وفعالة في تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة بشكل واضح ومنظم.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 74.

²- يحيى نعيمة، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018، ص 10.

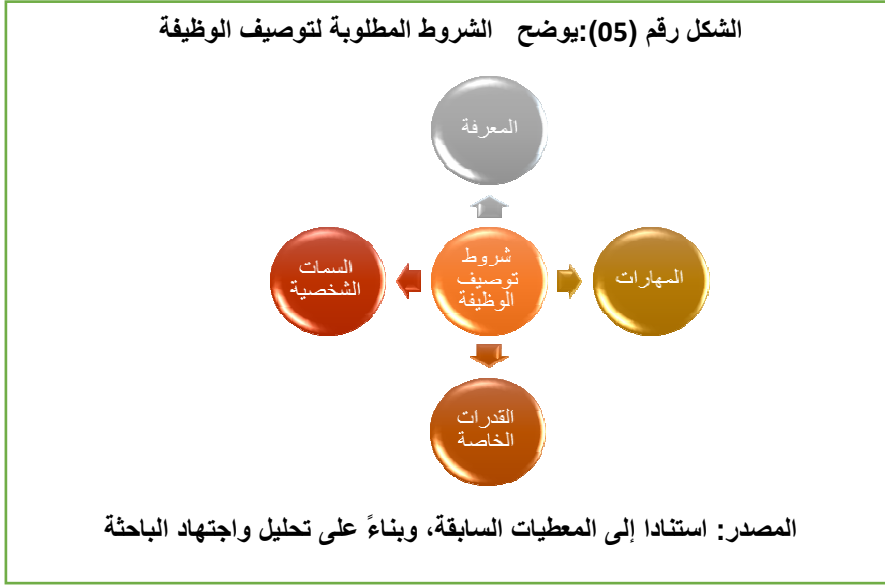
- 2 - يساهم في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تحديد الوظائف والمهام بدقة.
- 3 - يساعد في إعداد السياسات والقوانين المتعلقة بالموارد البشرية، ويؤثر بشكل مباشر على عمليات التوظيف والتدريب والتقييم.
- 4 - يوفر أساساً موضوعياً لتحديد العلاقات التنظيمية بين الوظائف المختلفة، مما يسهل التنسيق بين الإدارات.
- 5 - يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة عن طريق ضمان وضوح المهام وتقليل التداخل الوظيفي.
- 6 - يستخدم كمرجع لتحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير القدرات المهنية للعاملين.
- 7 - يضمن توافق الوظائف مع الأهداف العامة للمؤسسة، ويعزز من التزام العاملين وتحفيزهم¹.

الفرع الرابع: الشروط المطلوبة لتوصيف الوظيفة:

- **المؤهلات العلمية والمعلومات الشخصية:** يجب أن تكون ذات صلة بطبيعة الوظيفة، مثل التخصص الدراسي أو الخبرات العلمية التي تؤهل الشخص لأداء المهام المطلوبة.
- **الخصائص الفنية:** مثل القدرة على استخدام الآلات أو تشغيل أنظمة العمل المختلفة، على سبيل المثال الحاسب الآلي.
- **القدرات الخاصة:** وهي ما يميز الشخص عن غيره من المتقدمين، مثل:
 - القدرة على الابتكار.
 - القدرة على التكيف.
 - القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار.
 - القدرة على العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين.

¹ - غريب صباح، "تحليل العمل وتوصيف الوظائف: أية علاقة"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 7، جويلية 2014، ص. 147

- السمات الشخصية: بعض الوظائف تتطلب صفات شخصية معينة، تختلف حسب الوظيفة، مثل: الانضباط، المسؤولية، النزاهة، التفاعل السلوكي، الإلتزام الأخلاقي.¹



الفرع الخامس: نموذج بطاقة وصف وظيفي:

1. مسمى الوظيفة: مدير عام المؤسسة
2. الإدارة / القسم: الإدارة العليا.
3. الوصف العام للوظيفة: يتولى مدير المؤسسة المسؤولية الكاملة عن إدارة المؤسسة وتوجيه أنشطتها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المرسومة. ويشرف على جميع الأقسام والإدارات، ويعمل على تطوير السياسات والخطط وتنفيذها بكفاءة، مع ضمان الامتثال للأنظمة والقوانين المعمول بها.
4. المهام والمسؤوليات:

¹ - حمداوي وسيلة. إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمة، الجزائر، 2004، ص. 62-63.

- إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- الإشراف العام على سير العمل في جميع الإدارات وضمان تحقيق الأهداف.
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية والشركاء الخارجيين.
- إصدار التوجيهات والتعليمات لكافة المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام.
- مراقبة الأداء المالي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
- إعداد تقارير دورية لمجلس الإدارة تتضمن تقييمًا شاملاً لسير العمل.
- قيادة اجتماعات الإدارة العليا ومتابعة تنفيذ القرارات.
- تطوير أنظمة العمل وتحسين إجراءات الجودة والأداء المؤسسي.
- الحفاظ على السمعة المؤسسية وضمان التزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية والمهنية.
- الإشراف على تنفيذ خطط تطوير الموارد البشرية وبناء الكفاءات.
- التأكد من الامتثال للأنظمة والقوانين الإدارية والمالية ذات الصلة.

5. الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة:

- شهادة جامعية في الإدارة، الاقتصاد، أو تخصص ذي صلة (ويُفضل الماجستير).
- خبرة لا تقل عن 10 سنوات في مجال الإدارة، منها 5 سنوات في مناصب قيادية عليا.
- مهارات عالية في القيادة واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.
- قدرة تحليلية متقدمة ومهارات حل المشكلات المعقدة.
- مهارات اتصال وتفاوض عالية.
- إجادة استخدام أنظمة إدارة المؤسسات الحديثة وبرامج تحليل البيانات.
- قدرة على تحويل النظريات الإدارية إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ داخل المؤسسة.

6. السمات الشخصية المطلوبة:

- قوة الشخصية والقدرة على تحمل الضغوط.

- الرؤية الاستراتيجية والطموح.
- النزاهة والمصداقية.
- مهارات تواصل عالية وقدرة على بناء علاقات مهنية ناجحة.
- المرونة وسرعة التكيف.
- الالتزام والقدرة على التحفيز وقيادة الفرق.

المحور الرابع

التوظيف الإداري

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفء.

وهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة.

بمجرد ما تنتهي المنظمة من عملية تخطيط وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية تبدأ في عملية جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين للوظائف الشاغرة بواسطة ما يسمى بالاستقطاب، ثم تختار أفضل العناصر من بين المرشحين وتسمى بعملية الاختيار لتبدأ بعد ذلك إجراءات التعيين.

المطلب الأول: الإطار الإداري لعملية التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة العنصر البشري في المؤسسات، عن طريق رفع مستويات الخبرة و المهارة و بالتالي ضمان جودة أداء هذه الموارد، و من اجل الوصول إلى أعلى مستويات الخبرة و المهارة تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بعملية التوظيف.

الفرع الأول: تعريف التوظيف

التوظيف لغة اسم من فعل وظف ، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، ووظيفه توظيفاً الوظيفة يعني إلزامها إياه¹، أما

¹ - ابن منظور، لسان العرب، المجلد: 12، ط. 1، بيروت: دار صادر، 2000، ص ص 949-950.

اصطلاحاً فالتوظيف هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل¹.

ويؤكد عادل محمد زايد* في كتابه "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، أن عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، و التوظيف في نظره هو: "تزويد المصالح و الورشات و المخازن بالأفراد اللازمين كما و كيفاً لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة و تحقيق أهدافها و تضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"².

ويرى منصور احمد منصور في كتابه "المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة" أن: "التوظيف هو عبارة عن سيورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه"³.

وهو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة و ذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة .

و بالرجوع إلى التعريف السابق فإن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة.

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية و الإدارة، 2005، ص. 205.

² - عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة: كلية التجارة، 2003 ، ص ص. 426-427.

* الدكتور عادل محمد زايد (Adel Mohamed Zayed) أحد أبرز الأكاديميين في جامعة القاهرة و المتخصصين في إدارة الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي. حصل على الدكتوراه من جامعة بنسلفانيا - كلية وارتون، وله مؤلفات مرجعية مثل إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية و العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. أسهم ببحوثه في تطوير الفكر الإداري و تعزيز مفاهيم العدالة و الكفاءة داخل المنظمات.

³ - منصور أحمد منصور، القوى العاملة: تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، القاهرة: مكتبة غريب، 1986 ، ص. 95.

فعملية التوظيف هي: "تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها"¹.

و من خلال ما سبق عرضه ، يتضح أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة بحيث يركز التوظيف على المبادئ التالية :

- ✓ مبدأ الديمومة : أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
- ✓ مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص : أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
- ✓ مبدأ الكفاءة : هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

الفرع الثاني: أهمية التوظيف الإداري

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب و اختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وتظهر و الأهمية البالغة لعملية التوظيف من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي و الرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة².

لذا نجد أن المنظمات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام

¹ -Jean guyot, **le recrutement Méthodique du personnel**, entreprise moderne édition, paris,1979, p.17.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط.1، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص.65.

بمجموعة من العمليات و الإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل و الأفضل للموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وأكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها¹.

و تعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و غير المناسب، و الذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب و الدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك و التي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، و قد تصل إلى خسارة المؤسسة، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب².

فالتوظيف هو مرحلة مهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد، لأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة، تأكيداً لضمان استقطاب القدرات الذاتية وجعل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم ولضمان كفاءة للوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة³.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن عملية التوظيف تهدف إلى ملء الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها الزيادة في الإنتاج وتحسين جودته من خلال: تحسين أداء الافراد، تحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليفه.

المطلب الثاني: مراحل التوظيف

تعتبر عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإداري التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على

¹ - منصور احمد منصور، مرجع سابق، ص.135.

² - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص.66.

³ - نفس المرجع الأنف الذكر.

من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه
،وتتضمن عملية التوظيف ثلاث مراحل:

- 1- استقطاب الموارد البشرية.
- 2- مرحلة اختيار الموارد البشرية.
- 3- مرحلة تعيين الموظف.

الفرع الأول: استقطاب الموارد البشرية

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان
واستمرار عمليات المنظمة وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين
للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات العمل للمنظمة نتيجة وجود
مناصب شاغرة¹.

يعرف الاستقطاب بأنه: "ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين
يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدتهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر
عديدة، ويشير بان الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة
في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم"².

فالقيادة الناجحة هي التي تمتلك موظفين متميزين وعليه فان الاستقطاب
المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه
بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها فالقيادة تؤثر في نشاطات الموظفين بطريقة
يتسنى بها كسب ولائهم وخلق التعاون بينهم لتحقيق التميز، وتتجلى أهمية الاستقطاب
كما يلي³:

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، القاهرة:الدار الجامعية، 2004، ص.99

² - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط.1، الأردن:دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003، ص.76.

³ - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص.ص.99-100.

أ. الاستقطاب الجيد يفتح أبواب جميع مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل من المتقدمين.

ب. إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل المنتجة.
ج. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

د. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعلمية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

من يقوم بعملية الاستقطاب؟ :

• تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين.

• أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

إن سياسة استقطاب الموارد البشرية تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل استكشاف عناصر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة وهذه المصادر هي:

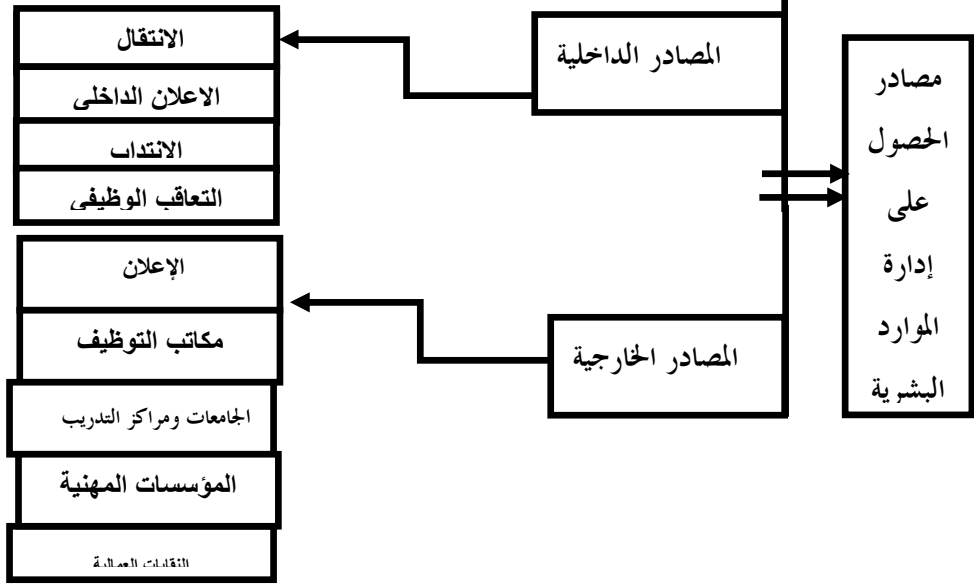
أ. المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة كالترقية، الانتقال، الإعلان الداخلي، التعاقب الوظيفي، الانتداب¹.

ب. المصدر الخارجي: هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة وهناك العديد من المصادر الخارجية: الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات ومراكز التدريب، المؤسسات المهنية، النقابات العمالية².

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص. 260-261.

² - نفس المرجع الانف الذكر، ص. 261-265.

الشكل رقم (06) يوضح مصادر الحصول على موارد بشرية.



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي متكامل، عمان:الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص.113.

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات وهي الاستقطاب الالكتروني، حيث يتم عن طريق الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات محاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت لاختصار الوقت في التوظيف والانتشار الواسع للباحثين عن العمل¹.

الفرع الثاني: مرحلة اختيار الموارد البشرية

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط.1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص.220.

يقصد بعملية اختيار الموارد البشرية التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة يطلب توافرها فيهم، ويجري تحديد المواصفات والشروط بناء على متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة من أجل تحقيق غاية المؤسسة¹.

من يقوم بالاختيار: نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.

معايير الاختيار: هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة ولشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة. وفي الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المنظمة عوامل أخرى أكثر تحديدا لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي²:

- (1) **مستوى التعليم:** أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.
- (2) **الخبرة:** تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات،
- (3) **لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا لطالب الوظيفة.**

¹ -علي السلي، مرجع سابق، ص. 115.

² -حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 182.

4) الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، ... الخ. وتقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة.

إجراءات الاختيار: تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

لـ المقابلة المبدئية: وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهلا المتقدم للعمل، خيالاته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة.

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

لـ الاختبارات: تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.

لـ المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية المؤسسات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات: المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط.

وتساهم إجراءات الاختيار المتعددة مثل: المقابلة الأولية، الاختبارات، وطلب الاستخدام، والتحري عن الخبرات السابقة والفحص الطبي، والمقابلة الشاملة، والتعيين، لاستبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم، كما أنها من

العمليات الهامة في سياسات التوظيف، تنتهي باختيار أصلحهم أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث إمكانياته ومؤهلاته، ويسهل عملية تدريبه¹.

الفرع الثالث: مرحلة تعيين الموظف

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وعملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية²:

1. إصدار قرار التعيين: حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على الميزات التي سيتحصل عليها.
2. التدريب: بعد تعيين الموظف الجديد، تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه لفترة تدريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد.
3. متابعة وتقويم الموظف خلال فترة التجربة: وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الملاحظة من قبل المشرف المباشر، وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن فصله أو تثبيته أو تحويله.
4. قرار التعيين النهائي: فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة التجربة ويعين بشكل رسمي من قبل رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، وهنا يتم تمكين الموظف من أداء العمل ومنحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

في الختام يتضح أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تُعدّ من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فاختيار الكفاءات المناسبة ووضعها في المواقع الملائمة لا يسهم فقط في رفع مستوى الإنتاجية، بل يُعزز أيضاً من قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية في بيئة

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 79.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 195-196.

العمل المتغيرة. لذا، فإن الاستثمار في تطوير هذه العمليات والاستعانة بالخبرات المتخصصة يُعدّ ضرورة ملحة تضمن نجاح المؤسسة واستدامة مواردها البشرية على المدى الطويل.

المحور الخامس

إدارة الأداء وتقييمه

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، ولتحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

قبل الخوض في مفهوم تقييم أداء العاملين، من الضروري أولاً توضيح المصطلحات الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم، وهي: الأفراد، الأداء، والتقييم، وذلك لفهم أعمق وشامل للموضوع.

■ الأفراد: يشير مصطلح "الأفراد" إلى جميع الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، سواء أكانوا موظفين إداريين أو عمالاً، دائمين أو مؤقتين، في مواقع القيادة أو في مواقع التنفيذ¹، ويُعدّ العنصر البشري في المؤسسات المعاصرة من أهم أصولها، نظراً للدور المحوري الذي يلعبه في تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز المؤسسي، فقد أصبح من المسلم به أن امتلاك موارد مالية أو تكنولوجية متطورة لا يكفي لتحقيق الميزة التنافسية، ما لم تقترن بوجود أفراد مؤهلين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية تُمكن المؤسسة من الاستفادة القصوى من جميع مواردها الأخرى.

■ الأداء: يمثل الأداء مستوى إنجاز الفرد للمهام التي تقع ضمن نطاق مسؤولياته، ويعكس مدى التزامه بمتطلبات الوظيفة، من حيث الكمية والجودة، والقدرة على تحقيق الأهداف الموكلة إليه، ويمكن اعتبار الأداء بمثابة: "سلوك عملي يصدر عن الموظف، سواء بشكل فردي أو ضمن فريق، يهدف إلى تحقيق غاية معينة ترتبط بأهداف المؤسسة. كما يُنظر إلى الأداء أيضاً على أنه أحد المؤشرات الجوهرية التي تُستخدم لقياس مساهمة الفرد في نجاح المنظمة، ويُعد أساساً لتحديد مدى كفاءته واستحقاقه للتقدير أو التطوير"².

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

² - 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.

■ **التقييم:** هو عملية تحليلية تهدف إلى مقارنة ما تم إنجازه فعليًا بما هو متوقع أو مستهدف، بهدف تحديد مدى الفجوة بين الوضع القائم والمأمول، "يُعد التقييم أداة منهجية تُستخدم لتقدير مدى نجاح أو فشل أداء معين، استنادًا إلى بيانات ومعلومات يتم تفسيرها في ضوء أهداف المؤسسة وظروفها التشغيلية".¹

أما تقييم الأداء: "هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها " بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية.

وتقييم الأداء يسبق تقويم الأداء لأنه على ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء في المؤسسة .

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء:

- 1- رفع الكفاءة الإنتاجية.
- 2- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- 3- معرفة معوقات العمل.
- 4- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء.
- 5- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

الفرع الثالث: أهمية عملية تقييم الأداء:

إن لعملية تقييم الأداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:²

¹ - PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, *Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines* ; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

² - عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة ووحدات الوظيفة الثلاثية، عمان، الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 251-252.

- 1- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف او القيادي (كالترقية والنقل الخ).
 - 2- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
 - 3- تستخدم تقارير الأداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
 - 4- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
 - 5- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمؤسسيهم
- الفرع الرابع: من يقوم بتقييم الأداء؟**

توجد عدة جهات تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي:¹

- 1- الرؤساء المباشرين.
- 2- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
- 3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- 4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

الفرع الخامس: متى يتم تقييم الأداء؟

أ. تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في أماكن العمل ذات الطابع الإداري بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.

ب. أما فيما يتعلق بتقييم الأداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الأداء و تقويم الأداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الأداء في المجال الإداري والخدمي فإن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ وتأثيره ونتائجه.

المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين

تُعد نتائج تقييم الأداء أداة بالغة الأهمية في دعم قرارات إدارة الموارد البشرية، إذ تُوظف في مجالات استراتيجية تسهم في تحسين فعالية الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء. وعلى الرغم من أن الكثير من المدراء والعاملين لا يُبدون حماساً كبيراً لعملية

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 78.

التقييم، إلا أنهم يدركون تماماً ضرورتها وعدم إمكانية الاستغناء عنها. وفيما يلي أبرز المجالات التي تُستخدم فيها نتائج التقييم:

1. الترقية:

تُستخدم نتائج تقييم الأداء كمرجع رئيسي عند اتخاذ قرارات الترقية داخل المنظمة، إذ بات من الشائع أن يتم الاعتماد على الكفاءات الداخلية لشغل المناصب العليا بدلاً من التوظيف الخارجي. ومن خلال تحليل الأداء على مدى سنوات، تتمكن الإدارة من التعرف على الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة والاستحقاق اللازمين لتولي مسؤوليات أعلى، مما يضمن العدالة والموضوعية في قرارات الترقية.

2. التعيين والنقل الداخلي:

يساعد تقييم الأداء في التأكد من مدى ملاءمة العامل للوظيفة التي يشغلها، وفي حال تبين عدم توافقها مع مهاراته وقدراته، يمكن اتخاذ قرار بنقله إلى وظيفة أخرى تناسبه معه أكثر. كما تدعم نتائج التقييم قرارات التثبيت والتعيين من خلال تقديم أدلة واقعية عن مدى نجاح الفرد في أداء مهامه¹.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يُعد تقييم الأداء أداة فعالة لتشخيص الفجوات المهارية لدى العاملين، إذ يُمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد المجالات التي تستدعي تطويراً عاجلاً من خلال برامج تدريبية مناسبة. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت نتائج التقييم ضعفاً في الالتزام بالدوام أو انخفاضاً في الإنتاجية في أقسام معينة، فيمكن اقتراح برامج تدريبية خاصة بالمشرفين أو الفنيين لمعالجة أسباب ذلك الانخفاض ورفع مستوى الأداء العام².

4. تخطيط الموارد البشرية:

تُوفر نتائج تقييم الأداء معلومات قيمة تساعد في تخطيط القوى العاملة، سواء من حيث الكمية أو النوعية، فعندما تشير التقييمات إلى ارتفاع عام في الكفاءة، فهذا قد يعني أن المؤسسة ستحتاج إلى وقت أقل لإنجاز الأعمال مستقبلاً، مما يقلل

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، 2003، ص 194.

² - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 380.

من الحاجة لتوظيف موارد جديدة في المقابل، تتيح التقييمات تحديد العاملين ذوي الأداء الضعيف، مما يُسهم في اتخاذ قرارات تتعلق بإعادة التأهيل أو الاستبدال بكفاءات جديدة¹.

5. منح المكافآت والعلاوات:

تُستخدم نتائج التقييم لتحديد الأفراد الذين يستحقون الحوافز المالية كمكافآت أو العلاوات التشجيعية، وذلك بناءً على أدائهم المتميز أو تجاوزهم لمستويات الأداء المطلوبة. هذا يعزز مبدأ العدالة ويحفز باقي الموظفين على تحسين أدائهم لتحقيق التقدير المستحق.

6. الانضباط واتخاذ الإجراءات التأديبية:

تُوثق تقارير التقييم السنوي أي مخالفات أو عقوبات سبق أن تعرض لها الموظف، مما يسهل الرجوع إليها عند الحاجة لاتخاذ قرارات تأديبية أو تقديرية مستقبلية. كما يُمكن الرجوع إلى التقييمات السابقة للتحقق من مدى تكرار سلوك سلبي معين، مما يدعم قرارات مثل تأجيل الترقية، أو النقل، أو حتى الفصل، في حال ثبوت السلوك بشكل مستمر.

يتضح من الشرح أن نتائج تقييم الأداء لا تقتصر فقط على إصدار حكم بشأن كفاءة الموظف، بل تمثل أداة استراتيجية تُستخدم في عدد كبير من القرارات التنظيمية الحاسمة، بدءًا من الترقية والتدريب، ووصولًا إلى تخطيط الموارد البشرية والإجراءات الانضباطية ومن ثمّ فإن إرساء نظام تقييم أداء فعال ومبني على أسس علمية واضحة يُعد من الضروريات التي لا غنى عنها لأي مؤسسة تطمح إلى التطور وتحقيق أهدافها بكفاءة².

¹ - مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد، مرجع سابق ، ص.242

² - سعاد نابف برنوطي، مرجع سابق، ص.396.

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية التقييم والإعتبرات الواجب مراعاتها

الفرع الأول : الصعوبات التي تواجه عملية التقييم :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

- 1- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- 2- نقص التعاون من الآخرين.
- 3- نمط وطريقة الإشراف.
- 4- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع العمل.....الخ

الفرع الثاني: الأعتبرات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

- 1- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- 2- يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- 3- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- 4- أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل.
- 5- أن يتم على أساس نتائج التقييم إصلاح وتقويم العمل في الشعبة أو الوحدة أو القسم أو الإدارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم.

- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- 6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

المحور السادس

التدريب الإداري

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات – إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي لتدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والالتزام و بث روح التعاون والولاء في العمل .

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالميا¹، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. ويرى بنس Bennis أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، وانه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، ويرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم². وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة،، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، و مستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها.

وحقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد و أهمية اكبر للعمل الذي يقوم به. وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال

¹ - محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، ط1، المملكة العربية السعودية: دار الأندلس الخضراء، 2002، ص ص 25-26.

² - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2001، ص 128.

الاهتمام بتدريب وكفاءته و مهارته و معرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه و عدم التخلي عنه بسهولة و عدم القبول باستبداله بطرق اقل تكلفة ، ولكنها قد تكون اقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل.

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا واساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين:

- تغيير المعارف والمعلومات

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات

- تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح .

المطلب الأول: مفهوم التدريب الإداري

التدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير.

الفرع الأول: الفرق بين التدريب والتكوين والتعليم

01. التعليم: هو المرحلة الأساسية الأولى في مسار تنمية الفرد، حيث يتلقى خلالها المعارف والمفاهيم والقيم التي تشكل أساس تكوينه العلمي والفكري. ويتم ذلك في مؤسسات منظمة كالمؤسسات التعليمية والمدارس، بهدف تزويد المتعلم بالمعرفة اللازمة لبناء شخصيته وتطوير قدراته، تمهيداً لمواصلة التعلم أو الانتقال إلى مراحل أخرى كالتكوين أو التدريب المهني.¹

02. التكوين: هو جملة من الأنشطة المبرمجة والمخطط لها سلفاً، ترمي إلى تنمية قدرات الأفراد وإكسابهم معارف ومهارات جديدة، أو تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد يكون التكوين نظرياً أو تطبيقياً، ويتم داخل المؤسسة أو خارجها، كما يمكن أن يتضمن تنقل العامل بين وظائف ومهام متعددة لاكتساب خبرة شاملة، فالتكوين هو المرحلة التحضيرية التي تسبق دخول الفرد إلى سوق العمل، وتتم داخل مؤسسات متخصصة كالمعاهد والجامعات ومراكز التدريب، بهدف تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤهله لأداء مهامه بكفاءة منذ اليوم الأول للعمل، ويعتمد التكوين على برامج نظرية وتطبيقية مخططة، تسهم في إعداد المتكوّين للاندماج السلس في بيئة العمل، كما تعمل على تعزيز روح المبادرة والانتماء، وتشمل إعداد العمال والفنيين، إضافة إلى تكوين المشرفين والقادة المستقبليين لشغل المناصب العليا.²

03. التدريب: هو عملية موجهة تتم داخل بيئة العمل، تستهدف تطوير أداء الموظف من خلال صقل مهاراته وتعزيز معارفه، أو سد النقص في معلوماته بما يتناسب مع متطلبات وظيفته. ويركز التدريب على تزويد العامل بخبرات عملية وتطبيقية مرتبطة مباشرة بطبيعة مهامه، بهدف رفع كفاءته وتحسين إنتاجيته، وضمان قدرته على مواكبة المستجدات في مجال عمله.³

¹ - علي عبد الله، أساسيات التربية والتعليم. دار الفكر العربي، القاهرة، 2015، ص. 22.

² - بوشعير محمد. التكوين وتنمية الموارد البشرية. دار الهدى، الجزائر، 2018، ص. 45.

³ - Mehdaoui, W. (2004). *Human Resource Management*. Directorate of Publishing, Guelma Province, Algeria, p. 85.

والجدول رقم (02): يوضح الفرق بين التدريب والتكوين والتعليم

المصطلح	التعريف	المرحلة	الهدف الرئيسي	مكان التنفيذ
التعليم	المرحلة الأولى التي يكتسب فيها الفرد المعارف والقيم الأساسية التي تشكل أساس تكوينه العلمي والفكري.	قبل العمل	تأسيس المعرفة وتنمية القدرات العقلية	المدارس ، المؤسسات التعليمية
التكوين	مرحلة تحضيرية تسبق دخول الفرد إلى سوق العمل، تزوده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة.	قبل العمل	إعداد المتكون للاندماج في بيئة العمل	الجامعات، المعاهد، مراكز التكوين
التدريب	عملية تطوير تتم داخل بيئة العمل، تهدف إلى صقل مهارات الموظف وتعزيز معارفه أو سد النقص فيها بما يلائم مهامه.	أثناء العمل	تحسين الأداء ورفع الكفاءة	مكان العمل أو مراكز تدريب متخصصة

المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة

الجدول المقدم يوضح بشكل جيد الفروق الزمنية بين التعليم والتكوين والتدريب، حيث يظهر أن التعليم والتكوين هما مرحلتان تسبقان العمل، بينما

التدريب يحدث أثناء العمل. التعليم يُعد المرحلة الأوسع التي تبني القاعدة المعرفية الأساسية للفرد، في حين أن التكوين يركز على إعداد الفرد بشكل متخصص للاندماج المهني بكفاءة، أما التدريب فيختص بتطوير المهارات العملية للموظف وتحسين أدائه داخل بيئة العمل، مع إمكانية التكيف مع التغيرات المستمرة.

الفرع الثاني تعريف التدريب الإداري :

يعرف التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"¹.

ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب".

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

يعرف التدريب عملية منظمة تهدف إلى إحداث تطوير في الفرد أو الجماعة من حيث المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومستويات الأداء، وأساليب العمل، والسلوكيات، والاتجاهات، بما يساهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية وجعلهم أكثر تأهيلاً لأداء مهامهم بكفاءة عالية².

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، د.ط، الأردن: دار المناهج، 2002، ص. 15.

² -Sekion et al., *Human Resource Management*, Canada, 2001, p. 239.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب الإداري

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها **George Stanley Odiorne** * (1970) إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي²:

- 1- أهداف تدريبية روتينية : وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
 - 2- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
 - 3- أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.
- ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية³:

¹ - طارق علي جماز، مرجع سابق، ص ص 121.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة 14 الثانية، 2000 ص.125.

* جورج ستانلي أودورن (**George Stanley Odiorne**) من أبرز منظري الإدارة الحديثة، وخصوصاً في مجال الإدارة بالأهداف (**Management by Objectives**) ألف عدة كتب مؤثرة مثل *Management by Objectives* (1965) و *Strategic Management of Human Resources* (1984)، ركز فيها على ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة لتحقيق الأداء الفعال. أسهمت أفكاره في تطوير الفكر الإداري الحديث وجعلت منه أحد المؤسسين لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

³ - جمال الدين محمد المرمي، مرجع سابق، ص 333.

- 1- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية
- 2- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم
- 3- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
- 4- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة.
- 5- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- 6- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعد في تحسين أعمالهم يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد¹:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
 - معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
 - معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
 - معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
 - المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
 - المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
 - معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل
- 2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها²:

- المهارات القيادية
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة

¹ - محمود يحيى سالم، مرجع سابق، ص 17 .

² - بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط 1، عمان: دار المسيرة ، 2008 ، ص 11 .

- القدرة على تحليل المشاكل
 - القدرة على اتخاذ القرارات
 - المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
 - القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
 - المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة
- 3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل
 - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
 - تنمية الشعور بالمسؤولية
 - تنمية الروح الجماعية للعمل
 - تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء
 - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
 - الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة
 - الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة
- من مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو اعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع التدريب الإداري

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أولاً : التدريب من حيث الزمان : وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى ¹ :

1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً عداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.
2. التدريب التمهيدي أو التوجيهي : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهاً عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.
3. التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيراً مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف.
4. التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً جداً وضرورياً لأسباب عدة من أهمها:

¹ - بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، ط1، الاردن: دار المسيرة، 2008، ص ص. 78-79.

- لـ تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.
 - لـ تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه.
 - لـ تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية).
 - لـ تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.
- ثانيا : التدريب من حيث المكان : والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

- 1- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.
 - 2- التدريب خارج المنظمة : وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.
- ثالثا : من حيث أهداف التدريب : هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

- 1- التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- 2- تدريب المهارات : ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء
- 3- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون والموظفون في أداء أعمالهم.

المطلب الرابع: مراحل التدريب الإداري

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية : تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية ، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف ، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة ، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد ، وغير ذلك من الأهداف ، وتقوم المنشآت التي ترغب في إلحاق موظفيها بالتدريب بحصر هذه الاحتياجات التدريبية ، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناءً عليها .

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث يكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها : مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة (معدلات الإنتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الإنتاج واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها والخطط المستقبلية المرتبطة بالمنشأة) ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين ، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي .

2. وضع خطة التدريب :تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم ، وذلك بناءً على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها ، والأفراد المطلوب تدريبهم ، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني للتنفيذ.

3. تصميم التدريب :وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية ، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب ، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين ، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه ، وتحديد ميزانية التدريب ، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية ، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم ويسر نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم ، وأن يحدد بدقة المساعدات التدريبية التي تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية .

4. تنفيذ التدريب :ويتم فيها الاعلان عن البرامج وإلحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب ، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي ، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

5. تقييم البرامج التدريبية :تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة ، ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي :
أ- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله

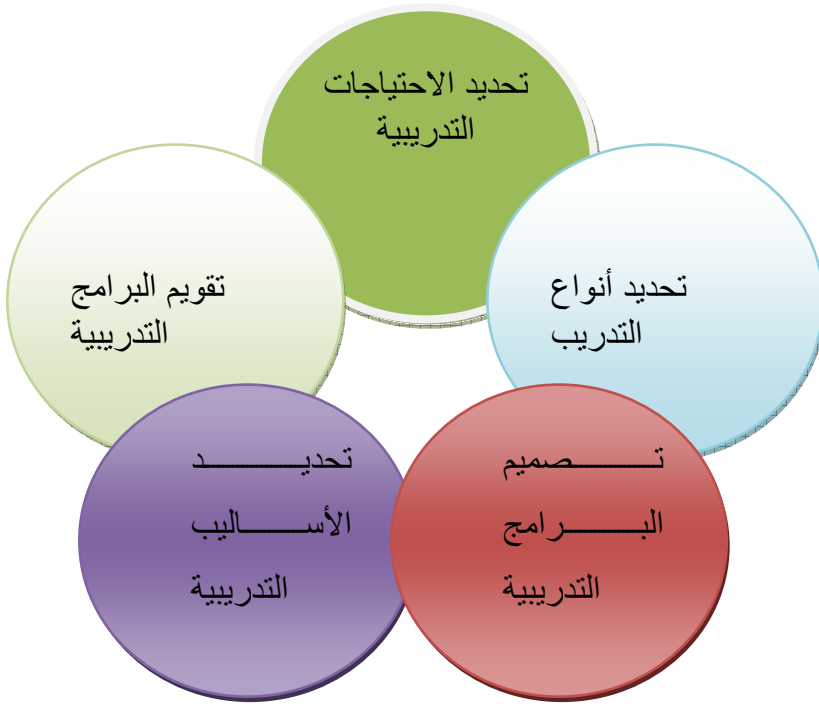
ب- تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له

ج- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه

ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفائها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقا للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي¹:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب
 2. تحديد أنواع التدريب
 3. تصميم البرامج التدريبية
 4. تحديد الأساليب التدريبية
 5. تقويم البرامج التدريبية
- الشكل رقم (07): يوضح رؤية متكاملة للعملية التدريبية



المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الإسكندرية:الدار الجامعية2001، ص ص.201-202.

المطلب الخامس: تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض ، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه.

وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية¹:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

2- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي.

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، الأردن: علم المكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2015، ص. 245.

- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي

- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها

- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

3- اختيار الوسائل التدريبية : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين.

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الاثتمار عن بعد.

4- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج¹.

5- اختيار المتدربين :

إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل

¹- نفس المرجع الانف الذكر ص.246.

نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.
- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مساهمة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.
- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير
- ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين:

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم
- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد
- 6- اختيار المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:
 - مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدرسين .
 - مرحلة اختيار المدربين.

المطلب السادس: طرق ووسائل التدريب الإداري

يقصد بها الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، فعملية اختيار أساليب التدريب تعد ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج

التدريبي لما لها من تأثير على تقبل المتدربين لأنواع المعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يسعى البرنامج لتحقيقها، وبالرغم من تعدد تلك الطرق و أهميتها إلا انه يجب التنوع في استخدامها بما يتماشى مع متغيرات المنظمة، لذا يعد اختيار أسلوب التدريب من أهم خطوات مرحلة تخطيط البرامج التدريبية.

الفرع الأول : طرق التدريب الإداري:

جدير بالذكر أن اختيار طريقة التدريب المناسب يجب أن يأخذ في الاعتبار ليس فقط طبيعة البرنامج وأهدافه، ولكن أيضاً قدرات المدربين وخبراتهم ومهاراتهم في استخدام الأسلوب المقترح للتدريب، فضلاً عن خصائص المتدربين واتجاهاتهم نحو الطرق التدريبية المستخدمة، وقد حدد الكثير من الباحثين عدة طرق متبعة في عملية التدريب نذكر منها:

أولاً: الطرق النظرية:

ويكون في موقع الوظيفة التي يعمل بها العامل ويشمل اطلاعه على السياسات والإجراءات والنماذج والبرامج الخاصة بمهام هذه الوظيفة وكيفية ممارستها و من بين وسائله نجد التدريب في مكان العمل: المحاضرات و حلقات النقاش و الندوات و اللجان و المواد المطبوعة و المراسلة.

1. التدريب في مكان العمل: يعتبر من أكثر طرق التدريب استعمالاً، لبساطتها ويتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل، تحت إشراف مدربه، الذي يوجهه من مزايا هذه الطريقة التقليل من تكاليف التدريب، والتصحيح الفوري لأي قصور في أداء العمل من طرف المتدرب¹.
2. المحاضرات: يعرف هذا الأسلوب بأنه حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد متخصص (المدرّب) ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من المتدربين، تهدف

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط.1، الأردن: علم المكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2009، ص.245.

المحاضرة بنوعها سواء التلقينية أو المناقشة إلى نقل المعلومات الجديدة بالتالي تتطلب تحديدا دقيقا لموضوع المحاضرة وما تناوله من نقاط رئيسية وفرعية ويتميز هذا النوع من الأساليب بتوفير الوقت بالنسبة للمدرب إذ أنه يستطيع أن يحاضر مجموعة كبيرة من الموارد البشرية في وقت واحد كما أنه يوفر وقت للمتدرب إذ يحصل على المعلومات والمعارف وبعض الاتجاهات والمهارات¹.

3. حلقات النقاش: هو اجتماع لمجموعة من المتدربين يرشد فيها المدرب الدارسين، كما يستخدم هذا الأسلوب في العمل المشترك و هنا يكون التجمع من وقت لآخر ليكون تبادل الأفكار والخبرات والمناقشة، وتفيد الطرفين المدرب والمتدرب بحيث يحصل المدرب باستمرار على معلومات والمتدرب يحصل على خبرة عملية في الاتصال. و أن أكثر طرق المناقشات الجماعية شيوعا هي أسلوب الندوة الموجهة، التي يكون العمل مناقشة موضوع محدد سلفا.

4. الندوات المؤتمرات: وهي أسلوب يتداول فيه مجموعة من المدربين المختصين الحديث عن موضوع معين من جوانب مختلفة، مع مشاركة المتدربين وهو يعالج بعض الثغرات في أسلوب المحاضرة وهذا الأسلوب يناسب المستويات العليا في الإدارة.

5. المواد التدريبية المطبوعة: وهي عبارة عن منشورات أو محاضرات تدريبية مطبوعة تعطى للمتدربين للاطلاع عليها وتقديم آرائهم فيها ومناقشتها جماعيا من أجل تبادل الآراء والأفكار².

ما يلاحظ أن الدورات التدريبية التقليدية كانت تعتمد على النظرية وهي محددة مسبقا، والمحاضر يستهلك وقتا كبيرا، وارتكاز كامل على المعرفة النظرية.

ثانيا: الطرق التطبيقية:

إن استفادة مجال التدريب من الوسائل التي اخترعها العلم وفرتها التكنولوجيا قد أدت إلى حدوث قفزة نوعية فيما يخص طرق التدريب تعرف بتكنولوجيات

¹ - احمد عيدان جاسم ، مرجع سابق، ص. 246.

² - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة: كلية التجارة، 2003، ص. 315-317.

المعرفة، أي "استخدام التكنولوجيا الالكترونية لتقديم المعلومات و إتاحة الفرصة لتنمية وتطوير المهارات والمعارف الإنسانية التعليمية، تتمثل هذه الطرق فيما يلي¹:

1. التعليم بالتدريب المبرمج: يقوم التدريب على أساس مفهوم التعلم الذاتي، حيث يتم وضع مواد مبرمجة، في الكتب والآلات التعليمية ومعامل اللغات والأفلام المبرمجة و البرامج التلفزيونية و الحاسبات الالكترونية، و يعرف بأنه: أسلوب للتعلم يركز على جهد ذهني يقوم به المتدرب بذاته و حسب قدرته دون وسيط بشري أي دون مدرب.

2. التدريب المفتوح: يقوم أساسا على افتراض عدم ضرورة توفراية متطلبات تأهيل أولوية للالتحاق به، كالسن فضلا عن اختيار مكان المفضل للتدريب و موعد التدريب و حرية اختيار الأسلوب المناسب للتدريب، وكل هذا يتم في مراكز التدريب المؤسسي و التي تعتبر البديل التكنولوجي و العصري لقلعة التدريب التقليدية حيث يتم فيها إتباع أسس التعلم عن بعد و اعتبار المتدرب شريك رئيسي في تحقيق الأهداف التدريبية .

3. التدريب عن بعد: يحدث هذا الأسلوب عن بعد عن بعد من خلال مسافة تفصل بين أطراف العملية التدريبية بمعنى ليس من الضروري وجود أطراف العملية التدريبية في مكان واحد و يتميز هذا الأسلوب إمكانية توجيه التعليمات و الرسائل مباشرة إلى شغلي المستويات الإدارية دون استدعائهم لمقر التدريب.

4. المحاكاة: و هي عبارة عن أسلوب تدريبي مصمم بحيث يخلق الظروف القريبة من الواقع و يهيئ بيئة آمنة للتدريب و إعداد مواقف معينة تتطلب بذل جهد معين في التدريب أي خلق ظروف تحاكي الموقف و وضع المتدرب في الموقف للتدريب عليه و معالجته و يعمل هذا الأسلوب على إيجاد جو تدريبي قريب من الواقع بتطبيق المبادئ و النظريات بشكل عملي يوفر تغذية استرجاعية.

5. أسلوب التنقل المؤقت بين الوظائف: التحاق المتدرب بمختلف الوظائف هو نوع من أنواع التمرين العملي، فإذا حدث تغيب مفاجئ لبعض العاملين لا تواجه المؤسسة مشاكل طارئة لان العامل يكون على اطلاع بمهام المنصب الشاغر².

¹ -سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، 2001، ص.458.

² -كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و

6. المباريات الإدارية: وهي في الأصل من المناورات العسكرية التي تستخدمها الجيوش لتدريب جنودها و يمار هذا الأسلوب وفق الخطوات التالية¹:

أ. تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منها قسم معين.

ب. تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع .

ج. تختار كل مجموعة مديرا لها.

د. تقوم المجموعات بدراسة و تحليل الموضوعات المطروحة في مناقشة مفتوحة و حوار جدي .

هـ. بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المتدرب بنقد و تحليل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

7. سلة القرارات: ابتكر هذا الأسلوب كمؤشر لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات ,و هو مجموعة من القرارات و الملفات و الأوراق و الرسائل تعطى للمتدربين و يتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا منها:

أ. أسلوب ملائم لإعطاء موظفي المكاتب صورة واضحة عن مشكلات حقيقية و حلولها.

ب. يساعد على نقل التعليم من الموقف التدريبي إلى الواقع.

ج. يساعد المتدربين على تفهم المشكلات الإدارية و يعمق لديهم القدرة على اتخاذ القرارات و فهم الظروف المحيطة بها.

د. يساعد المدرب على التعلم من أخطائه و محاولة تلافيها في المستقبل.

8. دراسة حالة:و هو أسلوب تنموي إداري يعرض حالة معينة على المتدرب بحيث تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما و يطلب منه تحديد المشكلة الخاصة بالحالة و تحليل أسبابها و تقديم حلول و اقتراحات و يتلخص هذا النوع من أساليب التدريب في عرض مشكلة من المشاكل التي يفضل أن تكون واقعية من

النشر، 1997، ص.170.

¹ - عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص.319-322.

البيئة المحيطة ويطلب من المتدربين وضع الحلول لهذه المشكلة ويمكن أن يتم هذا من خلال مجموعات العمل التي يقوم المدرب باختيارها تبعاً لما يراه من ظروف من بين المتدربين ويمكن أن تتم من خلال الأداء الفردي وفي حالات أخرى تتم بكل من الطريقتين ويجري المدرب مقارنة بين رأي الفرد ورأي الجماعة حتى يظهر للمتدربين مدى تأثير فاعلية الجماعة على¹.

9. العصف الذهني : إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف المدرب لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والاقتراحات المبتكرة الخلاقة خلال فترة من الزمن قصيرة وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها، وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها، ويستخدم لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المتنوعة التي تخص مشكلة معينة. وحتى يتمكن المدرب من إدارة جلسة استمطار الأفكار، فإن عليه أن يتصرف كقائد. وبعد تحديد المشكلة، يوضح المدرب بأن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان.

10. الزيارات الميدانية: تعد الزيارات الميدانية الداخلية والخارجية من الأساليب الهامة في التدريب حيث يقف فيها المتدرب على أهم الزيارات الميدانية و يعرف على أنه: "قيام مجموعة من المتدربين مع مشرفهم بزيارة جهاز معين و ذلك بغرض الوقوف على تلك المعلومات التطبيقية مع المفاهيم المكتسبة من التدريب" ومن مميزات هذا الأسلوب²:

أ. يعتبر هذا الأسلوب مجدياً إذا كان الغرض من التدريب هو تنمية المعارف و المعلومات .

ب. يعطي المتدربين إضافات جديدة من واقع العمل.

ج. الاطلاع على أنماط جديدة من الأساليب التدريب و تنفيذها.

¹ -سعاد نائف برطوني، مرجع سابق، ص.457.

² - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص.328-330.

11. تمثيل الأدوار: هو أسلوب جديد يمثل سلوكاً تمثيلاً حيث يقوم فريق من الدارسين بتمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في مجال العمل أو تتناول المشكلة من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في لقطاعات المختلفة¹.

ومن الوسائل الحديثة في التدريب وسائل الإعلام المتعددة، الأنظمة وشبكات الإنترنت، المؤتمرات الالكترونية.

الفرع الثاني: وسائل التدريب

تري لويس بيفرلي هارت (Lois Beverly Hart) * في كتابه وسائل التدريب الفعالة أن هناك طرق للتدريب الناجح و على المدرب تجريبها لأنها تساعد كل من يتلقى تدريباً على تعلم المفاهيم و المهارات التي يحددها البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى ذلك يمكن لأي مدرب أن يختار من بين هذه الوسائل ما يساعده لتدعيم مستوى الأداء و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي، و تتمثل هذه الوسائل في²:

1. الأنشطة التدريبية المنظمة: لزيادة رغبة المتدربين و تشويقهم لبرنامج التدريب.
2. عرض الأفكار: ويتولى المدرب بعرض الأفكار الأساسية عن برنامج التدريب و ذلك بتحديد الهدف، انتقاء المتدربين، إعداد خطة أولية، اختيار وسائل التدريب، و البدء في الممارسة.
3. قراءة المادة العلمية: يجب على المتدرب اطلاع المدرب على برنامجه قبل و أثناء و بعد التدريب.

¹ - نفس المرجع الأنف الذكر.

² - لوي هارت، وسائل التدريب الفعالة، تر: د. خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2007، ص. 34-57.

* لويس بيفرلي هارت (Lois Beverly Hart) مؤلفة وخبيرة أمريكية في مجال التدريب والقيادة، حاصلة على دكتوراه في التربية ومديرة معهد القيادة النسائية. من أبرز أعمالها كتاب "The Leadership Training Activity Book" الذي يقدم أنشطة وأساليب فعالة لتطوير مهارات القيادة والتواصل والتحفيز داخل المؤسسات. ركزت هارت في أبحاثها على جعل التدريب وسيلة عملية لتنمية القدرات القيادية وتحسين أداء الفرق.

4. وسائل الإيضاح: تتجسد وسائل الإيضاح في كل النقاط التي يحاول المدرب شرحها لكي يسهل تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة.
5. عروض الفيديو والأفلام: تتمتع هذه الأجهزة بمزايا خاصة في خبرات التعلم وإثارة الانتباه لأنماط متطورة ووسائل جديدة.
6. تدوين الملاحظات: هناك بعض الحالات يكون فيها تسجيل الملاحظات مفيدا للغاية كبعض الخطوات الصعبة أو الإرشادات التي يحتاج المتدربين تذكرها.
7. المناقشة: حيث يقوم المدرب بإعداد قائمة بالأسئلة التي سيتم مناقشتها اعتمادا على الأهداف المحددة من وراء عقد هذه المناقشة.
8. الاستبيان: عبارة عن تجميع معلومات عن موضوع محدد عن طريق استخدام مجموعة من الأسئلة.
9. حلقات المناقشة: وهي احد أنواع المناقشات حيث يشكل المتدربون دائرة داخلية يناقشون فيها موضوعا ما في حين يقوم الآخرون بالاستماع والملاحظة.
10. دراسة المراسلات الواردة: وهي عادة ما تحتوي على معلومات حيوية و تعليمات على المتدربين الاطلاع عليها.
11. الجلسات الجماعية: وهي تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة، عادة ما يكون عدد الأفراد في هذه المجموعة هو خمسة أفراد، ويقومون بمناقشة مشكلة أو حالة ما، في عبارة عن حالة تفكير بصوت عالي الهدف الرئيسي منها هو تفعيل ومشاركة للمتدربين في النقاش، لإثارة عدة نقاط و اقتراحات من شأنها أن تفيد المؤسسة بأفكار جديدة.

الفرع الثالث: العوامل التي تتحكم في طرق التدريب:

هناك بعض الأساليب التدريبية منها أساليب فردية التوجه وبعضها الآخر جماعية التوجه، ومن ثم يجب بذل عناية خاصة عند اختيار المدرب لأسلوب أو أساليب تدريبية

معينة، والواقع أن ثمة عوامل عدة تتحكم في تفضيل أسلوب تدريبي علي آخر ويمكن تقسيمها على النحو التالي¹:

1. عوامل إنسانية: تتعلق ب:
 - المدربين: أعمارهم، مؤهلاتهم، وخبرات المتدربين، وقيمهم، وشخصياتهم.
 - المتدربين: خلفياتهم الثقافية والعلمية والاستفادة من مستوى ذكائهم.
2. عوامل تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي: وهذه الأهداف قد ترمي إلى زيادة معلومات المتدربين أو تنمية مهاراتهم، أو تطوير اتجاهاتهم وزيادة كفاءتهم .
3. عوامل مادية: وتتمثل في: الوقت المخصص للبرنامج التدريب و توافر ميزانية التدريب، توافر التسهيلات التدريبية من قاعات ووسائل و محتوى المادة التدريبية.
4. عوامل تتعلق بمبادئ التعلم المتبناة: ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:
 - أ. مبدأ الدافعية.
 - ب. مبدأ المشاركة الفعالة من جانب المتدربين.
 - ج. مبدأ تطوير الكفاءة.
5. توقيت و مكان التدريب: يجب اختيار وقت للتدريب يكون فيه المتدربون في حالة ذهنية جيدة، ولكن بصفة عامة لا يفضل بعد العمل مباشرة، وإنما يكون أثناء أوقات العمل، وأن يكون مكان التدريب مريحاً بالقدر الذي يساعد المتدربين على التركيز في التدريب ولذلك يراعى أن تكون المقاعد مريحة وأن تكون المساحة كافية وإضاءة يمكن التحكم فيها وتوفر الوسائل المساعدة من سبورة و عارض بيانات و فيديو و أوراق و أقلام، وكذلك طريقة الجلوس فلها علاقة ماسة بطريقة التدريب وتسهيل عملية التواصل، وتجدر الإشارة إلى أهمية الترتيب داخل قاعة التدريب، و الذي يجب أن يؤكد عليه المدرب قبل الشروع في الحصة التدريبية، والمهم أن الطريقة

¹ - بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط.1، الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011، ص.ص 170-171.

التي تنظم بها المقاعد و المناضد و مكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و إمكانية مشاركة و استجابة المتدربين في المناقشة ونجد بعض النماذج التالية:

أ. الجلوس على شكل مستطيل مفتوح: وهو أكثر الأشكال انتشارا، ويسهل هذا الوضع التماور و المناقشة و التفاعل و يكون في هذه الحالة عدد المتدربين قليلا، اقل من عشرين متدرب¹.
الشكل رقم (08): يوضح طريقة الجلوس على شكل مستطيل في قاعة التدريب



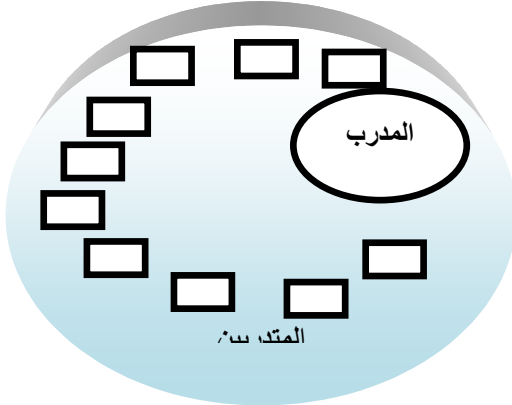
المصدر: حسنين محمد حسنين، تخطيط برنامج تدريب، ط.1، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2006، ص ص. 162-163

ب. الجلوس على شكل دائري: وهو من أقوى الأشكال فعالية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية كاملة مع الأخذ بعين الاعتبار عدد المشاركين في التدريب و يستخدم بشكل واسع في التدريب التشاركي المرتكز على المناقشة الجماعية².

¹ - حسنين محمد حسنين، تخطيط برنامج تدريب، ط.1، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2006، ص ص. 162-163.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1997، ص. 268.

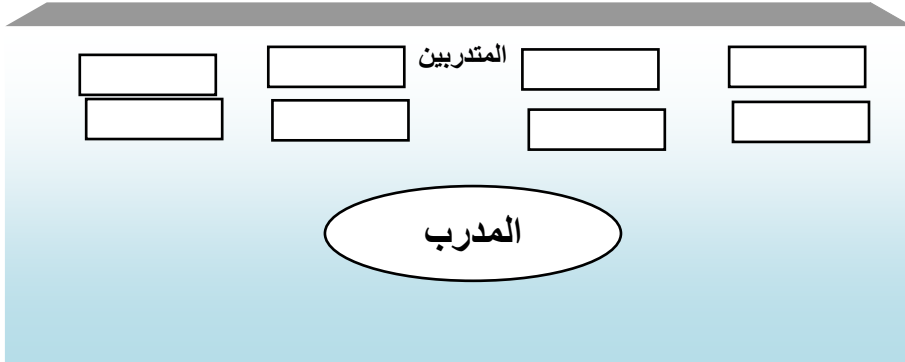
الشكل رقم (09): يوضح طريقة الجلوس على شكل دائري في قاعة التدريب



المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

ج. الجلوس على شكل هالاي: يسمح للمدرّب بالاتصال مع من يريد، ولكن فرص الاتصال المتدربين مع بعضهم ضعيفة، ويوضح الشكل التالي طريق الجلوس.¹

الشكل رقم (10): يوضح طريقة الجلوس على شكل هالاي في قاعة التدريب

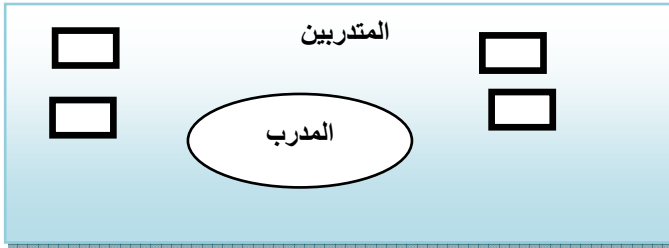


المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

¹ - نفس المرجع الأنف الذكر، ص.269.

د. التدريب المعتمد على التطبيقات الفردية:و هو من ابرز الإشكال التقليدية في جلوس المشاركين ويفيد في بعض الطرق التدريبية المرتكزة على التقديم المعلوماتي كالمحاضرات.ودراسة الحالات¹

الشكل رقم (11): يوضح طريقة الجلوس على شكل فردي في قاعة التدريب



المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

تُعد ترتيبات الجلوس داخل قاعة التدريب من العوامل المؤثرة في فعالية العملية التدريبية، إذ أن شكل توزيع المقاعد يرسل إشارات مبكرة للمتدربين حول طبيعة الدورة، ويؤثر بشكل مباشر على مستوى تفاعلهم وتوقعاتهم. فطريقة الجلوس لا ترتبط فقط بالجانب الجمالي أو التنظيمي، بل تعكس أيضاً أسلوب التدريب المعتمد، كما تعتمد على الإمكانيات المتوفرة مثل مساحة القاعة، وعدد المقاعد والطاولات.

¹ -نفس المرجع الانف الذكر.

المحور السابع

تخطيط المسار المهني

يُعد تخطيط المسار المهني من المحاور الأساسية في حياة الفرد العملية، إذ يمثل عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف المهنية للفرد والخطوات التي يجب اتخاذها للوصول إليها و لم يعد الاكتفاء بالشهادة أو المؤهل كافيًا، بل أصبح من الضروري أن يواكب الفرد تلك التغيرات من خلال تطوير نفسه باستمرار، يبدأ التخطيط المهني بفهم الفرد لذاته: ما هي ميوله، مهاراته، نقاط قوته وضعفه؟ بعد ذلك، ينظر إلى الفرص المتاحة في سوق العمل ويقارن بينها وبين إمكانياته. هذا التخطيط لا يساعد فقط في اختيار الوظيفة المناسبة، بل يسهم أيضًا في تعزيز الرضا المهني وزيادة الإنتاجية.

كما أن المؤسسات بدورها تلعب دورًا مهمًا في دعم المسارات المهنية لموظفيها، من خلال توفير برامج تدريب وتطوير، وتقييم الأداء، والحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وغياب هذا التخطيط يؤدي إلى مشاكل مثل ضعف الأداء، وهدر الموارد، وعدم تحقيق الأهداف.

المبحث الأول: مفهوم وظيفة التخطيط

يُعد التخطيط الإداري أولى الوظائف الإدارية في سلسلة العمليات الإدارية، وهو يُمثل عملية أساسية تهدف إلى تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، واختيار الوسائل والأدوات المناسبة لذلك. يتم تنفيذ التخطيط وفق منهجية علمية ومنظمة تقوم على تحليل الواقع، ووضع أهداف قابلة للقياس، ثم تصميم خطط واضحة لكل مستوى من مستويات التنظيم داخل المؤسسة.

ويتطلب التخطيط الإداري الالتزام بإطار زمني محدد، والحرص على تنفيذ الخطط بفعالية. فهو لا يقوم فقط على التنبؤ بالمستقبل، بل يشمل تحديد الأهداف، ووضع السياسات، واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

المطلب الأول: تعريف التخطيط

وفقًا لآراء بعض المفكرين المشهورين ومن بينهم هنري فايول*: كان أحد الأعلام في مجال الإدارة، حيث اعتبر أن التخطيط الإداري هو أساس نجاح أي مؤسسة، وهو يرى أن التخطيط الجيد يعتمد على تحليل الأوضاع الحالية وتحديد الأهداف بدقة، ثم

وضع خطط واضحة للوصول إليها، كما ركز على أهمية تنظيم الوظائف والمهام داخل المؤسسة وفقاً للمهارات والخبرات المطلوبة¹.

أما ميشال جيرفيه (Michel Girvais) يعتقد: "أن التخطيط يتطلب تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع التركيز على تكامل العناصر المختلفة في المؤسسة من أجل تحسين الأداء. وهو يؤكد على أهمية التوازن بين التخطيط والمرونة، بحيث يمكن تعديل الخطط عند حدوث أي تغييرات غير متوقعة في بيئة العمل"².

في حين يرى محمد قاسم القريوتي*: "أن التخطيط هو الحلقة الأولى من سلسلة العمليات الإدارية لأنه يمثل المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف وتحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقها. يشمل التخطيط أيضاً تحليل الظروف والموارد المتاحة، التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، وصياغة الاستراتيجيات والسياسات التي ستوجه الأنشطة والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة. يُعتبر التخطيط أساساً للعمليات الإدارية الأخرى مثل التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث يعتمد نجاح هذه العمليات على مدى دقة وجودة التخطيط المسبق"³.

إن التخطيط الإداري بشكل عام هو⁴:

- التخطيط هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات

¹ - بلال خلف سكارنة، التخطيط الإستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشرة، 2008، ص.75.

² - Michel Grevais, **Contrôle des gestion économique** . 7ème édition. paris, 2004, P20.

* أحد أبرز الأعلام في مجال الإدارة هو هنري فايول (Henri Fayol) ، ولد في 29 يوليو 1841 بإسطنبول وتوفي في 19 نوفمبر 1925، وتخرج من المدرسة الوطنية العليا للمناجم في سانت إتيان. يعتبر فايول مؤسس المدرسة الإدارية الحديثة، وقدم ست وظائف إدارية أساسية تشمل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة، بالإضافة إلى 14 مبدأً إدارياً أساسياً. من أبرز أعماله كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الذي أسهم في تطوير نظريات الإدارة وتطبيقاتها في المؤسسات حول العالم.

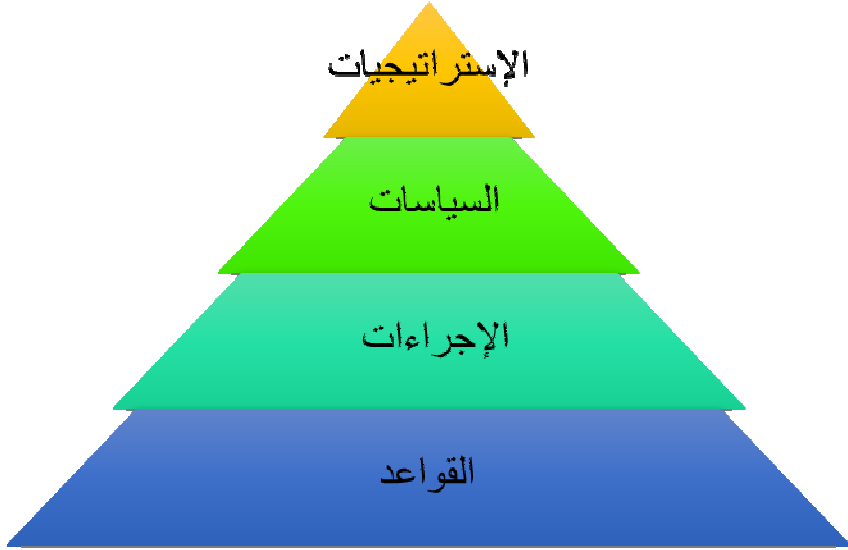
³ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص.168.

⁴ - نفس المرجع الأنف الذكر، ص.169.

*الدكتور محمد قاسم القريوتي هو باحث وأكاديمي متخصص في مجال الإدارة، خاصة إدارة الموارد البشرية. من أبرز مؤلفاته كتابه الشهير "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، الذي نُشر عام 2010 عن دار وائل للنشر في عمان، الأردن. يتناول الكتاب موضوعات أساسية مثل أهمية الموارد البشرية، تحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت، والاتصال داخل المؤسسة. يُعد هذا الكتاب مرجعاً مهماً للطلاب والباحثين في مجال الإدارة، حيث يُقدم معلومات شاملة وبمبسطة حول إدارة الموارد البشرية.

- لتحقيقها. يتضمن هذا التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وتقييم الموارد المتاحة.
 - التخطيط الجيد يساعد على التنسيق بين مختلف الأنشطة والموارد لضمان تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وموفرة للوقت والجهد.
 - عملية التخطيط تشمل عدة جوانب مثل تحديد الأهداف الكبرى، تقسيم المهام، ووضع جدول زمني للتنفيذ.
 - التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة
- لذا يجب تحليل الوضع الحالي (البيئة الداخلية والخارجية) في عملية التخطيط، هذا التحليل يشمل فحص الموارد المتاحة، القوى العاملة، التحديات، والفرص المتاحة، وتزايد أهمية هذا العنصر كلما إتجهنا في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل وهذا حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): سلم لتدرج عناصر التخطيط



المصدر: علي الشرقوي، العملية الإدارية، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2002، ص. 227.

ومنه نستنتج أن التخطيط هو عملية حيوية تشمل مجموعة من العناصر التي تساعد في تحديد الأهداف وتحقيقها بفعالية، تتضمن هذه العناصر الاستراتيجية

التي تمثل الرؤية العامة والطويلة الأمد لتحقيق أهداف المنظمة، والسياسات التي توفر المبادئ التوجيهية لاتخاذ القرارات بطريقة منسجمة ومتسقة، كما تشمل الإجراءات التي تمثل الخطوات المحددة والعملية لتنفيذ الأهداف في الواقع، بالإضافة إلى القواعد التي تضمن الالتزام بالضوابط والأنظمة أثناء العمل، بتكامل هذه العناصر، يصبح التخطيط أداة قوية توجه العمليات اليومية وتساعد في تحقيق النجاح المستدام.

المطلب الثاني: تعريف المسار المهني:

المسار المهني هو مجموعة من الوظائف أو المناصب التي يمكن أن يتدرج إليها الفرد أو ينتقل بينها خلال حياته المهنية في مجال معين، يُعتبر المسار المهني أساساً لفهم مسار الأفراد داخل المؤسسات وكيفية تطورهم الوظيفي في المستقبل، يتنوع هذا المفهوم بين عدة تعريفات بناءً على المنظور الذي يتبناه الباحثون.

يرى بعض الباحثين أن المسار المهني يعني الترقية في الوظائف أو الحصول على درجات أعلى في السلم الوظيفي، في حين أن آخرين يرونه كالتقدم لتولي مناصب عليا أو كونه سلسلة من المسؤوليات التي يتقلدها الشخص عبر حياته المهنية.

يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب كيفية تطور الفرد في مسيرته الوظيفية، إليك أهم الأنواع التي يتم تحديدها في مجال تخطيط المسار المهني¹:

أ. المسار التقليدي (Traditional Career Path):

- _ يعتمد على التسلسل الهرمي داخل المنظمة.
- _ يبدأ الموظف من وظيفة مبتدئة ويتقدم تدريجياً في سلم الوظائف حتى يصل إلى مناصب عليا ويعتمد على سنوات الخبرة، والترقيات، والمهارات المكتسبة.
- _ يعتمد بشكل أساسي على استقرار الوظيفة داخل نفس المؤسسة أو القطاع.
- المزايا: وضوح المسار والتوقعات والاستقرار الوظيفي.

¹ - بورقية قويدر، سماعيل عيسى، العيداني إلياس، "إدارة المسار الوظيفي وأهميته في تنمية الموارد البشرية"، في مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد: 01، ص. 16. لوحظ على الموقع الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/134962> بتاريخ: 2025/09/19 على الساعة: 12:32.

- العيوب: قلة الفرص للتنوع أو الابتكار والاعتماد الكبير على الترقية ضمن هياكل صارمة.

ب. المسار الشبكي (Networked Career Path):

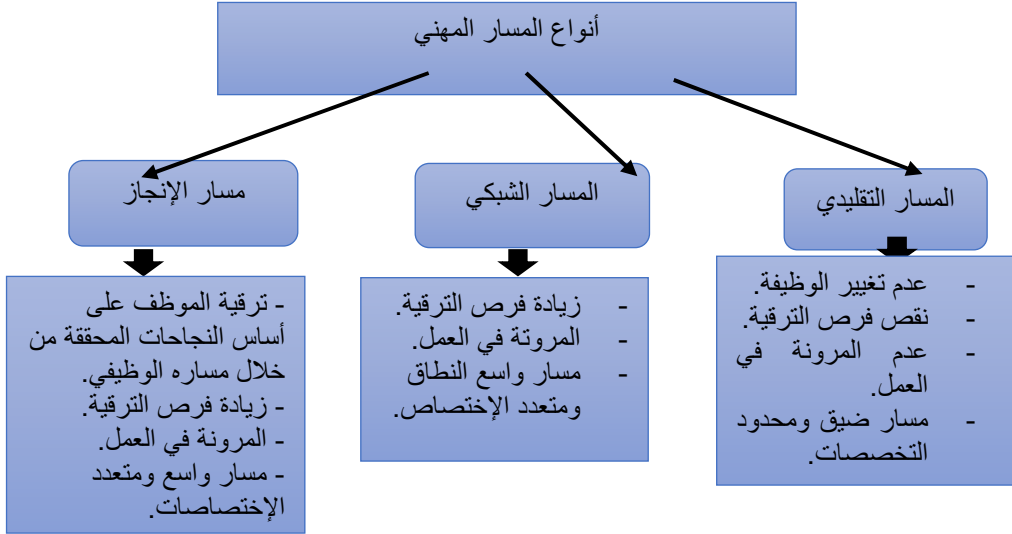
- يتضمن التفاعل مع شبكة واسعة من الأفراد والمنظمات.
- لا يعتمد على التسلسل الهرمي التقليدي، بل يركز على بناء علاقات وعلاقات مهنية مع الآخرين.
- قد يشمل الانتقال بين شركات مختلفة أو العمل في بيئات متنوعة.
- يعتمد على المهارات الشخصية، مثل مهارات التواصل، والعلاقات الشخصية.
- المزايا: مرونة أكبر وفرص متعددة للتطوير و تنوع في الخبرات والتجارب الوظيفية.

- العيوب: قد يكون هناك نقص في الاستقرار أو الأمان الوظيفي.

ت. مسار الإنجاز (Achievement-based Career Path):

- يعتمد على أداء الفرد وإنجازاته بدلاً من الأعمار أو الخبرات المهنية.
- يتيح للفرد التقدم بناءً على الكفاءة والإنجازات المحققة في العمل.
- يمكن أن يشمل الترقية السريعة للموظفين الذين يحققون نتائج متميزة أو يبدعون في مجالاتهم.
- يشجع على تطوير المهارات والقدرات بشكل مستمر.
- المزايا: مكافأة الإنجازات والقدرات الفعلية، يتيح للأفراد الموهوبين التقدم بسرعة.
- العيوب: قد يؤدي إلى الضغط لتحقيق نتائج مستمرة ، يخلق بيئة تنافسية قد تؤدي إلى شعور بعدم الأمان.

الشكل رقم (13): يوضح أنواع المسار المهني للموظف.



المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

من ناحية لغوية، تعود كلمة "مسار" إلى أصل فرنسي هو "Carrière"، الذي يشير إلى "حلبة السباق" أو المسار الذي يسلكه الشخص لتحقيق أهدافه، وفي اللغة الإنجليزية يُطلق عليه Career¹.

بالمجمل يمكن القول أن المسار المهني يمثل رحلة الشخص المهنية منذ بدايتها وحتى الوصول إلى المراتب أو المناصب التي يسعى إليها في مجال عمله، ويعتمد في تطوره على المهارات، الطموحات، والفرص المتاحة².

المطلب الثالث: تعريف تخطيط المسار المهني:

عرف عصام الدين أبو علفة * تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يتدرج إليها الفرد أو ينتقل بينها طوال حياته المهنية في مجال معين، و

¹ - Craig Robert. L , **The Astd development handbook**. Boston: McGraw Hill, 1996, p 682.

² - عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، القاهرة: دار الكتب والوثائق المصرية، 2008، ص.265.

يُنظر إليه على أنه الخط الوظيفي الذي يحدد التقدم الوظيفي للأفراد داخل المنظمة أو المهنة¹.

يمكن أن يتضمن تخطيط أو إدارة المسار الوظيفي الترقية إلى مناصب أعلى، التنقل بين الوظائف، أو تولي المزيد من المسؤوليات على مدى الزمن.

إن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية منهجية تهدف إلى توجيه وتطوير الموظف داخل المؤسسة على المدى الطويل، من خلال تحديد الفرص المتاحة له في المستقبل ضمن المنظمة. يتضمن تخطيط المسار الوظيفي إعداد مسارات واضحة لتطور الموظف من حيث الترقية أو التنقل بين الوظائف بناءً على مهاراته، طموحاته، وأدائه داخل المؤسسة².

فعملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تهدف إلى إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة. يتم خلالها تحديد المهارات المطلوبة للانتقال بين هذه المراحل مثل التدريب، التعليم، أو تحديد الوقت الزمني لكل مرحلة لتظهر أهمية تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات والأفراد³:

1. مصلحة المنظمة: النجاح المستدام للمنظمات لا يعتمد فقط على جودة المنتجات أو كثافة رأس المال، بل على الطاقة البشرية والقدرات الكامنة في الموظفين. إن

¹ - عصام الدين أمين أبوا علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: شركة الجمهورية للنشر، 2002، ص. 253.

* الدكتور عصام الدين أمين أبوا علفة هو خبير ومستشار إداري وتسويقي حاصل على دكتوراه في إدارة الأعمال، عمل أستاذًا في إدارة الأعمال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعضو هيئة تدريس في المعهد العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات بالإسكندرية. له العديد من المؤلفات البارزة في مجالي الإدارة والتسويق مثل اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، مؤلفاته مرجعًا مهمًا للطلاب والباحثين، حيث تقدم شروحًا تطبيقية ونظرية حول إدارة الموارد البشرية والتسويق.

² - Firkola, Peter, **A study of career planning assessment**. Economic Journal of Hokkaido University Econ, Hokkaido University, N 36, 2007, P63.

³ - Maria Popa, Maria Daniela Pipas, **Professional career planning practice and Result**. International journal of Academic research in business and social science, July, N07, vol 04, 2014, P353.

توفير فرص التطور والنمو الوظيفي يساعد في تحقيق طموحات الأفراد ويحسن من أداء المنظمة.

2. مصلحة الأفراد: التطوير الوظيفي يتيح للأفراد أن ينموا مهاراتهم ويحققوا طموحاتهم الشخصية. في المقابل، يُساهم هذا في رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (03): يعرف المصطلحات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي:

المصطلح	التعريف
التطوير الوظيفي Career Development	هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي.
المسار الوظيفي Career Path	هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود
تخطيط المسار الوظيفي Career Planning	عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.
إدارة التطوير الوظيفي Career Managemen	العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو.

المصدر: وراس أمينة، "تخطيط المسار المهني وإنعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري والشبه لمدينة الجزائر (ETUSA)، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2022.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي

من خلال تخطيط المسار الوظيفي يتم تحديد الأهداف والطموحات بشكل استراتيجي، مما يعزز من الإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

الفرع الأول: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي له أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، سأوضح كل جانب بشكل مفصل:

أولاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد:

1. توضيح الرؤية المهنية: يتيح للأفراد معرفة مسارهم المهني بوضوح، مما يساعدهم في تحديد الأهداف المهنية قصيرة وطويلة الأجل. هذا يمنحهم حافزاً للاستمرار في التقدم.
2. تعزيز التطور الشخصي: يساهم في توفير الفرص للتدريب والنمو الشخصي. عندما يكون لدى الفرد خطة واضحة للمستقبل، يمكنه اكتساب المهارات اللازمة لتحقيق تطلعاته.
3. زيادة الثقة في النفس: يعزز التخطيط الجيد للمسار الوظيفي من ثقة الفرد في نفسه، حيث يشعر بأن لديه خطة واضحة لتحقيق أهدافه.
4. تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية: يساعد في تحديد التوقعات المهنية بما يتناسب مع الحياة الشخصية، مما يعزز التوازن بين العمل والحياة ويساهم في تقليل الضغوط النفسية.
5. تحقيق النجاح المهني: يوفر توجهاً يساعد الأفراد في اتخاذ قرارات مهنية صحيحة، مثل اختيار المهارات والتخصصات الأنسب لهم، مما يساهم في النجاح المهني المستدام¹.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

1. تحقيق التنمية المستدامة: يساعد المنظمة على تطوير موظفيها بشكل مستمر. من خلال التخطيط للمسار الوظيفي، يمكن تحديد احتياجات التدريب والتنمية المستقبلية.

¹ - محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، بيروت: دار القلم للنشر، 2015، ص. 176.

2. زيادة كفاءة العمل: يسمح بتوجيه وتطوير المهارات الفردية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة.
3. تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بتقديرهم وفرص للنمو داخل المنظمة، مما يعزز ولائهم واستقرارهم في العمل.
4. إعداد قادة المستقبل: من خلال تخطيط المسار الوظيفي، يمكن تحديد المرشحين المحتملين للمناصب القيادية وتطويرهم بشكل تدريجي لتولي مهام الإدارة مستقبلاً.
5. تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين واحتياجات المنظمة: يساعد في توجيه خطط الموظفين بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. من خلال التخطيط الفعال، يمكن للشركة استخدام مهارات موظفيها بشكل أفضل وتحقيق الاستفادة القصوى منهم.
6. مواجهة التحديات المستقبلية: يتيح للمؤسسة التحضير لمواجهة التحديات المستقبلية مثل التقنيات الحديثة أو التغييرات السوقية، من خلال تطوير مهارات الموظفين وفقاً لهذه التحديات.
7. تحسين التوظيف الداخلي: يوفر تخطيط المسار الوظيفي فرصاً للاستفادة من التوظيف الداخلي والترقية بدلاً من الاستعانة بالقوى العاملة الخارجية، مما يقلل التكاليف ويحسن الأداء التنظيمي.
- لـ فعلى المستوى الفردي، يُمكن التخطيط من تحسين الأداء الشخصي، تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وزيادة الفرص المهنية.
- لـ فعلى المستوى التنظيمي، يساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، تقليل التكاليف، وضمان استدامة التطور والابتكار داخل المؤسسة¹.

¹ - نفس المرجع الأنف الذكر، ص. 177.

الفرع الثاني: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

1. مواءمة احتياجات المنظمة مع تطلعات الموظفين.
2. تحديد المسارات الوظيفية المتاحة داخل المنظمة.
3. دعم التوظيف الداخلي والتطوير الوظيفي.
4. زيادة رضا الموظفين وولائهم للمنظمة.
5. تعزيز النمو المستدام داخل المنظمة.
6. تحفيز الأداء وتحسين الإنتاجية.
7. تحقيق استثمار فعال في الموارد البشرية.
8. تقليل معدل دوران الموظفين.
9. إعداد قادة المستقبل داخل المنظمة.
10. تعزيز ثقافة التقدم والتطوير المستمر.¹

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه تخطيط المسار المهني وطرق التغلب عليها

إن التحديات التي تواجه الموظف تخطيط المسار المهني حسب محفوظ أحمد جودة تتنوع وتشمل العديد من الجوانب التي قد تؤثر سلباً على عملية التخطيط وتؤدي إلى تعطيل أو تقليص فعاليته، إليك أهم المعوقات التي ذكرها:²

1. قلة الوعي والتخطيط المهني: يعاني بعض الأفراد من قلة الوعي بكيفية تخطيط المسار المهني بشكل سليم، بالإضافة إلى عدم فهمهم لأهمية التخطيط المهني في تحقيق النجاح المستقبلي.

¹ - فايزة بوراس، "أساليب إدارة الموارد البشرية"، في مجلة: دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، العدد: الأول، ديسمبر 2014، ص. 10. لوحظ على الموقع الإلكتروني التالي: <https://asjp.cerist.dz/en/article/65097> بتاريخ: 2025/08/03 على الساعة 18:35.

² - ورأس أمينة، "تخطيط المسار المهني وإنعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري والشبه لمدينة الجزائر (ETUSA)، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2022، ص. 50.

2. عدم وجود استراتيجيات واضحة: غياب الاستراتيجيات الواضحة والمتكاملة للتخطيط المهني، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وهذا يشمل غياب أهداف واضحة أو رؤية مستقبلية للأفراد في مجالهم المهني.
3. العوائق الثقافية والاجتماعية: لعوامل الثقافية والمجتمعية قد تقف عائقًا أمام التقدم في بعض المجتمعات، خاصة في المهن التي قد تكون غير مألوفة أو غير مشجعة من قبل الأسرة أو المجتمع.
4. القصور في مهارات التوجيه والإرشاد المهني: نقص الخبراء أو المستشارين المهنيين الذين يمكنهم تقديم التوجيه السليم يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الصائبة بشأن مساراتهم المهنية.
5. نقص الموارد المالية والتدريبية: قلة الموارد المالية اللازمة للتطوير المهني، سواء كانت للدورات التدريبية أو للمؤتمرات أو البرامج التعليمية، تجعل من الصعب على الأفراد التقدم في مساراتهم المهنية.
6. الضغوط النفسية: قد تؤثر الضغوط النفسية على الأفراد، مثل القلق بشأن المستقبل أو الخوف من الفشل، مما يحد من قدرتهم على وضع وتطوير خطط مهنية فعالة.
7. الافتقار إلى المرونة: بعض الأفراد قد يعانون من صعوبة في التكيف مع التغيرات في سوق العمل أو في الصناعة التي يعملون بها، في حال حدوث تغييرات مفاجئة في البيئة المهنية، قد يكون من الصعب عليهم تعديل خططهم المهنية بشكل سريع وفعال.
8. عدم توفر بيئة عمل تشجع على التطور: في بعض الأحيان، قد تكون بيئة العمل غير مشجعة لتطوير المسار المهني للفرد. سواء من خلال نقص الفرص للنمو أو عدم دعم الموظفين من قبل الإدارة.
9. صعوبة تحديد الأهداف المستقبلية: يواجه بعض الأفراد صعوبة في تحديد أهدافهم المهنية المستقبلية بسبب عدم وضوح الرؤية أو بسبب التغيرات السريعة في مجالات العمل.

10. قلة الفرص التدريبية والتعليمية: نقص البرامج التدريبية أو قلة توافرها قد تعوق الأفراد عن اكتساب المهارات التي يحتاجون إليها لتحقيق طموحاتهم المهنية.

ويشير وصفي عقيلي* إلى عدة تحديات تواجه الأفراد في هذا السياق، مثل الضغوط الاجتماعية والعائلية التي قد تقود إلى اتخاذ قرارات مهنية لا تعكس الطموحات الشخصية، بالإضافة إلى عدم وضوح الرؤية الذاتية التي تجعل الأفراد غير قادرين على تحديد أهدافهم المهنية بوضوح. كما تتداخل المعوقات الاقتصادية، مثل نقص الموارد المالية، مع الظروف المؤسسية مثل غياب الدعم من المنظمات في مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم. من جانب آخر، قد يؤدي الخوف من الفشل أو انعدام الثقة بالنفس إلى إحجام البعض عن اتخاذ خطوات حاسمة في مسارهم المهني¹.

لتجنب معوقات تخطيط المسار المهني، يمكن اتخاذ عدة خطوات هامة²:

1. وضع أهداف مهنية واضحة وقابلة للتحقيق مع خطة مرنة لمراجعتها وتعديلها عند الحاجة.
2. التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير المهارات الشخصية والمهنية.
3. التفاوض مع المحيطين لتوفير وقت مناسب لتحقيق الطموحات المهنية دون التأثير على العلاقات الشخصية.
4. تقديم التدريب والمكافآت من قبل المؤسسات لتشجيع النمو المهني وتحفيز الموظفين.
5. قبول التحديات، والتعلم من الأخطاء، واستغلال الفرص للتطور والنمو.

¹ - عمرو وصفي عقيلي، ص 264-265.

² - وراس أمينة، مرجع سابق، ص 51.

* الدكتور عمرو وصفي عقيلي هو أكاديمي وباحث متخصص في مجال إدارة الأعمال، وخصوصاً في إدارة الموارد البشرية. من أبرز مؤلفاته كتابه الشهير "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، الذي نُشر عام 2005 عن دار وائل للنشر والتوزيع في الأردن. يتناول الكتاب موضوعات أساسية مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هيكل الأعمال والوظائف، تحليل وتقييم الأعمال، وتقييم أداء العاملين، مما يجعله مرجعاً مهماً للطلاب والباحثين في هذا المجال.

المحور الثامن

تسيير الأجور والرواتب

يُعد موضوع تسيير الأجور والرواتب من المواضيع الأساسية في تسيير الموارد البشرية، لما له من دور محوري في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، فهو يساهم في ضمان العدالة والشفافية في التعويضات، ويعزز رضا الموظفين واستقرارهم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وأدائها العام.

المطلب الأول: ماهية الأجور والرواتب

تشير الأجور والرواتب إلى المقابل المالي الذي يتقاضاه الأفراد مقابل ما يقدمونه من عمل داخل المؤسسة، سواء بشكل يومي أو شهري، وهي أداة أساسية لتحفيز العاملين وضمان استقرارهم المادي والمعيشي.

الفرع الأول: التمييز بين المصطلحات المتعلقة بالأجور والرواتب

يُعد تسيير الأجور والرواتب من أهم ركائز الإدارة الفعالة داخل المؤسسات، إذ يعكس مدى التزامها بحقوق موظفيها وتحقيق العدالة في التعويضات، يلعب هذا النظام دوراً حيوياً في تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء، كما يساهم في ضمان الامتثال للأنظمة القانونية والمالية المعمول بها، ومن خلال تنظيم دقيق ومحكم، يمكن للمؤسسة تفادي الأخطاء والمشكلات التي قد تؤثر على التمييز بين المصطلحات المتعلقة بالأجور والرواتب¹ :

1. **الأجر:** هو المقابل المالي الذي يتقاضاه العامل من المؤسسة مقابل العمل الذي يؤديه. يُدفع بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري)، وقد يكون حسب الوقت أو حسب الإنتاج

2. **الراتب (Salaire):** يُستخدم للموظفين ذوي المناصب الثابتة والدائمة، ويُدفع شهرياً، بغض النظر عن عدد ساعات العمل الفعلي (غالباً في المكاتب والمناصب الإدارية)، بمعنى أن الراتب الذي يُمنح للموظفين الإداريين غالباً ما يكون على

¹ - عبد الباسط، محمد. إدارة الموارد البشرية: الأجور والحوافز. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص. 45-47.

أساس زمني، مثل الدفع شهرياً أو أسبوعياً، وليس بناءً على الأداء، أو الحوافز، أو العمولات، أو مزايا أخرى.

3. **الأجر الإجمالي (Salaire brut) :** هو المبلغ الإجمالي الذي تستحقه العامل قبل إجراء أي اقتطاعات (مثل الضرائب أو التأمينات الاجتماعية)، يشمل: الراتب الأساسي، المنح والعلاوات، الساعات الإضافية، التعويضات المختلفة.

4. **الأجر الصافي (Salaire net) :** هو المبلغ الفعلي الذي يتقاضاه العامل بعد خصم جميع الاقتطاعات، مثل: الضرائب، اقتطاعات الضمان الاجتماعي، تأمينات الصحة والتقاعد.

$$\text{الأجر الصافي} = \text{الأجر الإجمالي} - \text{الاقتطاعات}$$

5. **الأجر النقدي (Salaire en espèces / monétaire) :** هو الجزء من الأجر الذي يُدفع نقدًا أو يُحوّل مباشرة إلى الحساب البنكي للعامل. يُمثل القيمة المالية لوظيفة العامل.

6. **الأجر العيني (Salaire en nature) :** هو ما يحصل عليه العامل من خدمات أو منافع غير نقدية، مثل: السكن الوظيفي، وجبات الطعام خلال العمل، النقل المجاني، العلاج الطبي.

7. **المعاش (La pension) :** مبلغ مالي يُصرف دورياً للفرد بعد إحالته على التقاعد، ويكون نتيجة اشتراكه في صندوق التقاعد خلال فترة عمله.

8. **الدخل (Le revenu) :** هو مجموع ما يكسبه الفرد (أو الأسرة) خلال فترة زمنية معينة (عادة سنة)، ويشمل: الأجور والرواتب، المعاشات، عائدات الاستثمارات، الأرباح، التعويضات والمنح، الدخل من ممتلكات أو أعمال خاصة.

الفرع الثاني: تعريف الأجر

يُستخدم مصطلح "الأجر" كثيرًا في حياتنا للدلالة على مفهوم واحد، وهو كل ما يحصل عليه العامل من مقابل مالي نظير ما يقدمه من عمل، مهما كان نوع هذا العمل أو صورته. ويشمل ذلك أي دخل يدخل في ذمة العامل لقاء أدائه لعمل معين، سواء كان الأجر في صورة نقدية أو عينية، ويُطلق عليه في الإسلام أيضًا مصطلح "الأجر" بغض النظر عن طبيعته.¹

و الأجر هو المقابل المادي أو العيني الذي يلتزم صاحب العمل بدفعه للعامل نظير الجهد المبذول أو الخدمة المقدمة، وذلك ضمن علاقة تعاقدية منظمة، ويُعد عنصرًا أساسيًا في تنظيم العلاقة بين طرفي العمل وتحقيق العدالة الاجتماعية.²

و غالبًا ما يُستخدم للإشارة إلى المقابل الذي يتقاضاه العمال مقابل عمل يدوي أو مؤقت، وعادة ما يُحسب بالساعة أو حسب الإنتاج (مثلًا عدد القطع المنتجة أي أنه المقابل المالي الذي يُدفع للعامل من قبل صاحب العمل مقابل ما يقدمه العامل من جهد ووقت في أداء عمل معين، بهدف تحقيق نتائج أو أهداف معينة لصاحب العمل، من الناحية الاجتماعية، يُعد الأجر عنصرًا ضروريًا وأساسيًا لاستقرار الإنسان النفسي والأسري.³

الفرع الثالث: أهداف إدارة الأجور

تُعد إدارة الأجور من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تركز على تنظيم وتوجيه جهود الموظفين بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل أهميتها في وضع سياسات عادلة وفعالة للأجور والمكافآت، تضمن تميزها عن باقي الأنشطة الإدارية.

¹ - العزاوي أحمد حسين، قوانين وتشريعات العمل، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص. 112.

² - عبد الباقي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص. 145.

³ - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009، ص. 174.

أبرز أهداف إدارة الأجور¹:

- __ جذب الكفاءات المناسبة للعمل داخل المؤسسة من خلال تقديم حوافز مالية ورواتب تنافسية تتماشى مع ظروف السوق، مما يجعل المؤسسة مكانًا جذابًا للعمل.
- __ الاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء الجيد عبر توفير مستويات أجور ترضي العاملين وتدعم شعورهم بالاستقرار المهني والمالي.
- __ تحفيز السلوك الإيجابي وتعزيز الأداء وذلك بتقديم مكافآت مجزية للأداء المتميز والسلوك المسؤول، مما يعزز قيم الالتزام والانتماء والتميز بين الموظفين.
- __ الحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية مثل كثرة الشكاوى، الغياب غير المبرر، وتأخر الموظفين، إضافة إلى تقليل معدل دوران العمالة.
- __ ضبط التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال تحقيق توازن بين جودة الكفاءات التي يتم توظيفها وتكاليف الأجور، مع مراعاة الكفاءة الاقتصادية.
- __ الامتثال للأنظمة والقوانين ذات العلاقة بما يضمن انسجام سياسات الأجور مع التشريعات المحلية واللوائح التنظيمية المعتمدة.

الفرع الرابع: أهمية الأجور

تُعد الأجور من العوامل الأساسية التي تؤثر بعمق في مختلف المستويات داخل المؤسسة وخارجها، سواء على صعيد الأفراد أو المنظمات أو المجتمع والاقتصاد عمومًا. ويمكن توضيح هذه الأهمية في ثلاث محاور رئيسية:

أولاً: على مستوى الأفراد:

- مصدر دخل أساسي: تمثل الأجور مصدرًا رئيسيًا لتلبية احتياجات الأفراد المالية، سواء الشخصية أو العائلية، بما في ذلك الإنفاق على الغذاء، السكن، الصحة، والتعليم.
- مقياس للمكانة الاجتماعية: قد تعكس الأجور المكانة الاجتماعية للفرد في محيطه، خاصة إذا كانت مرتفعة مقارنة بالزملاء أو بمستوى السوق، وهو ما يعزز شعور الفخر والانتماء.
- حافز للتطور الذاتي: تلعب الأجور دورًا محفزًا في دفع الأفراد لتحسين مهاراتهم وتعليمهم لزيادة فرصهم في الحصول على رواتب أفضل مستقبلاً.
- أثر نفسي إيجابي: الأجر العادل يقلل من التوتر والقلق المرتبطين بالجوانب المالية، مما يساعد الموظف على التركيز والاستثمار بشكل أفضل في عمله¹.

ثانياً: على مستوى المنظمة:

- أداة لتحفيز الأداء: تُستخدم الأجور كوسيلة فعالة لتحفيز الموظفين على تحقيق مستويات أعلى من الإنتاج والجودة.
- جذب الكفاءات والاحتفاظ بها: توفر الأجور التنافسية فرصة لجذب أصحاب المهارات العالية والمحافظة عليهم داخل المنظمة.
- عنصر مهم في التكاليف: تشكل الأجور جزءًا كبيرًا من تكلفة الإنتاج، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري.
- تحقيق العدالة التنظيمية: تسهم أنظمة الأجور المنصفة في الحد من الشكاوى ومظاهر الغياب والتأخر، مما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل.
- أداة لتحقيق الاستراتيجية: تلعب دورًا في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ربط المكافآت بالأداء والنتائج¹.

¹ - سالم شرماط، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، في مجلة دفتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد: 03، الجزائر، 2013، ص. 160.

ثالثاً: على المستوى الاقتصادي والاجتماعي:

- تحفيز القوة الشرائية: ارتفاع الأجور يساهم في تنشيط الطلب على السلع والخدمات، مما يدعم نمو الاقتصاد المحلي.
- تأثيرات تضخمية محتملة: من ناحية أخرى، الزيادة المفرطة في الأجور قد تؤدي إلى ارتفاع الأسعار، مما ينعكس سلباً على تكلفة المعيشة.
- تأثير على التوظيف: ارتفاع تكاليف الأجور قد يدفع بعض المؤسسات إلى تقليص عدد العاملين، ما يؤدي إلى زيادة معدلات البطالة.
- دور في تحسين مستويات الرفاه الاجتماعي: تؤثر الأجور بشكل مباشر على جودة التعليم، والصحة، والخدمات الاجتماعية، وكذلك على الاستقرار المجتمعي بشكل عام.²

المطلب الثاني: مكونات الأجر وأنواعه في بيئة العمل

إن فهم مكونات الأجر وأنواعه يساعد على تحقيق الإنصاف بين العامل وصاحب العمل، ويعزز من استقرار بيئة العمل.

الفرع الأول: مكونات الأجر:

الأجر لا يقتصر فقط على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل، بل يشمل عدة مكونات، وهي:³

أ. الأجر النقدي:

- يتكون من جزء ثابت يُدفع بشكل دوري (شهري، أسبوعي...).
- وجزء متغير يعتمد على ظروف العمل، الجهد المبذول، الكفاءة...

¹ - نفس المرجع الذكر، ص. 161.

² - نفس المرجع الذكر، ص. 162.

³ - حسين محمودي، "أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، سنة 2015-2016، ص. 72.

- يتم خصم بعض الاستقطاعات مثل: التأمينات الاجتماعية، الضرائب، الغيابات

ب. المزايا العينية:

وهي الخدمات أو المزايا غير النقدية التي تقدمها المؤسسة للعمال، مثل: تكلفة السكن، التنقل، الوجبات، الملابس الخاصة بالعمل

ت. التأمينات الاجتماعية:

- وهي جزء من التزامات صاحب العمل تجاه العامل،
- يتم احتسابها كنسبة مئوية شهرية،
- وتُخصم لصالح صناديق التأمين الاجتماعي، لتغطية حالات مثل: التقاعد، الإصابة أثناء العمل، الوفاة.

الفرع الثاني: أنواع الأجور

يوجد عدة أنواع من الأجور حسب طريقة الدفع أو العلاقة بين العامل والعمل¹:

1. الأجر الزمني:

- يُحسب بناءً على وحدة زمنية (ساعة، يوم، أسبوع، شهر).
- مثال: أجر شهري مقابل عدد ساعات العمل المعتادة.

2. الأجر الإنتاجي :

- يُحسب بناءً على كمية الإنتاج.
- مثال: أجر لكل وحدة يتم إنتاجها (قطعة - متر - كيلو...).

¹ - وردية جاعدي، "تسيير الأجور في الجزائر" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007، ص.138.

3. الأجر النقدي :

- هو المبلغ المالي الذي يُعطى للعامل مقابل العمل.
- يُعتبر الأجر المتداول والشائع.

4. الأجر الأساسي :

- هو الراتب الثابت دون أي إضافات أو حوافز.
- يُستخدم كقاعدة لحساب المكافآت أو البدلات.

5. الأجر الكلي : يشمل الأجر الأساسي و جميع الحوافز والمزايا العينية.

- يُخصم منه الضرائب والاستقطاعات.

6. الأجر الفردي أو الجماعي:

- الفردي: يُحسب بناءً على أداء كل عامل على حدة.
- الجماعي: يُعطى لمجموعة من العمال كفريق واحد، ويُوزع حسب مساهمة كل فرد.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

تُعد عملية تحديد الأجور من المهام الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مستوى الأجر الذي يحصل عليه الموظف. ويمكن تصنيف أبرز هذه العوامل كما يلي¹:

¹ - ديسلر غاري، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة أحمد السيد كردي، ط. 12، القاهرة: دار المريخ للنشر، 2012، ص ص 281-282.

1) دور النقابات العمالية: تلعب النقابات دورًا تفاوضيًا محوريًا في رسم سياسات الأجور داخل المؤسسات، لا سيما في القطاعات التي تتمتع بتمثيل نقابي قوي. ويظهر تأثيرها من خلال:

- _ الضغط لتحسين الأجور الأساسية.
- _ المطالبة بمزايا إضافية كالتأمين ضد الأمراض والحوادث.
- _ التفاوض بشأن الإجازات مدفوعة الأجر.
- _ الحصول على تعويضات عادلة في حالات نهاية الخدمة.

وتختلف قوة تأثير النقابة بحسب مدى تنظيمها واستجابة إدارة المؤسسة.

2) الظروف الاقتصادية العامة: تُعد البيئة الاقتصادية المحيطة عاملاً رئيسيًا في تحديد مستويات الأجور فمثلاً:

- _ في فترات الركود، قد تتجه المؤسسات لتجميد الأجور أو تخفيضها نظرًا لانخفاض الإيرادات.
- _ أما في حالات النمو الاقتصادي، فترتفع الحاجة إلى القوى العاملة المؤهلة، مما يؤدي إلى زيادة الأجور لجذب الكفاءات.
- _ كما تتغير سلوكيات العاملين؛ ففي أوقات الأزمات يقل استعدادهم لمغادرة الوظيفة، بعكس فترات الازدهار.

3) آليات العرض والطلب في سوق العمل: تؤثر ديناميكيات سوق العمل بشكل مباشر على تحديد الأجور:

- _ زيادة الطلب على تخصص معين مقابل قلة في العرض تؤدي إلى ارتفاع الأجور.
- _ وتُستخدم مستويات الأجر كوسيلة تنافسية بين المؤسسات لاستقطاب الكفاءات.
- _ يتطلب من إدارات الموارد البشرية متابعة مستمرة لحركة السوق وتغييراته.

(4) الإطار القانوني والتنظيمي : تخضع الأجور في كثير من الأحيان للتشريعات الوطنية، والتي تضع حدودًا دنيا للأجور، وتحدد ساعات العمل، والحقوق المرتبطة بالتأمينات والإجازات.

_ تمتثل المؤسسات لهذه القوانين لضمان التوافق مع بيئة العمل القانونية.
_ وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى تجاوز الحد الأدنى القانوني، كنوع من التحفيز أو لجذب موظفين ذوي كفاءة عالية.

(5) الوضع المالي للمؤسسة: تُعتبر القدرة المالية من العوامل الحاسمة في قرارات إدارة الأجور:

_ المؤسسات ذات الموارد المالية المحدودة قد تضطر إلى اعتماد أجور أقل من متوسط السوق.
_ وتُقيم كل وظيفة بحسب إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
_ وهذا يستدعي تصميم هيكل أجور مرن يعكس الواقع المالي للمؤسسة دون المساس بعدالة التعويضات.

(6) تكاليف المعيشة: يتوجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة مستوى المعيشة في البيئة المحلية عند تصميم نظم الأجور:

_ الأجر العادل يجب أن يغطي الحد الأدنى من احتياجات الفرد الأساسية.
_ مع ارتفاع الأسعار، ينبغي تعديل الأجور بما يواكب التضخم، لتجنب انخفاض القوة الشرائية للموظفين.
_ وتختلف هذه التكاليف من منطقة إلى أخرى، مما يستدعي مرونة في السياسات التعويضية.

(7) البعد الجغرافي للمؤسسة: في حال وجود المؤسسة في مناطق جغرافية متعددة:

_ يمكن اعتماد أنظمة أجور خاصة بكل منطقة بناءً على ظروفها المعيشية.

_ أو يمكن توحيد الهيكل مع تقديم بدلات أو حوافز إضافية للعاملين في المناطق النائية أو ذات الظروف الصعبة.

لـ مثال توضيحي: في الجزائر، يحصل العاملون في المناطق الجنوبية على بدل إضافي نتيجة لصعوبة البيئة وظروف العمل.

(8) تأثير التضخم وتأكل القوة الشرائية : من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل:

- _ انخفاض القيمة الحقيقية للأجور بسبب التضخم.
- _ مما قد يؤدي إلى فجوة في الرواتب بين الموظفين الجدد والقدامى، ما لم تتم مراجعة دورية لنظام الأجور.
- _ في بعض الحالات، قد يحصل موظفون جدد على أجور أعلى من زملائهم الأقدم بسبب تعديلات لاحقة في الرواتب دون تسوية تاريخية عادلة

تعتمد فعالية نظام الأجور على مدى توافقه مع البيئة الخارجية (الاقتصاد، القوانين، السوق) والداخلية (الوضع المالي، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة) وتُعد المرونة، والعدالة، والقدرة على التكيف، عناصر رئيسية تضمن استمرارية ونجاح هذا النظام.¹

المطلب الرابع: تصميم نظام الأجور

يُعد تصميم نظام الأجور عملية استراتيجية تهدف إلى وضع هيكل عادل ومحفّز للرواتب والمكافآت، بما يحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورضا العاملين. ويرتكز هذا النظام على معايير موضوعية تراعي طبيعة الوظائف ومستوى الأداء ومتطلبات السوق.

¹ - نفس المرجع الأنف الذكر، المكان نفسه.

الفرع الأول: تعريف نظام الأجور

يُعد نظام الأجور من المكونات الأساسية في البنية الإدارية للمؤسسات، إذ يمثل المنظومة التي تُعنى بتحديد المرتبات، والمكافآت، والعلاوات، والتعويضات المالية المرتبطة بكل منصب وظيفي، ويُبنى هذا النظام على جملة من المحددات من بينها¹:

- طبيعة المهام والمسؤوليات التي تنطوي عليها كل وظيفة.
- المؤهلات العلمية والخبرة المهنية المطلوبة.
- حجم المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الامتثال للمعايير القانونية والتشريعية المنظمة لسوق العمل.

إن نظام الأجور لا يقتصر على مجرد تحديد ما يتقاضاه العامل، بل يُعبر عن فلسفة شاملة تعكس توجه المؤسسة نحو تحقيق العدالة الداخلية، وضمان جاذبية سوقية خارجية،

الفرع الثاني: دور الفاعلين التنظيميين في إدارة نظام الأجور

1. مهام إدارة الموارد البشرية: تُعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيس وراء تخطيط وتطوير وتنفيذ نظام الأجور داخل المؤسسة، ويتجلى دورها في ما يلي²:
 - _ تصميم نظام الأجور وتحديثه بما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
 - _ إدارة برامج الأجور الشهرية، ومراقبة منح العلاوات والتعديلات.
 - _ تقييم الوظائف وفق أدوات تحليل علمية لضمان التطابق مع معايير السوق.
 - _ إجراء دراسات مسحية مقارنة لرواتب المهن المماثلة في السوق المحلي أو الدولي.
2. دور المديرين التنفيذيين (القيادة العليا): رغم أن مسؤولية تصميم النظام تقع على عاتق الموارد البشرية، إلا أن المديرين التنفيذيين يشكلون جهة فاعلة في تفعيله من خلال:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1988، ص. 209-210.

² - نفس المرجع الذكر، ص. 232.

- _ تقديم توصيات حول الرواتب المقترحة للموظفين الجدد.
- _ اقتراح الزيادات والعلاوات بناءً على الأداء.
- _ مد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية لتقييم الأداء وتحديد الاستحقاقات المالية.

الفرع الثالث: نظام حساب الأجور في الجزائر قراءة قانونية

في إطار التحديثات القانونية الجارية، صدر التعديل الشامل لقانون العمل (رقم 90-11) وجرى العمل به اعتباراً من مارس 2025، وذلك بهدف تعزيز منظومة الأجور والحقوق المهنية للعمال الجزائريين، يحافظ النص المعدل على العناصر المعتمدة سابقاً في حساب الأجر (الأجر القاعدي، العلاوات المهنية، الإنتاجية، تكلفة الأقدمية وبدلات ظروف العمل)، ويضيف بنوداً جديدة تتصل بتنظيم ساعات العمل الرسمية (من 8:00 صباحاً إلى 12:00 ظهراً، ثم من 1:00 إلى 4:00 عصراً مع استراحة ساعة)

كما استحدث المشروع حق الإجازة السنوية غير مدفوعة الأجر لمدة سنة لإنشاء مشاريع مستقلة، شريطة توفر الثلاث سنوات من الخدمة الفعلية وتقديم طلب قبل 3 أشهر، مع الحفاظ على التغطية الاجتماعية وحق العودة إلى الوظيفة بأجر مماثل.

أما بخصوص الزيادات في الأجور والمعاشات، فقد أقر قانون المالية لعام 2025 تخصيص زيادات تدريجية تقدر بين 9-10% مع تطبيق أثر رجعي منذ يناير 2025، شملت جميع القطاعات، فضلاً عن رفع الحد الأدنى للأجر المضمون (SMIG) ليصل إلى 25,000 دج شهرياً مقارنة بـ 20,000 دج سابقاً.

وتم تخصيص موارد هائلة للقطاع العام حيث بلغت كتلة الأجور نحو 5,843 مليار دج في 2025، كما رُصدت ميزانية ضخمة في قانون مالية 2023 لتمويل زيادات

متراكمة عبر مراجعات الشبكة الاستدلالية (إضافة نقاط استدلالية) لتعزيز الأجور خصوصاً للعاملين في درجات الأجر المنخفضة

وبموجب التشريعات الجزائية، تُحسب الأجور وفق تركيبة قانونية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الأجر الأساسي والعلاوات المختلفة والاقطاعات الاجتماعية والضريبة¹.

المطلب الخامس: خطوات تصميم نظام الأجور

يشترط تطوير نظام أجور فعال اتباع منهجية علمية متسلسلة، تشمل المراحل الآتية²:

1. المرحلة التمهيدية:

- دراسة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على آلية تقييم وظيفي رسمية ومقننة.
- تحديد ما إذا كان نظام الأجور سيُصمم داخلياً أو سيتم اقتباسه من مصادر خارجية.

2. تقييم الوظائف:

- حصر الوظائف المعنية بالتقييم.
- إعداد خطة زمنية وجدولة العمل لتقييم المناصب.
- اعتماد أدوات تقييم دقيقة تضمن النزاهة والمصدقية في التحليل.

3. تصنيف الوظائف إلى درجات:

- تقسيم الوظائف حسب الأهمية والمسؤولية إلى درجات وظيفية.
- كل درجة تضم مجموعة وظائف متماثلة في الوزن والقيمة المضافة.

4. تحديد تسعيرة كل درجة:

- وضع سقف وحد أدنى للأجر في كل درجة.
- ربط العلاوات والزيادات بمعايير أداء واضحة وأسس موضوعية.

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تشريع العمل، موجود على الموقع الإلكتروني :

<https://www.mtess.gov.dz/ar/%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84/>

بتاريخ: 2025/08/13، الساعة: 12:30.

² - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص. 241-242.

5. إدارة ومراجعة النظام:

- تحديد آلية دفع الأجور (شهرية، أسبوعية، حسب الإنتاج...).
 - إدخال تعديلات دورية لاستيعاب التضخم، وتغير تكاليف المعيشة.
 - مواءمة النظام مع التحولات القانونية والاجتماعية التي تطرأ بمرور الزمن.
- يُمثل نظام الأجور أداة استراتيجية في يد المؤسسة لإدارة مواردها البشرية، حيث يعكس قدرتها على تحقيق التوازن بين ما تحتاجه من كفاءات، وما تملكه من إمكانيات مالية، وما تفرضه التشريعات من التزامات قانونية.

المحور التاسع النقل والتربية

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة ناجحة، إذ تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال سياسات وإجراءات تضمن رفع الكفاءة وتحقيق العدالة الوظيفية. ويُعتبر كلٌّ من النقل والترقية من الأدوات الإدارية الحيوية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الموظفين.

فالنقل يُستخدم كوسيلة لإعادة توزيع القوى العاملة داخل المؤسسة بما يخدم الأداء العام ويُعزز من مرونة الهيكل التنظيمي، بينما تُمثل الترقية دافعًا معنويًا وماديًا للموظفين، لتحفيزهم وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاعتراف بجهودهم ومنحهم مسؤوليات أكبر.

وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والتنافسية أصبح من الضروري أن تتم عمليات النقل والترقية وفق أسس موضوعية ومعايير واضحة لضمان لتحقيق العدالة التنظيمية، ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم النقل والترقية

يُعدّ النقل والترقية من أبرز أدوات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق التوزيع الأمثل للموارد البشرية وتعزيز الكفاءة الوظيفية داخل المنظمات.

الفرع الأول: التمييز بين مفهومي النقل والترقية في بيئة العمل

الفرق بين النقل والترقية يظهر بشكل واضح في السياقات الإدارية والوظيفية، خصوصًا في المؤسسات والجهات الحكومية أو الشركات. إليك الفرق بين المصطلحين:

أولاً: النقل (Transfer):

هو إجراء إداري يُقصد به انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس المستوى الوظيفي، سواء داخل نفس الإدارة أو في إدارة أخرى، وقد يكون النقل داخل الجهة الواحدة أو بين جهات مختلفة، وفقًا لما تقتضيه مصلحة العمل أو بناءً على طلب الموظف، ويتميز النقل بكونه لا يغير المرتبة أو الدرجة الوظيفية، وبالتالي غالبًا لا يترتب عليه تعديل جوهري في الراتب أو المزايا المالية، وعلى الرغم من أن طبيعة المهام قد

تختلف نتيجة النقل، إلا أن حجم المسؤوليات يظل ضمن نفس الإطار المهني، مما يجعل النقل يُصنّف كـ "حركة أفقية" في المسار الوظيفي للموظف.¹

ثانيًا: الترقية

تُعتبر الترقية (Promotion) إجراءً إداريًا ذا طابع تصاعدي، يتم من خلاله نقل الموظف إلى وظيفة ذات مرتبة أو درجة وظيفية أعلى، بناءً على معايير محددة تشمل الكفاءة، الأداء، الأقدمية، أو توفر شاغر وظيفي، وتُعد الترقية من أهم الوسائل التحفيزية التي تعتمدها المؤسسات لتقدير جهود الموظفين، إذ يترتب عليها عادةً زيادة في الراتب، وتوسّع في نطاق المسؤوليات، وتطور في مستوى المهام الموكلة إلى الموظف. وبهذا، تُصنّف الترقية كحركة عمودية تعكس التقدم في السلم الوظيفي.² وبالتالي فالنقل لا يُعد مكافأة ولا يترتب عليه عادةً أي زيادة مادية، بينما الترقية تُعد اعترافًا بجدارة الموظف وتمنحه امتيازات وظيفية ومالية أعلى.

جدول رقم (04): جدول مقارنة بين النقل والترقية في مسار التوظيف الإداري

العنصر	النقل	الترقية
- المستوى الوظيفي - الراتب - السبب - المسؤوليات	- يبقى كما هو - غالبا ثابت أو تغيير طفيف - حاجة العمل أو طلب الموظف. - قد تتغير حسب الوظيفة الجديدة.	- يرتفع - يزيد - كفاءة الموظف أو منصب شاغر - تزيد

المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

من خلال الجدول فإن الفرق الجوهري بين النقل والترقية يتمثل في أن النقل يُحدث تغييرًا في موقع العمل دون تغيير في المستوى الوظيفي، بينما تمثل الترقية انتقالًا

¹ - صديقي نبيلة، "نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، ص 58-59. شوهده على الموقع الإلكتروني :

<file:///C:/Users/HP/Downloads/> بتاريخ 2025/08/09 على الساعة 16:00.

² - صيلع المسعود، "الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر"، في مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 05، العدد 01، ص 93-94.

إلى مستوى وظيفي أعلى، يُرافقه أثر مالي ومعنوي أكبر، كما تختلف دوافع كل منهما؛ فبينما يرتبط النقل بحاجة العمل أو رغبة الموظف، فإن الترقية ترتبط بالجدارة والتميز وتُستخدم كأداة للحفز الوظيفي وتطوير القيادات الإدارية.

الفرع الثاني: تعريف الترقية في إدارة الموارد البشرية

الترقية "لغويًا: كلمة مشتقة من "الرُقِّي" و"الارتقاء"، وتعني الصعود والعلو فهي من "رفع"، أي الارتفاع، وتدل على العلو المادي أو المعنوي¹.

أما إصطلاحاً فقد عرف عامر خضير الكبيسي الترقية بأنها: "الصعود لأعلى لأغراض تحسين الأوضاع والظروف"، وهو تعريف يُبرز الجانب التحفيزي والاجتماعي للترقية، ويؤكد على أنها وسيلة للارتقاء بالموظف نحو أوضاع أفضل².

أما نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، فيحددان الترقية بأنها: "تكليف العامل بوظيفة أعلى من الوظيفة الحالية من حيث المهام والواجبات، في إطار حركة عمودية داخل السلم الوظيفي، تقتزن بزيادة في الأجر ومزايا إضافية"، مما يُظهر بوضوح أن الترقية ليست فقط تغييراً في المسمى الوظيفي، بل تتطلب شروطاً معينة تتعلق بالكفاءة والقدرة على أداء مهام أعلى مستوى³.

أما جان-لوك سيردان Jean-Luc-Cerdin * يرى : "بأن الترقية هي نظام للصعود والارتقاء المهني نحو وظيفة أعلى من حيث المهام، والمسؤوليات، والأهمية، والخطورة، ويشترط لذلك توفر المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة"⁴.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، ط.1، القاهرة: المطبعة الكبرى الأميرية، 1890، ص.322.

² - عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بغداد، 2015، ص 87.

* الدكتور عامر خضير الكبيسي هو أكاديمي وباحث متخصص في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية. من أبرز مؤلفاته كتابه الشهير "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، الذي نُشر عام 2005 عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية. يتناول الكتاب موضوعات أساسية مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هيكل الأعمال والوظائف، تحليل وتقييم الأعمال، وتقييم أداء العاملين، مما يجعله مرجعاً مهماً للطلاب والباحثين في هذا المجال.

³ - العزاوي، نجم عبد الله، وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص □ 494.

⁴ - Cerdin, Jean-Luc ; La cogestion des carrières. Paris: EMS Gestion & Société, 2015, p. □ 27

* الدكتور جان-لوك سيردان (Jean-Luc Cerdin) هو أكاديمي فرنسي متخصص في إدارة الموارد البشرية،

و هي من أهم الامتيازات الوظيفية التي يسعى الموظفون إليها، كونها تعني تقديرًا للكفاءة، ففي النظام الإداري الحديث، تُربط الترقية عادةً بمعايير الكفاءة والصلاحية.

أما الترقية في النظام الإداري الإسلامي كانت تُمنح بناءً على الكفاءة والصلاحية، وليس على مجرد الأقدمية أو المعايير الشكلية، أقرب ما تكون إلى نظام الإجراءات الذي يعتمد على معايير دقيقة في اختيار الأصلاح، وكان الخلفاء الراشدون يُراعون التخصصات والخبرة في تكليف الموظفين بوظائف أعلى، مثلاً: عندما أعفى عمر بن الخطاب خالد بن الوليد من قيادة الجيش، وعيّن أبا عبيدة بن الجراح بدلاً منه، رغم كفاءة خالد، كان ذلك لاختيارات إدارية تتعلق بالمصلحة العامة¹.

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن الترقية هي نظام إداري يهدف إلى نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى داخل المؤسسة، مقابل تحمل مهام ومسؤوليات أعقد، وتوافر شروط الكفاءة والاستحقاق، بما يحقق للموظف تقدماً مهنيًا وتحسناً في وضعه المادي والاجتماعي.

المطلب الثاني: أنواع الترقية الوظيفية ومعاييرها في المؤسسات

تتعدد أنواع الترقية وتتنوع معاييرها وفقاً لطبيعة العمل وأهداف المؤسسة، مما يستدعي دراسة دقيقة لفهم أبعادها وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: أنواع الترقية الوظيفية

1. الترقية الأفقية (الوظيفية):

— تعني تغيير في طبيعة العمل نفسه.

وخصوصاً التنقل الدولي والتطوير المهني، ويحاضر في كلية إدارة الأعمال ESSEC بفرنسا. حصل على الدكتوراه في علوم الإدارة من جامعة تولوز عام 1996 وماجستير في العلاقات الصناعية من كلية لندن للاقتصاد عام 1990، ونشر العديد من الأبحاث في مجلات علمية مرموقة مثل *Journal of International Business Studies*. من مؤلفاته البارزة كتاب "International Management: Cross-Boundary Challenges". ويُعد مرجعاً مهماً في إدارة الأعمال الدولية.

¹ - الصّلابي، علي محمد، الوظيفة العامة في الإسلام: دراسة مقارنة. بيروت: دار ابن حزم، 2007، ص 145.

- __ يرافقها زيادة في المسؤوليات والاختصاصات.
- __ ترتبط غالبًا بالكفاءة المهنية للعامل.
- 2. الترقية العمودية (الرتبية):
- __ تعني الانتقال إلى وظيفة أعلى دون تغيير كبير في طبيعة المهام.
- __ تعتمد على معيار الأقدمية بشكل رئيسي.
- __ تعتبر معيارًا ثانويًا فيها.

الفرع الثاني: معايير الترقية

تمّ التمييز بين ثلاثة معايير رئيسية:

1. معيار الأقدمية:

- __ يعتمد على طول مدة الخدمة في وظيفة معينة.
- __ يُفترض أن الأقدمية تعكس الخبرة والتكيف مع ثقافة المؤسسة.
- __ يتم ترقية الأقدم غالبًا دون النظر لكفاءته الحالية.

2. معيار الكفاءة:

- __ يركز على الأداء الفعلي والقدرة على الإنجاز.
- __ يتم تقييم الكفاءة الالتزام بالوقت والانتاجية.
- __ القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية.
- __ مستوى الأداء في التقارير السنوية أو نصف السنوية.
- __ مقابلات شخصية مع المديرين أو الخبراء.
- __ تعتمد عليه المؤسسات الحديثة في اختيار الأكفأ للمناصب العليا¹.

¹ - الحسيني، محمد أحمد ، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، القاهرة: دار النهضة العربية، 2016، ص ص. 210-213.

3. المعيار المزدوج (الكفاءة + الأقدمية):

- __ يجمع بين المعيارين السابقين.
- __ يستخدم بكثرة في المؤسسات الاقتصادية والإدارية.
- __ يُشترط قضاء فترة معينة في الوظيفة الحالية بالإضافة إلى إظهار الكفاءة اللازمة.
- __ يُراعى فيه التكوين المستمر لتأهيل الفرد لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.¹

المطلب الثالث: أهمية الترقية وأثره على الأداء الإداري

نظام الترقية هو آلية تنظيمية تهدف إلى تحسين وضع الموظفين داخل المؤسسة بناءً على جهودهم وكفاءتهم، ويؤثر هذا النظام بشكل كبير على الأداء الإداري من خلال تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

الفرع الأول: أهمية الترقية للجهاز الإداري

1. رفع كفاءة الأداء: الترقية تمنح الموظفين حافزاً لتطوير مهاراتهم وأداء عملهم بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري.
2. تحفيز الموظفين: يشعر الموظفون بالاعتراف بجهودهم وتقديرها عند ترقيةهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل والالتزام بمسؤولياتهم.
3. تجديد الهيكل الإداري: الترقية تتيح فرصاً للأفراد الجدد والمواهب الشابة لتولي مناصب قيادية، مما يساهم في تحديث الفكر الإداري وابتكار حلول جديدة.
4. تحسين بيئة العمل: الترقية تعزز روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين، وتخلق جوّاً من التعاون والتفاني داخل المؤسسة.
5. الاستفادة من الخبرات: الموظفون الذين يحصلون على ترقية عادةً ما يكون لديهم خبرات ومعرفة أعمق تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل وإدارة العمل بكفاءة.

¹ - الشمري، فهد بن محمد، إدارة الموارد البشرية: الأسس والمهارات، الرياض: دار الميمان للنشر، 2019، ص 180-185.

6. مواكبة التغيرات: الترقية تساعد الجهاز الإداري على التكيف مع التطورات التنظيمية والتكنولوجية، حيث يتم تكليف موظفين أكفاء قادرين على مواجهة تحديات العصر.
7. تعزيز الاستقرار الوظيفي: من خلال الترقية يشعر الموظف بالأمان الوظيفي، مما يقلل من معدل دوران العمالة ويزيد من استمرارية العمل داخل المؤسسة¹.

الفرع الثاني: أهمية الترقية للموظف الإداري

1. زيادة الدافعية والحافز للعمل بجدية أكبر.
2. تحسين المستوى المادي والمعيشي للموظف.
3. تطوير المهارات والخبرات من خلال تحمل مسؤوليات أكبر.
4. تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالتقدير والاعتراف بالجهود.
5. فتح فرص للنمو المهني والارتقاء في السلم الوظيفي².

الفرع الثالث: أهمية الترقية للمواطنين المتعاملين مع الجهاز الإداري

1. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: الموظف المرقى غالبًا ما يمتلك خبرة أوسع ومهارات أفضل، ما يُحسن جودة الخدمات التي يحصل عليها المواطن.
2. تسريع إنجاز المعاملات: الموظفون ذوو الكفاءة الذين تتم ترقيتهم يساهمون في تسهيل الإجراءات وتسريعها، مما يقلل من الروتين والبيروقراطية.
3. ضمان العدالة في التعامل: الترقية المبنية على الكفاءة والموضوعية تعزز مناخ العدالة، فيشعر المواطن أن الموظفين يتعاملون معه بحياد ومهنية.
4. رفع ثقة المواطن في الإدارة العامة: حين يرى المواطن كفاءة في العمل الإداري، تنمو لديه الثقة في مؤسسات الدولة.

¹ - الشلوي، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء الموظفين، القاهرة: دار الفكر العربي، 2017، ص 95

² - نفس المرجع الانف الذكر، ص 96.

5. تقليل الحاجة للجوء إلى الشكاوى والتظلمات: الموظف الكفاء في موقعه الإداري يُقلل من الأخطاء والتجاوزات، ما يقلل من شكاوى المواطنين ويعزز رضاهم¹.

تُعد الترقية عنصراً أساسياً في تطوير الجهاز الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي. فهي تسهم في تحفيز الموظفين، ورفع كفاءتهم، وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية لديهم. كما تنعكس آثارها الإيجابية على المواطنين من خلال تقديم خدمات أكثر كفاءة وعدالة، لذا فإن بناء نظام ترقية عادل وشفاف يمثل ركيزة أساسية للإصلاح الإداري.

¹ - نفس المرجع الانف الذكر، ص.97.

المحور العاشر

الدوافع والحوافز

تعتبر الدوافع والحوافز من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء والإنتاجية في أي مؤسسة. في سياق إدارة الموارد البشرية، تعد هذه العوامل محورية في تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. إن فهم الدوافع، سواء كانت داخلية أو خارجية، وكيفية ربطها بحوافز مناسبة، يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار، وتحقيق الأهداف المؤسسية، تهدف هذه المحاضرة إلى استكشاف العلاقة بين الدوافع والحوافز وأثرها الفعّال في تطوير الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم الدافعية

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجالات عدة مثل علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم السلوك، وعلم النفس، وذلك باعتبارها القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز من جهة، ومن جهة أخرى نظرًا للتداخل الحاصل في العلاقات بين السلوك الذي يقوم به الفرد والعوامل الداخلية والخارجية التي يُعتقد أنها السبب في ظهور هذا السلوك، إضافة إلى ذلك فإن علاقة هذا السلوك بالأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها تلعب دورًا حاسمًا، ويستند ذلك إلى بديهية مفادها: "أن كل سلوك يظهر لدى الفرد يكون وراءه دافع معين يدفعه للظهور بطريقة محددة".

الفرع الأول: تعريف الدوافع Motivation.

تعود كلمة "الدافعية" إلى جذورها اللاتينية في كلمة "motive"، التي تحمل معنى التحريك أو الدفع، بمعنى أنها كل ما يحمل الشيء على الحركة ويجعله يتحرك.

أما اصطلاحًا، وعلى الرغم من الأهمية الواضحة لمفهوم الدافعية، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تعريفها وتحليلها بدقة. ولذلك، أصبح من الضروري على الإدارة فهم دوافع الأفراد بناءً على المؤثرات المختلفة سواء كانت نفسية، اجتماعية، اقتصادية، أو حتى مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل مثل الظروف المادية والنفسية، وبالنظر إلى هذه العوامل ومن منطلق اليقين باختلاف الأفراد، نجد أن الدوافع تتباين

تبعاً لاحتياجاتهم النفسية الشخصية وطموحاتهم وعليه تتعدد التعريفات المتعلقة بمصطلح الدافعية، ومن أبرزها: "أنها حالة داخلية تنشط وتحرك وتوجه السلوك نحو أهداف محددة، وكذلك هي القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكياته أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به."

يعد الدافع من الخصائص الأساسية للسلوك الإنساني، حيث يلعب دوراً مهماً في تحديد وتوجيه سلوك الكائن الحي، وخاصة الإنسان وهي: "عملية داخلية للفرد تقوده إلى ممارسة نوع معين من السلوك للاستجابة إلى مطالبه وحاجاته".¹

وقد عرفها ماكيلاند وآخرون بأنها "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. وتمثل الدوافع رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها، وذلك لإعادة الارتياح والتوازن إلى نفسه".²

من خلال ما سبق يتضح أن الدافع Motivation هو قوة داخلية تدفع الإنسان إلى العمل. وعندما يكون المتغير المناسب واضحاً، فإن ذلك يحفز الأفراد للعمل بحماس ورغبة، مما يجعلهم يلتزمون بأداء مهامهم ويتحسن أداؤهم، ومن هنا نرى أن الإنسان دائماً يستجيب للمؤثرات الداخلية أو الخارجية، مما يؤدي إلى رفع أو خفض مستوى أدائه، ولكن معرفة الدافع وحدها لا تكفي إذا لم تحقق الإشباع المطلوب، ويأتي هذا الإشباع من خلال معرفة الحوافز التي تضعها الإدارة للعاملين لديها، ويشترط في هذه الحوافز أن تكون متوافقة مع متطلبات الأفراد، بمعنى أن تكون إيجابية وتحقق الأهداف المرجوة منها، مثل دفع الأفراد إلى الأداء الجيد وزيادة إنتاجيتهم وإقبالهم على العمل.

¹ - عبد الكريم بوفحص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017

ص. 257

² - محمد عبد اللطيف خليفة ، الدافعية للإنجاز، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2000، ص. 69.

يمكن النظر إلى الدافع في العمل الوظيفي على أنه عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات حتى يصل الفرد إلى الإشباع والرضا، وهذه الخطوات هي¹:

1. الخطوة الأولى: ظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي، الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن لدى الفرد.
2. الخطوة الثانية: البحث والاختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات.
3. الخطوة الثالثة: تحديد الهدف والسلوك المتبع لإشباع الحاجة بعد مرحلة البحث.
4. الخطوة الرابعة: مرحلة المراجعة والتقييم، حيث يتم الربط بين هذه الحاجات.
5. الخطوة الخامسة: مرحلة الجزاء، سواء كان ثوابًا أم عقابًا، وتعتمد على نوعية تقويم الأداء المستخدم لإشباع الحاجة.
6. الخطوة السادسة: الربط بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه الفرد لإشباع الحاجة الأصلية. إذا تم إشباع هذه الدورة الدافعية، فسيؤدي ذلك إلى توازن ورضا مع احترام الحاجة الخاصة للفرد.

بالإضافة إلى الخطوات المذكورة، هناك عدة عوامل تلعب دورًا مهمًا في عملية الدوافع، مثل:

- الجهد: وهو الطاقة التي يبذلها الفرد أثناء أداء العمل.
- القدرة: وتشمل الاستعدادات والصفات الشخصية التي يتمتع بها الفرد، مثل الذكاء.
- العوامل التنظيمية: التي تؤثر على عملية الدوافع وسلوك الأفراد وأدائهم.

فالدافعية هي إثارة السلوك وتحريكه نحو تحقيق هدف ما والاحتفاظ به في حالة نشاط مستمر.

ومثل هذا التعريف يعنى ضرورة قيام الإدارة (الرؤساء والمديرون والقيادات الإدارية) بابتكار الأساليب الفعالة للحفاظ على سلوك العاملين في حالة من الحيوية

¹ - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 261.

والحركة النشطة في اتجاه تحقيق الأهداف العامة للمنظمات، وذلك يتطلب منك كمدير فعال أن تتولى بنفسك وضع خطة عمل لرفع دافعية المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

الشكل رقم (14): يوضح خطوات تعديل وتطوير السلوك



المصدر: استناداً إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة

بمعنى أن الدوافع هي قوى داخلية تنشأ لدى الفرد نتيجة حاجات أو رغبات غير مشبعة، فتدفعه إلى القيام بسلوك معين بغرض تحقيق هدف محدد أو إشباع تلك الحاجات. وتعمل هذه الدوافع على توليد الطاقة والحركة، فتجعل الفرد في حالة نشاط واستعداد للعمل، كما تقوم بتوجيه هذا النشاط نحو مسار معين يخدم الغاية المطلوبة. وبذلك فإن الدافع لا يقتصر على تحريك السلوك فحسب، بل يلعب دوراً في استمراريته حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود، وهو ما يجعل فهم الدوافع أمراً أساسياً في مجالات مثل الإدارة، التعليم، وعلم النفس لفهم وتحفيز الأفراد بفاعلية.

الفرع الثاني: أهمية الدوافع

إن تشخيص الدوافع يعتبر أمراً بالغ الأهمية لكل من الأفراد العاملين والمنظمات. ومن أهم الدوافع المرتبطة بالعمل¹:

¹ -محمد عبد اللطيف خليفة، مرجع سابق، ص. 67.

1. يساعد تشخيص دوافع العمل المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.
2. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة.
3. تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
4. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، حيث أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد مع زيادة الدوافع الإيجابية.
5. يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة التي تمتلك موارد بشرية ذات حاجات عليا غالبًا ما تتبنى استراتيجية المتبعين، في حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات حاجات دنيا تتجه لتبني استراتيجية المدافعين.
6. يعد تشخيص الدوافع ذا أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية التي تؤثر في الدوافع وتنميتها.

الفرع الثالث: أنواع الحاجات والدوافع

تتبع الدوافع أمرًا معقدًا لأن الإنسان غالبًا ما يكون لديه أكثر من دافع واحد. وهذا يؤدي إلى اختلاف في تفسير وتحديد الدوافع المختلفة من قبل الباحثين، من خلال الدراسات والتحليلات السلوكية، يمكن تصنيف الدوافع إلى عدة فئات حسب تأثيراتها على سلوك الفرد، بعض الدوافع يمكن تحديدها بسهولة من خلال الملاحظات والسلوك الظاهر، في حين أن دوافع أخرى قد تحتاج إلى دراسات متعمقة وتحليل نفسي لفهمها.

فالبعض صنف الدوافع ضمن فئتين:

1. الدوافع الأولية (مادية أو فطرية غريزية): وهي الدوافع التي ترتبط بالحاجات الأساسية للبقاء مثل الحاجة للطعام، الماء، المأوى، والأمان. تعتبر هذه الدوافع فطرية وموجودة لدى جميع البشر وهي ضرورية للحفاظ على حياة الإنسان.

2. الدوافع المكتسبة (اجتماعية): وهي الدوافع التي تكتسب من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، وتتمثل في حاجات مثل الانتماء الاجتماعي، والتقدير من الآخرين، والشعور بالإنجاز. هذه الدوافع تتشكل وتنمو بناءً على تفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي.

والبعض الآخر يشير إلى نوعين من الدوافع: الدوافع الشعورية و الدوافع اللاشعورية.

أ. الدوافع الشعورية: هي الدوافع التي يكون الفرد واعياً بها ويفهمها هذه الدوافع عادة ما تكون واضحة ومرتبطة بحاجات أو رغبات يمكن للشخص تحديدها. مثلاً: إذا كنت تشعر بالجوع وتذهب لتناول الطعام، فهذا دافع شعوري لأنك واعٍ بحاجتك للطعام.

ب. الدوافع اللاشعورية: هي الدوافع التي لا يدرك الشخص أسبابها أو دوافعها بوضوح. هذه الدوافع تعمل بشكل غير واعٍ في العقل، وبالتالي قد يتصرف الشخص بناءً عليها دون أن يكون لديه وعي كامل بالدوافع التي تحرك سلوكه، مثلاً: إذا كنت تشعر بتوتر أو قلق في موقف معين دون أن تعرف السبب الواضح، فهذا يمكن أن يكون ناتجاً عن دوافع لاشعورية مرتبطة بخبرات سابقة أو مواقف غير واعية.

تصنيف الدوافع من قبل الإداريين:

1. الدوافع المادية أو الفطرية (الغريزية): هي الدوافع التي تتعلق بالحاجات الأساسية للبقاء مثل الحاجة للطعام، والماء، والملبس، والأمان، هذه الدوافع تعتبر فطرية وضرورية لبقاء الإنسان، وهي موجودة لدى جميع الأفراد في مختلف الثقافات والمجتمعات. تُمثل هذه الحاجات أسساً للحياة البشرية التي لا يمكن تجاهلها، هذه الحاجات تشمل: الحاجة إلى الطعام، الحاجة إلى الراحة، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الملبس.

2. الدوافع الاجتماعية: الإنسان كائن اجتماعي، ولديه حاجات اجتماعية تتعلق بالانتماء إلى جماعة، هذه الحاجات تشمل الرغبة في التواصل مع الآخرين، والشعور بالتقدير من قبل الآخرين، والاعتراف بالانتماء إلى مجموعة اجتماعية ومن بين هذه

الحاجات: الحاجة إلى حب الآخرين والاعتراف بهم، الحاجة إلى احترام الآخرين، الحاجة إلى التعاون والمساعدة المتبادلة، الحاجة إلى الشعور بالمكانة الاجتماعية.

3. الدوافع النفسية: تتعلق هذه الدوافع بالحاجات النفسية للفرد مثل الحاجة إلى الحب، والاحترام، والتقدير الذاتي، وتحقيق الذات، هذه الحاجات تؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد، وتؤدي إلى تحسين رفاهيته النفسية و من أبرز هذه الدوافع:

لـ الحاجة إلى تقدير الذات.

لـ الحاجة إلى الشعور بالقيمة الشخصية.

لـ الحاجة إلى تطوير الذات.

الفرع الرابع: نظريات الدوافع

إن دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة أظهرت العديد من النظريات تفسر الدوافع وكيفيه استخدامها لدفع الافراد للعمل تندرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملية واهم هذه النظريات هي:

1. نظرية (x and Y) لدوجلاس ماكجروجر

2. نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو

3. نظرية التوقع

4. نظرية ميكلياندلاند للدوافع

5. نظرية النموذج الياباني في الإدارة .

أولاً : نظرية (x and Y) لدوجلاس ماكجروجر

ركز دوجلاس ماكجروجر* على اهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفه الطبيعة البشرية وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون الى وضع الافتراضات عن العاملين معهم واختيارالاسلوب المناسب لدفعهم من خلالها وبناء على هذه الافتراضات وقد قسم ماكجروجر العاملين الى مجموعتين وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية التي نعرضها في الجدول التالي:¹

¹ - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للطباعة و

الجدول رقم (05): يوضح المقارنة بين افتراضات نظرية X ونظرية Y في السلوك الوظيفي

نظرية x	نظرية y
يكره الفرد العمل.	يحب الفرد العمل.
هناك ضرورة للرقابة اللصيقة مباشرة.	ممارسة الرقابة الذاتية.
الفرد يتجنب المسؤولية.	يسعى الفرد لتحمل المسؤولية.
يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.	يفضل التوجيه الذاتي.
لديه طموح قليل.	طموحات عالية ودوافع للابتكار.
يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية.	يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية.
يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.	يرغب في الإثراء الوظيفي.

المصدر: استنادا إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة

تقوم نظرية X على افتراض أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويحتاجون إلى توجيه ورقابة مستمرة، بناءً على هذا الافتراض، يعتقد أن الأفراد سيظهرون تراخياً أو حتى معارضة لأهداف المنظمة إذا لم يتم فرض رقابة صارمة عليهم، لهذا تتطلب نظرية X تدخلاً نشطاً من الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم، عن طريق أساليب القسر مثل الإشراف المباشر واستخدام أسلوب العصا والجزر، في هذه الحالة، تتحكم الإدارة في التوظيف، و الأجور، وظروف العمل المادية، وتعمل هذه الأدوات كحوافز للأفراد، وإذا تراخى الموظفون في أداء عملهم، يمكن للإدارة استخدام أساليب الضغط (العصا) مثل التهديد والعقوبات، وبالتالي، إذا لم يتم التحكم في سلوك الأفراد، قد ينحرفون عن أهداف المنظمة ويؤثرون سلباً على أدائها.

في المقابل نظرية Y التي طرحها ماكجروجر تعتقد أن الافتراضات الواردة فيها قد تكون أكثر دقة. وفقاً لهذه النظرية، يعتبر أن الجهد العقلي والجسدي في العمل هو أمر طبيعي للإنسان مثل أي نشاط آخر كالتعب والراحة، ففي نظرية Y، يُعتقد أن الأفراد لا يحتاجون إلى رقابة مستمرة أو إشراف مكثف، لأن لديهم دافعاً داخلياً

النشرو التوزيع، 2012، ص.79

* الدكتور دوغلاس ماكغريغور (Douglas McGregor) هو عالم نفس وأستاذ جامعي أمريكي، وُلد في 6 سبتمبر 1906 في ديترويت وتوفي في 1 أكتوبر 1964 في ماساتشوستس، الولايات المتحدة. اشتهر بتطويره نظرية X ونظرية Y في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تُستخدم في فهم الدوافع البشرية والسلوك التنظيمي.

للمساهمة والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك، تُركز هذه النظرية على الثقة في الأفراد ومنحهم المسؤولية والاستقلالية في أداء مهامهم.

ثانياً: نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو

الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالباً ما لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن¹.

وتعتبر نظرية عالم النفس "أبراهام ماسلو Maslow Abraham" * من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي²:
أ. يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً.

ب. للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية.

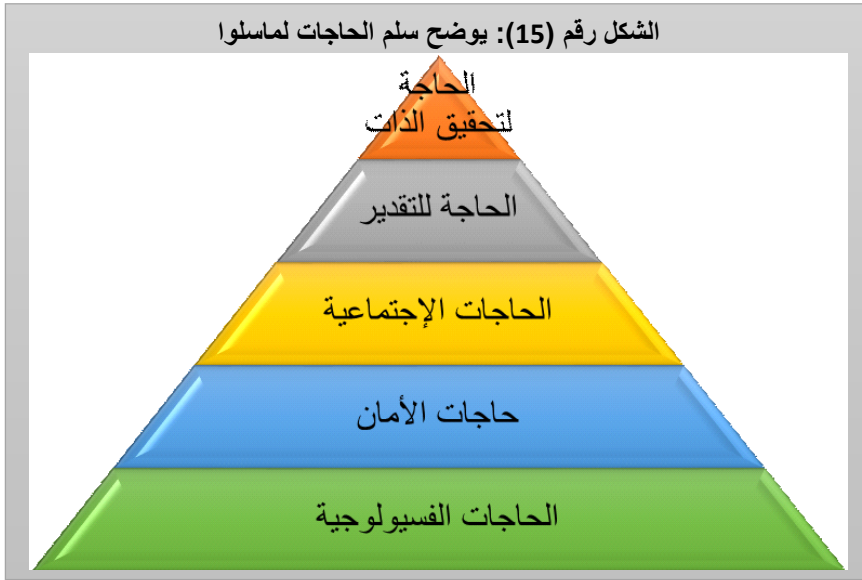
ت. المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والالتقاء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

¹ - سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 103-105.

² - شيباني سميحة، عييش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي،

لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014_2015، ص 45.
*الدكتور أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) هو عالم نفس أمريكي وُلد في 1 أبريل 1908 في نيويورك وتوفي في 8 يونيو 1970. يُعرف ماسلو بنظريته الشهيرة "هرم الاحتياجات الإنسانية" التي تصف ترتيب الحاجات الإنسانية من الأساسية إلى الأعلى، بدءاً من الاحتياجات الفسيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات. ساهمت أفكاره بشكل كبير في مجالات علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تُستخدم لفهم دوافع الموظفين وتحسين بيئة العمل.

إن تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل التالي:



المصدر: استناداً إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة
ثالثاً نظرية الإنجاز لـ "ماك كليلاند (McClelland):
ظهرت في عام 1961، حيث يقدم "ماك كليلاند" في نظريته أن لدى الأفراد ثلاث حاجات رئيسية،
وهي¹:

¹ - صلاح عبد القادر نعيبي، الإدارة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص. 286.
*الدكتور ديفيد ماك كليلاند (David McClelland) هو عالم نفس أمريكي وُلد في 1917 وتوفي في 1998، متخصص في دراسة الدوافع البشرية والسلوك التنظيمي. اشتهر بتطوير نظرية الحاجات الثلاث التي تركز على الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى السلطة، والحاجة إلى الانتماء، والتي تُستخدم لفهم وتحفيز الموظفين في بيئات العمل. ساهمت أبحاثه بشكل كبير في إدارة الموارد البشرية والتدريب على القيادة، حيث تُساعد المؤسسات على تصميم استراتيجيات تحفيزية فعّالة.

1. الحاجة إلى القوة: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص للحصول على السلطة والمركز، وبالتالي يندفعون نحو الأعمال التي توفر لهم هذه الفرص.
2. الحاجة إلى الإنجاز: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة للتحدي وحل المشكلات.
3. الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص لتكوين علاقات صداقة والتفاعل مع زملاء العمل.

ويؤكد "ماك كليلاند" أن الأشخاص الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:

- يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدراً من المسؤولية والاستقلالية.
- يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبياً ولديهم دافع قوي للمثابرة وتحمل المخاطر في حالات الفشل.
- يشعرون بالرضا عند تحقيق نتائج جيدة حتى إذا لم تكن تلك النتائج متبوعة بفوائد مادية.

وتوضح النظرية أيضاً أن سلوك الفرد لا يتأثر بحافز واحد فقط، بل تتحركه حوافز عدة، مما يميزها عن باقي نظريات الحوافز. ومن هنا تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات التحفيز والدافع، حيث أوجدت ارتباطاً بين دافع الإنجاز والرغبة في التجدد، التحدي، والابتكار.

رابعا نظرية Z لويليام أوشي:

تُعتبر نظرية Z التي ابتكرها البروفيسور "ويليام أوشي" * أحد أهم المفاهيم في مجال الإدارة، والتي قام بتطويرها بعد إجراء بحوث ودراسات ميدانية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، هدف أوشي من هذه الدراسات هو فهم سر نجاح الإدارة اليابانية، وتعتمد نظرية Z على العوامل الإنسانية وروح الجماعة، وأهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وخلق بيئة أسرية في المؤسسة تقوم على الروابط

الإنسانية والاتصالات المستمرة، بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، والشعور بالملكية للمؤسسة¹.

من بين المبادئ الأساسية لهذه النظرية²:

1. الثقة: تعتبر الثقة من العناصر الأساسية في بناء علاقات إنسانية قوية. عندما تسود الثقة بين العاملين، تصبح العلاقات أكثر استقراراً ويمكن تحقيق المزيد من الإنتاجية. أما في غياب الثقة، تتحول العلاقات إلى صراعات.
2. الحدق والمهارة: الثقة والحدق لا يشكلان عناصر منفصلة، بل هما متكاملان ويعززان التنسيق الفعال داخل المؤسسة. الإدارة اليابانية تتمتع بقدرة كبيرة على التعامل بمهارة، وهي نتيجة للخبرة والممارسة الطويلة.
3. الألفة والمودة: في الثقافة اليابانية، تُعتبر الألفة والمودة من الركائز الأساسية. هذه الروابط الاجتماعية العميقة بين الأفراد تساهم في خلق بيئة عمل آمنة ومترابطة.

وتقوم نظرية Z على عدة مبادئ أخرى تتضمن:

- الوظيفة مدى الحياة: من أبرز سمات المؤسسة اليابانية توظيف العاملين بشكل دائم، مما يعزز الثقة والالتزام بين الموظف والمؤسسة.
- التقويم والترقية البطيئة: التأكيد على أهمية الأداء طويل الأمد بدلاً من الترقية السريعة.

¹ - حسين طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط.1، 2012، ص.50.

* الدكتور ويليام جيرالد أوشي (William G. Ouchi)، ولد عام 1943، هو أكاديمي أمريكي متخصص في الإدارة واشتهر بتطوير نظرية Z التي تجمع بين أساليب الإدارة الأمريكية واليابانية. تركز النظرية على تعزيز ولاء الموظفين من خلال الاستقرار الوظيفي، اتخاذ القرارات جماعياً، وتطوير الموظفين على المدى الطويل. تهدف نظرية Z إلى زيادة الإنتاجية، تحسين الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين في المؤسسات.

² - عبد الكريم بوفحص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص. 257.

- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في اليابان، يُشجع الموظفون على التنقل بين مختلف الأقسام ضمن المنظمة نفسها، مما يعزز مهاراتهم ويعطيهم فهمًا شاملاً للمنظمة.
- عملية المراقبة الضمنية: في الشركات اليابانية، يتم استخدام رقابة غير مباشرة تكون أكثر فاعلية في الحفاظ على النظام دون التدخل المباشر.
- اتخاذ القرارات: في المؤسسات اليابانية، يتم إشراك جميع المعنيين في اتخاذ القرارات، مما يعزز المشاركة الجماعية في عملية التنفيذ وحل المشكلات.
- القيم المشتركة: تؤكد نظرية Z على أهمية القيم الجماعية المشتركة، مثل الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المنظمة.
- النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد: تشجع المؤسسات اليابانية على بناء روابط اجتماعية متعددة بين العاملين، مما يوفر الدعم النفسي والاجتماعي ويعزز التفاهم المتبادل.

تُعتبر نظرية Z نموذجًا فريدًا في الإدارة، حيث تضع العاملين في قلب عمليات اتخاذ القرارات وتبحث على تعزيز العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: الحوافز Incentives:

تمثل الحوافز جزءًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تعزيز التزام الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، عندما يشعر الموظف بتقدير جهوده، سواء كان ذلك من خلال حوافز مادية أو معنوية، فإن ذلك يُحفزه على بذل المزيد من الجهد والابتكار.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

يقصد بالتحفيز «تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن

يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية»¹.

فتحريك الدوافع والرغبات يمثل عاملاً أساسياً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهذا ما سيمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستمرار.

وهي الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة»².

وقد عرفها محمد عقله " بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة ".

أو إنها " الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال"³.

وهي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها".

من الملاحظ من عرض المفاهيم السابقة الذكر لكل من الدوافع والحوافز أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين كليهما وذلك لأن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله.

فالحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم،

¹ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط.2، طرابلس: الجامعة المفتوحة، ص.289.

² - علي السلي، الدوافع والحوافز، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص.214.

³ - عبد المعطى محمد العساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الزهران 1999، ص.89.

وتوجههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارون فالحوافز تعد من عوامل جذب من شأنها أن تعزي الأفراد بالالتحاق إلى العمل الذي يشبع ويلبي متطلباتهم وحاجاتهم.

ويمكن هنا اقتراح تعريف شامل للحوافز الإدارية ينبثق مفهومه من التعاريف السابق ذكرها وهو: " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد."

الفرع الثاني : خصائص النظام الجيد للحوافز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:¹

- 1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- 2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- 4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
- 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- 6- مرونة نظام الحوافز وعالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر.

¹ - علي السلي، مرجع سابق، ص. 287.

7- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.

8- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

الفرع الثالث: أنواع الحوافز

الحوافز في المؤسسات تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف. وتُستخدم الحوافز لرفع معنويات الموظفين وزيادة الإنتاجية، ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين: الحوافز المادية و الحوافز المعنوية.

أولاً : الحوافز المادية Financial Incentives:

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمعاشات التقاعدية تشمل المكافآت المالية مثل الزيادات في الرواتب، العلاوات، أو المكافآت الخاصة على الإنجازات البارزة، تهدف هذه الحوافز إلى مكافأة الموظف بشكل مباشر على أدائه وتقديم مقابل مادي للعمل الجاد¹.

أ. مزايا الحوافز المادية: الحافز المادي يشمل الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

¹ - محمد بن سعد أبو حميد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين"، في مجلة : المجلة العربية للنشر العلمي، العدد : 21، السنة 2020، ص.635.

1. السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.
2. تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
3. يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

ب. أنواع الحوافز المادية: تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي:

✓ الأجر: تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل.

✓ ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

✓ العلاوات الدورية والاستثنائية: تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.

✓ المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات: يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفء النشط بزميله غير الكفء و أن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج .

✓ **اشتراك العاملين في الأرباح:** وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.

✓ **منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة:** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين.

ثانيا : الحوافز المعنوية Nonfinancial Incentives:

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية الآتي¹:

• **إشراك العاملين في الإدارة:** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.

• **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.

• **الإثراء الوظيفي:** يعتبر هيرزبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني "زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة

¹ - شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة ماجستر، غير منشورة، جامعة 20 أوت سكيدة، ص.96.

ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده".

- المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.

- الترقية: تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت. أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسئوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.

- نظم الاقتراحات: يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوياً وإعلام الإدارة العليا به.

- الشعور بالاستقرار: وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافرها له من تأثير مباشر على أداء العاملين.

- الدورات التدريبية: يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.

- التوافق الاجتماعي وحب الزملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.

• **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.

• **القيادة كحافز:** القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين. ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد الأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل وإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به. وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم. لذا للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به.

الفرع الرابع: الحوافز من حيث أثرها

:تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزاء إلى:

(1) الحوافز الإيجابية Positive Incentives:

وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضاء عن مستوى العمل قام به¹.

(2) الحوافز السلبية Negative Incentives:

الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط.1، الأردن: دار النشر للتوزيع، 2008، ص.83.

شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، فإن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام للحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر والاستثمار من قبل العاملين.

الفرع الخامس: الحوافز حسب المستفيدين:

(1) الحوافز الفردية Individual Incentives:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز،¹ كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.²

(2) الحوافز الجماعية Group Incentives:

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.³

¹ - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.

² - عاشور حورية، مرجع سابق، ص. 11.

³ - عامر عوض، مرجع سابق، ص. 88.

المحور الحادي عشر

صيانة الموارد البشرية – منظور إداري وإستراتيجي

تُعد الموارد البشرية المحور الأساس لأي منظمة، إذ تُشكل الطاقة المحركة لكافة الأنشطة والإنتاجات. وضمن هذا الإطار، ظهرت "صيانة الموارد البشرية" كمفهوم إداري استراتيجي يهدف إلى الحفاظ على سلامة وصحة واستقرار الأفراد العاملين في المنظمة، ليس فقط من منظور إنساني، بل باعتبارهم أصولاً استثمارياً يجب صيانته وتطويره باستمرار.

في ظل تصاعد التحديات الاقتصادية والتنافسية، لم تعد صيانة الموارد البشرية ترفاً تنظيمياً، بل تحولت إلى أداة حيوية لضمان الاستدامة المؤسسية وتعزيز الأداء الوظيفي عبر إدارة المخاطر الصحية والمهنية، وتحقيق التوازن بين رفاهية الموظف وكفاءة العمليات التشغيلية.

المطلب الأول : المفهوم الإداري لصيانة الموارد البشرية

صيانة الموارد البشرية (Human Resource Maintenance) تشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة بهدف حماية العاملين وتحقيق رفاههم الصحي والاجتماعي والمهني. وهي تتضمن¹:

- تهيئة بيئة عمل صحية وآمنة.
- توفير برامج الرعاية الصحية والاجتماعية.
- تطوير سياسات مرنة للعمل.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والوظيفية للعاملين.

إن صيانة الموارد البشرية تمثل مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة للحفاظ على قواها العاملة وضمان استمرار عطاءها بكفاءة عالية، من خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وتحقيق الرضا المهني للعاملين. ويشمل ذلك الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، وتقديم الحوافز والمزايا التي تشجع على الولاء للمؤسسة، ومعالجة المشكلات والشكاوى، وتنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين، بما يضمن الحد من التسرب الوظيفي وتحقيق التوازن بين

¹ - سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال). الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص. 10.

الحياة العملية والشخصية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة واستدامة مواردها البشرية¹.

وتمثل هذه الصيانة التزاماً تنظيمياً بالمحافظة على رأس المال البشري كعنصر إنتاجي واستراتيجي ينعكس بشكل مباشر على جودة العمل وفعالية الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: أهمية صيانة الموارد البشرية:

تبرز أهمية صيانة الموارد البشرية من خلال الأدوار التالية²:

1. حماية صحة وسلامة العاملين، ما يؤدي إلى بيئة عمل مستقرة وآمنة.
2. تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الحالة النفسية للعاملين.
3. تقليل معدلات دوران العمل وتقليل تكاليف الاستقطاب والتدريب.
4. زيادة الإنتاجية نتيجة لارتفاع معدلات الرضا والاستقرار الوظيفي.
5. تحقيق الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تفرض توفير الحد الأدنى من الحماية والرعاية.
6. تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها في السوق، مما يجذب الكفاءات ويقوي قدرتها التنافسية.
7. الاستجابة لضغوطات النقابات والاتحادات العمالية التي تطالب بتحسين ظروف العمل.

المطلب الثالث: أهداف صيانة الموارد البشرية:

تهدف صيانة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة على عدة مستويات:

أ. على المستوى الاجتماعي:

- ضمان الأمن المالي للموظف في حالات المرض، الإصابة، أو الإعاقة.
- توفير المعاشات التقاعدية.

¹ - أمنة تيطراوي، حبيبة بن زغدة، "دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة حضنة للحليب"، في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد:08، العدد:2، ديسمبر 2023، ص.242.

² - نفس المرجع الأنف الذكر، ص.246.

- المساهمة في الاستقرار الاجتماعي من خلال الحد من البطالة والفقر.
- ب. على مستوى المنظمة:

- تقليل معدل دوران الموظفين.
- استقطاب المهارات والكفاءات والحفاظ عليها.
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالإجهاد والحوادث والغيابات.
- زيادة الرضا والولاء الوظيفي.
- تحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.
- ت. على مستوى العاملين:

- تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- الحصول على التأمين الصحي والاجتماعي بأسعار مناسبة.
- التمتع ببرامج الرفاهية والتوازن بين الحياة والعمل.
- تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: أقسام صيانة الموارد البشرية

تشمل صيانة الموارد البشرية مجموعة من البرامج والسياسات المنظمة، وأهمها¹:

1. ساعات العمل:

- تنظيم ساعات العمل والراحة بما يراعي التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- ضمان عدم تجاوز الساعات القانونية، وتقديم تعويض مناسب عن العمل الإضافي.

2. برامج الرفاهية:

- تقديم خدمات ترفيهية، ثقافية، ورياضية.

¹ - أبو شيخة نادر؛ أبو شرخ نادر؛ محمود خضر؛ الخرشة ياسين، صيانة الموارد البشرية، عرض مقدم في جامعة سليمانية وجامعة الأزهر، 2002، ص. 369، متاح على موقع Scribd. في الموقع الإلكتروني التالي: <https://fr.scribd.com/presentation/752049772/Noor-Book-com> بتاريخ: 2024/07/16 على الساعة 13:34.

○ توفير مرافق مثل المطاعم، النقل، الحضانات، والمكتبات.

○ دعم الأنشطة الاجتماعية والفعاليات الجماعية.

3. برامج الرعاية الصحية:

○ التأمين الصحي العام أو الخاص.

○ تنظيم الفحوصات الطبية الدورية.

○ تقديم خدمات صحية داخل المؤسسة أو عبر تعاقدات خارجية.

4. تحسين بيئة وظروف العمل:

○ ضمان التهوية والإضاءة والتكييف الجيد.

○ توفير الأدوات والمعدات المناسبة والأمنة.

○ إزالة مصادر الضجيج أو التلوث داخل بيئة العمل.

5. برامج الأمن والسلامة المهنية:

○ تدريب العاملين على إجراءات السلامة.

○ تطبيق أنظمة الطوارئ والإنقاذ والإخلاء.

○ تقليل المخاطر المهنية ومراقبة أدوات العمل.

6. برامج الدعم النفسي والاجتماعي:

○ تقديم خدمات الإرشاد النفسي والتوجيه المهني.

○ دعم الموظفين في حالات الأزمات الشخصية أو الاجتماعية.

7. برامج التوازن بين الحياة المهنية والشخصية:

○ مرونة في العمل (دوام جزئي، العمل من المنزل).

○ إجازات سنوية وأبوية مدفوعة.

○ سياسات لمنع الإرهاق المهني والاحتراق الوظيفي.

والجدول رقم (06): يلخص كيف تتوزع صيانة الموارد البشرية على مجموعة من البرامج والسياسات العملية

المحور	الشرح
تنظيم ساعات العمل	تطبيق نظام دوام مرّن، احترام أوقات الراحة والإجازات الرسمية والسّنوية.
برامج الرفاهية	تشمل أنشطة ثقافية، رياضية، ترفيهية، وتوفير مرافق خدمية كالمقاصف والنقل.
الرعاية الصحية	فحوصات دورية، تأمين طبي، دعم نفسي، برامج الوقاية من الأمراض.
بيئة العمل	تأمين ظروف مناسبة للإضاءة والتهوية، خفض التلوث والضوضاء، وتوفير معدات آمنة.
الأمن والسلامة	تطوير لوائح الطوارئ، توفير أدوات السلامة، تدريب العاملين على التعامل مع الحوادث.
التوازن الوظيفي	مرونة في العمل عن بعد، إجازات أبوة وأمومة، سياسات تمنع الاحتراق المهني.

المصدر: استناداً إلى المعطيات السابقة، وبناءً على تحليل واجتهاد الباحثة.

تمثل صيانة الموارد البشرية ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة، ليس فقط لضمان استمرارية العمل، بل لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام، الكفاءة، والاستدامة. وتعتبر هذه البرامج استثماراً طويلاً الأمد في رأس المال البشري الذي يُعد الأصول الأكثر قيمة في أي منظمة ناجحة.

المحور الثاني عشر

نظم معلومات إدارة الموارد البشرية

تُعد نظم معلومات إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية تجمع بين تقنيات المعلومات والممارسات الإدارية بهدف جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية ومعالجتها وتحليلها لدعم اتخاذ القرار، فهي تمكّن المؤسسات من تتبع شؤون الموظفين، وتخطيط القوى العاملة، وتقييم الأداء، وتطوير الكفاءات بكفاءة عالية، ومع التطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت هذه النظم عنصراً أساسياً في تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة عمل رقمية متغيرة.

المطلب الأول: تعريف نظم معلومات الموارد البشرية

يشير نظام معلومات الموارد البشرية إلى نظام تقني متكامل يُستخدم لجمع ومعالجة وتخزين وتحليل وتوزيع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ويهدف هذا النظام إلى دعم الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة الجوانب الوظيفية مثل¹:

- الاستقطاب والتوظيف
- توصيف وتحليل الوظائف
- التدريب والتطوير
- إدارة الأداء والتحفيز
- إدارة الرواتب والتعويضات
- تخطيط الموارد البشرية

ويُقصد بنظام معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information Systems) أنه الإطار الذي يُعنى بجمع وتنظيم البيانات الخاصة بالموارد البشرية، ومعالجتها وتحليلها، ثم تحويلها إلى معلومات دقيقة تدعم مراكز صناعة القرار، وتسهم في التخطيط السليم للموارد البشرية في التوقيت المناسب. كما يُعرف أيضاً بأنه نظام تقني متكامل يهدف إلى مساندة الإدارة في تنفيذ مهامها المتعلقة بالاستقطاب، وتوصيف الوظائف، والتدريب، وتطوير الأداء، والحفاظ على الكفاءات، مع تحديث بياناتهم

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص. 215.

بشكل مستمر، ودعم المستويات الإدارية المختلفة في عملية تخطيط القوى العاملة وإدارتها بفعالية.¹

كما يعرف نظام معلومات الموارد البشرية هو منظومة تقنية متكاملة تهدف إلى مساعدة الإدارة في إدارة مختلف جوانب شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، وتشمل وظائفه الرئيسية الاستقطاب، وتوصيف الوظائف، والتدريب، والتطوير، والتأهيل، وتقييم الأداء، والحفاظ على الكفاءات من خلال تحديث بياناتهم بشكل مستمر. كما يوفر هذا النظام دعماً لمختلف المستويات الإدارية، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي وتحليل الوضع الراهن واتخاذ القرارات، وصولاً إلى المستوى التشغيلي وعمليات التوثيق.²

من خلال التعاريف السابقة فإن نظام معلوماتي مصمم لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية على المستويات التشغيلية، التكتيكية، والإستراتيجية، عبر استخدام قواعد بيانات وبرمجيات لتحسين كفاءة إدارة الأفراد ودقة القرارات .

المطلب الثاني: مصادر معلومات نظم معلومات الموارد البشرية

تنقسم مصادر المعلومات إلى فئتين رئيسيتين:³

(1) المصادر الداخلية:

- قواعد بيانات الموظفين (البيانات الشخصية، السيرة الوظيفية، العقود).
- ملفات التدريب والتطوير.
- سجلات الأداء الوظيفي.
- سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التحفيز).
- نظم دعم اتخاذ القرار (DSS) ونظم التقارير الإدارية.

¹ - Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2012). **Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions** (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 15.

² - علي السلي، مرجع سابق، ص. 435.

³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص. 322.

(2) المصادر الخارجية:

- معلومات المنافسين وسوق العمل.
 - بيانات النقابات والمنظمات العمالية.
 - المؤشرات الاقتصادية والمالية.
 - التشريعات والقوانين ذات العلاقة.
 - تقارير الهيئات الدولية حول التوظيف والأجور.
- تكامل المصادر الداخلية مع الخارجية يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات واقعية ومحدثة، ويعزز من تنافسيتها في سوق العمل.

المطلب الثالث : فوائد نظم معلومات الموارد البشرية

يُحقق استخدام نظم معلومات الموارد البشرية العديد من الفوائد، سواء للإدارة أو العاملين أو المنظمة ككل، ومن أبرز هذه الفوائد:

1. على مستوى التخطيط والتنظيم:

- _ تخطيط الموارد البشرية بدقة أعلى.
- _ إعداد تنبؤات مستقبلية للاحتياجات الوظيفية.
- _ تنظيم عملية التوظيف والعقود والترقيات.

2. على مستوى التشغيل والتطوير:

- _ دعم برامج التدريب والتطوير المستمر.
- _ تسهيل إدارة الأداء وتحليل المسارات المهنية.
- _ تحديث بيانات الموظفين بشكل دوري وسلس¹.

3. على مستوى التحفيز والتعويض:

- _ تنظيم صرف الرواتب والمكافآت والتعويضات بعدالة.
- _ دعم سياسات الحوافز المرتبطة بالأداء.

4. على مستوى الرقابة والتقارير:

- _ تقديم تقارير مفصلة وحديثة عن أوضاع الموارد البشرية.
- _ تسهيل الوصول إلى البيانات عند الحاجة لاتخاذ قرارات فورية.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. 324.

_ مراقبة مدى الالتزام بالإجراءات التنظيمية¹.

المطلب الرابع : تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية:

يمثل نظام معلومات الموارد البشرية أداة عملية متكاملة تدعم مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث يتيح توظيف التقنيات الحديثة في جمع البيانات وتحليلها واستخدامها بفعالية في جميع مراحل إدارة العنصر البشري. وتتجلى أهميته في مجموعة من التطبيقات التي تمس الجوانب التشغيلية والاستراتيجية للإدارة من أبرزها:²

1. إدارة بيانات الموظفين: حفظ وتحديث الملفات الشخصية والسجلات الوظيفية.
2. التخطيط للقوى العاملة: تحليل العرض والطلب على الموارد البشرية وتوقع الاحتياجات المستقبلية.
3. التوظيف والاستقطاب: إدارة طلبات التوظيف، ونشر الإعلانات، وتبعية المرشحين.
4. التدريب والتطوير: تحديد احتياجات التدريب، وتصميم البرامج، وتقييم نتائجها.
5. إدارة الأداء: متابعة وتقييم أداء العاملين وفق معايير محددة.
6. إدارة الأجور والمزايا: حساب الرواتب، الحوافز، والتعويضات بدقة.
7. إدارة الإجازات والغياب: تسجيل وتتبع الإجازات وساعات العمل.
8. التقارير والتحليلات: استخراج البيانات لدعم القرارات الاستراتيجية.

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه نظم معلومات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

أصبح تنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) ضرورة استراتيجية لتحسين الكفاءة ودعم القرارات الإدارية، غير أن تطبيق هذه النظم يواجه جملة من التحديات التي قد تعيق نجاحها. وفيما يلي أبرز هذه التحديات في ظل التحول الرقمي:³

¹ - علي السلي، مرجع سابق، ص. 455.

² - كسرى مسعود، إيضاح زهية، "تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة"، في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد: 28، المجلد: 04، 2013، ص. 97-99. موجود على الموقع الإلكتروني: <file:///C:/Users/HP/Downloads> بتاريخ 2025/08/10، على الساعة 18:30.

³ - التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية: دليلك الشامل، شوهي على الموقع الإلكتروني :

- مقاومة التغيير من قبل العاملين أو الإدارة الوسطى، خصوصاً عند الانتقال من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية في إطار التحول الرقمي.
 - ضعف البنية التحتية التكنولوجية، مما يعيق تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بكفاءة في بيئة الإدارة الإلكترونية.
 - نقص الكفاءات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل وصيانة النظام في ظل التطور التكنولوجي المتسارع.
 - ارتفاع التكاليف المرتبطة بشراء البرمجيات الحديثة، والتدريب على استخدامها، وضمان صيانتها المستمرة في بيئة رقمية متطورة.
 - المخاوف المتعلقة بأمن وخصوصية البيانات، خاصة مع الاعتماد المتزايد على الحوسبة وقواعد البيانات الإلكترونية في عصر الرقمنة.
- يوفر هذا النظام قاعدة بيانات ديناميكية وشاملة تتيح للإدارة التحكم الكامل في تخطيط وتنفيذ ومراقبة كافة أنشطة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة. وفي ظل التحول الرقمي العالمي، لم يعد امتلاك HRIS خياراً، بل هو ضرورة إستراتيجية للمنظمات الساعية إلى البقاء والتطور.
- يعد نظم المعلومات الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة. فهي المسؤولة عن جمع البيانات المتعلقة بالموظفين، وتخزينها بطريقة منظمة، ومعالجتها بما يتيح استخدامها في مختلف مجالات التسيير. ومن أبرز أنظمة المعلومات المخصصة لهذا الغرض نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) الذي يضم بيانات حول التوظيف، الأجور، التدريب، الأداء، والترقيات.
- إن جودة هذه البيانات ودقتها تمثل العامل الحاسم في مدى نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال الإداري، حيث تُستخدم البيانات المخزنة كأساس لتدريب النماذج الذكية وتحليل الاتجاهات المستقبلية. وهكذا، تشكل نظم المعلومات بيئة

خصبة تمكّن المؤسسات من التحول إلى إدارة رقمية تعتمد على التحليل الكمي والمعرفة القائمة على البيانات.¹

وتساهم الأدوات الذكية كذلك في تحسين تقييم الأداء من خلال رصد مؤشرات موضوعية مستندة إلى البيانات الفعلية بدلاً من التقدير الذاتي للمسيرين. بالإضافة إلى ذلك، أصبح بالإمكان استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات كل موظف، أو التنبؤ بالموظفين المعرضين لمغادرة المؤسسة، مما يسمح لإدارة الموارد البشرية باتخاذ إجراءات استباقية للحفاظ على الكفاءات.²

ورغم القدرات الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، إلا أنّ الدور البشري يبقى أساسياً في الإشراف على هذه العمليات التقنية وتوجيهها بما يتوافق مع القيم التنظيمية والأخلاقية، فإدارة الموارد البشرية تتحمل مسؤولية ضبط استخدام الذكاء الاصطناعي ضمن معايير العدالة والشفافية وحماية خصوصية الموظفين. كما تُعنى الإدارة بتأهيل الكوادر البشرية على استخدام الأنظمة الذكية وضمان قبولها داخل المؤسسة، حتى لا يُنظر إلى التكنولوجيا باعتبارها بديلاً عن الإنسان بل كأداة داعمة له. ويُعد هذا التوازن بين العنصر التقني والإنساني من أهم عوامل نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة.³

يتجلى التكامل بين نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية في سلسلة مترابطة تبدأ من جمع البيانات عبر نظم المعلومات، ثم تحليلها بواسطة الذكاء الاصطناعي، لتصل في النهاية إلى مرحلة اتخاذ القرار من طرف إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، يمكن لنظم المعلومات أن توفر قاعدة بيانات دقيقة حول الأداء والغياب والتدريب، ليقوم الذكاء الاصطناعي بتحليل هذه البيانات واستخراج مؤشرات

¹ - بلاي ويتباي، الذكاء الاصطناعي، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2003، ص ص.35-36

² - دانيال كوهين، الإنسان الرقمي والحضارة القادمة، تر: علي يوسف أسعد، الطبعة الأولى، 2022، ص.213.

³ - جوردي كانال، فرانزهوكامب، مستقبل الإدارة في عالم الذكاء الاصطناعي -إعادة تعريف الغرض والإستراتيجية في الثورة الصناعية الرابعة، تر: طه محمد أحمد يوسف، الطبعة الأولى: دار حيمثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022، ص ص.6-7.

حول الإنتاجية أو احتمالية ترك الموظفين لعملهم، بينما تستخدم إدارة الموارد البشرية هذه النتائج في إعداد خطط تحفيزية أو برامج تطوير مهني. وتُعد هذه الدورة المستمرة من تبادل المعلومات والتغذية الراجعة عاملاً أساسياً في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية.¹

إن أهمية تحسين جودة القرار الإداري بفضل الاعتماد على التحليل الدقيق للبيانات، وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة إلى رفع كفاءة العمل عبر أتمتة المهام الروتينية، وتحسين تجربة الموظف من خلال التخصيص والسرعة في الاستجابة.

تواجه مزايا التقنيات الحديثة تحديات مثل تحيُّز الخوارزميات، انتهاك الخصوصية، ومقاومة الموظفين للتغيير يجب تحقيق توازن بين الكفاءة التقنية والمسؤولية الأخلاقية لضمان نجاح التكامل.

¹ - سعيد أوكيل، الإبتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، 2011، ص.78.

خاتمة

يمثل مقياس وظائف إدارة الموارد البشرية إحدى الدعائم الجوهرية في تكوين الطالب الجامعي، لاسيما في تخصصات العلوم الإدارية والسياسية، حيث يتيح فهماً عميقاً للآليات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن توظف إمكاناتها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالإنسان، بما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات، يعد المورد الأكثر تأثيراً في استدامة المؤسسة وقدرتها على المنافسة، الأمر الذي يجعل إدارة هذا المورد فناً وعلماً في آن واحد.

ومن خلال دراسة هذا المقياس، يتعرف الطالب على مجموعة متكاملة من الوظائف التي تمثل منظومة متماسكة تبدأ بتخطيط القوى العاملة لتحديد الاحتياجات المستقبلية، ثم الانتقال إلى استقطاب أفضل الكفاءات وتوظيفها وفق معايير دقيقة، يلي ذلك تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتغيرة، وتقييم أدائهم من خلال أسس موضوعية تعكس مستوى الإنجاز وتدعم القرارات المتعلقة بالتحفيز أو الترقية أو إعادة التوجيه. كما يتناول المقياس قضايا حيوية مثل إدارة الأجور والحوافز، وتخطيط المسار المهني، وصيانة القوى العاملة من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، بالإضافة إلى دمج نظم معلومات الموارد البشرية كأداة رقمية لتعزيز الكفاءة ودعم اتخاذ القرار.

إن الإلمام بهذه الوظائف لا يقتصر على الجانب النظري فحسب، بل يمد الطالب بأدوات تحليلية وعملية تمكنه من إدراك الروابط الوثيقة بين إدارة الموارد البشرية وبقية وظائف المؤسسة، كالمالية والإنتاجية والتسويقية، ويؤهله لفهم كيف أن التكامل بين هذه الوظائف يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، وما تفرضه العولمة والرقمنة من تحديات وفرص جديدة، تصبح المعرفة العميقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة لكل طالب يسعى إلى ممارسة دور فعال في بيئة العمل المستقبلية. فالمؤسسات اليوم لم تعد تقاس قوتها بحجم أصولها المادية فقط، بل بقدرتها على جذب العقول المبدعة، وتحفيزها، والحفاظ عليها، وتوجيهها نحو تحقيق رؤية واضحة وأهداف مستدامة.

وعليه فإن هذا المقياس لا يهدف فقط إلى تزويد الطالب بالمفاهيم والأسس النظرية، بل يسعى أيضاً إلى تنمية مهاراته النقدية والتحليلية، وتعزيز وعيه بأهمية المورد البشري كركيزة للتنمية المؤسسية والمجتمعية. وبإتقان مضامينه، يصبح الطالب أكثر استعداداً للانخراط في الحياة المهنية، مساهماً في بناء منظمات قادرة على مواجهة التحديات وصنع الفارق في بيئة عمل تنافسية ومعقدة.

قائمة المراجع

أ.

الموسوعات :

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد:12، ط.1، بيروت: دار صادر، 2000.
2. ابن منظور، لسان العرب، ط.1، القاهرة: المطبعة الكبرى الأميرية، 1890، ص.322.
3. عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، القاهرة: دار الكتب والوثائق المصرية، 2008.

ب. الكتب:

• الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط.2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2008.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004/
3. الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. الصلّابي علي محمد، الوظيفة العامة في الإسلام: دراسة مقارنة. بيروت: دار ابن حزم، 2007.
5. الحسيني محمد أحمد ، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، القاهرة: دار النهضة العربية، 2016.
6. الشمري فهد بن محمد، إدارة الموارد البشرية: الأسس والمهارات، الرياض: دار الميمان للنشر، 2019.
7. الشلوي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء الموظفين، القاهرة: دار الفكر العربي، 2017.
8. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1997.
9. بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط.1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
10. بلال خلف سكارنة، التخطيط الإستراتيجي، عمّان: دار المسيرة للنشر، 2008.
11. بلاي ويتباي، الذكاء الاصطناعي، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2003.
12. بلال خلف السكرانة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط.1، عمان: دار المسيرة، 2008.
13. بلال خلف السكرانة، طرق إبداعية في التدريب، ط.1، الأردن: دار المسيرة، 2008.
14. بوشعير محمد، التكوين وتنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2018.
15. جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: الجنادرية للنشر، 2015.

16. جوردي كانال، فرانزهوكامب، مستقبل الإدارة في عالم الذكاء الاصطناعي -إعادة تعريف الغرض والإستراتيجية في الثورة الصناعية الرابعة، تر: طه محمد أحمد يوسف، الطبعة الأولى: دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022.
17. حسنين محمد حسنين، تخطيط برنامج تدريب، ط.1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.
18. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قلمة، الجزائر، 2004.
19. حسين طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط.1، 2012.
20. ديسلر غاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد السيد كردي، ط.12، القاهرة: دار المريح للنشر، 2012.
21. دانيال كوهين، الإنسان الرقمي والحضارة القادمة، تر: علي يوسف أسعد، الطبعة الأولى، 2022.
22. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة، 2005.
23. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2004.
24. رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية: دليل علمي، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012.
25. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
26. سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، 2011.
27. سبيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص.322.
28. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
29. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.
30. صلاح عبد القادر نعيبي، الإدارة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
31. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط.2، طرابلس: الجامعة المفتوحة، ص.289.
32. صلاح الدين عبد الباقي، حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1988.
33. صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: استخدام استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
34. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب، 1991.

35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
36. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة: كلية التجارة، 2003.
37. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة: كلية التجارة، 2003.
38. عصام الدين أمين أبوعلفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: شركة الجمهورية للنشر، 2002.
39. عامر خضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بغداد، 2015.
40. علي السلمي، الدوافع والخوافز، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
41. عبد المعطى محمد العساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الزهران 1999.
42. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط.1، الأردن: دار النشر للتوزيع، 2008.
43. عبد الكريم بوفحص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
44. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط.1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
45. عبد الباقي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
46. عبد الباسط محمد، إدارة الموارد البشرية: الأجور والخوافز، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
47. علي عبد الله، أساسيات التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015.
48. عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة ووحدات الوظيفة الثلاثية، عمان، الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
49. غراد علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، عمان: دار البداية ناشرون، 2014.
50. غربي صباح، تحليل وتوصيف العمل، سطيف، الجزائر: دار المجدد للنشر والتوزيع، 2020.
51. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط.1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
52. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
53. كامل الغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط.1، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.

54. كمال برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997.
55. لوي هارت، وسائل التدريب الفعالة، تر: د. خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.
56. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، لبنان: دار بن حازم 2002.
57. محمد عبد اللطيف خليفة ، الدافعية للإنجاز، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2000.
58. محمد حسنين العجمي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
59. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
60. محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، 2015.
61. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط. 1، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003.
62. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، د.ط، الأردن: دار المناهج، 2002.
63. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، بيروت: دار القلم للنشر، 2015.
64. محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، ط. 1، المملكة العربية السعودية: دار الأندلس الخضراء، 2002.
65. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.
66. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط. 3، 2009.
67. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص. 168.
68. منصور أحمد منصور، القوى العاملة : تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، القاهرة: مكتبة غريب، 1986.
69. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد ، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: مكتبة الجامعة لإثراء النشر والتوزيع، 2008.
70. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.

71. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
72. محمد بن دليب القحطاني، إدارة الموارد البشرية: منهج استراتيجي متكامل (الطبعة الرابعة). الرياض: العبيكان للنشر، 2015.
73. محمد، هاني محمد، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار المعثر للنشر والتوزيع، 2014.
74. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
75. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط. 1، الأردن: علم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2015.
76. نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
77. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط. 1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2001.
78. يحيى نعيمة، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018.

• الكتب باللغة الأجنبية :

79. Dessler, G. **Human Resource Management** ;New York: Pearson Education .2020.
80. Alain Roger, « **L'évolution de la Fonction des Ressources Humaines, une analyse sur la base des offres d'emploi** », Journées nationales des IAE, Paris, 2002.
81. Jean Marck, **Gestion des ressources humaines**, édition vuibert, paris.
82. Jacques Albert, P. e. (2005). **Management des compétences: Réalisation. Concepts. Analyses**. Paris: Dunod édition.
83. Jean guyot, **le recrutement Méthodique du personnel**, entreprise moderne édition, paris, 1979

84. PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON,
**Gestion Stratégique et
opérationnelle des Ressources Humaines** ; Editeur GAETEN
MORIN, 1993.
85. Mehdaoui, W. (2004). **Human Resource Management.**
Directorate of Publishing, Guelma Province, Algeria.
86. Sekion et al., **Human Resource Management**, Canada, 2001.
87. Michel Grevaïs, **Contrôle des gestion économique** . 7ème
édition. paris, 2004.
88. Craig Robert. L , **The Astd development handbook**. Boston:
McGraw Hill, 1996.
89. Cerdin, Jean-Luc ; **La cogestion des carrières**. Paris: EMS
Gestion & Société, 2015.

ج. المجالات والدوريات والمجلات :

• باللغة العربية :

1. إسحاق حسيين وآخرون، أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد،
مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد:4،
العدد:2، 2018.
2. دغلاش دليلة، مداح لخضر، "أهمية منهج غرادال في تحليل وتقييم الوظائف"، مجلة اقتصاد
المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد
الحفيظ بوصوف - ميلة، الجزائر، المجلد:06، العدد:03، 2002، ص.392، شوهده على الموقع
الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/202477> ، بتاريخ:2025/07/22، على
الساعة:13:45.
3. غريب صباح، "تحليل العمل وتوصيف الوظائف: أية علاقة"، مجلة الدراسات والبحوث
الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد
7، جويلية 2014.
4. فايزة بوراس، "أساليب إدارة الموارد البشرية"، في مجلة:دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات
المتجددة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر

- باتنة، الجزائر، العدد: الأول، ديسمبر 2014، ص. 10. لوحظ على الموقع الإلكتروني التالي:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/65097> بتاريخ: 2025/08/03 على الساعة 18:35.
5. سالم شرماط، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، في مجلة دفتر السياسة والقانون، المجلد: 13، العدد: 03، الجزائر، 2013.
 6. مهند أحمد عثمان، آدم عبد الله سليمان، "تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة"، في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد السادس، جوان 2017، كليات بريدة: كلية العلوم الإدارية والإنسانية.
 7. لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، "كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي"، مجلة مجايع المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021.
 8. 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، 9-8 مارس، 2005.
 9. صيلع المسعود، "الترقية في الوظيفة العمومية بالجزائر"، في مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد: 05، العدد: 01، ص. 93-94.
 10. - شيباني سميحة، عيش سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014-2015.
 11. أمنة تيطراوي، حبيبة بن زغدة، "دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة حضنة للحليب"، في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 2، ديسمبر 2023.
 12. محمد بن سعد أبو حميد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين"، في مجلة : المجلة العربية للنشر العلمي، العدد: 21، السنة 2020.
 13. سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- باللغة الأجنبية:

14. Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). **Literature Review of Job Description: Meta-analysis**. International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management.

15. Firkola, Peter, **A study of career planning assessment.**
Economic Journal of Hokkaido University Econ, Hokkaido University, N 36, 2007.

16. Maria Popa, Maria Daniela Pipas, **Professional career planning practice and Result.**

International journal of Academic research in business and social science, july, N07, vol 04, 2001.

د. الرسائل والمذكرات غير المنشورة :

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.
2. حسين محمودي، "أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، سنة 2015-2016.
3. شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية. المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً. مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت سكيدة.
4. وراس أمينة، "تخطيط المسار المهني وإنعكاسه على رضا العاملين في المؤسسة: دراسة حالة المديرية العامة للنقل الحضري والشبه لمدينة الجزائر (ETUSA)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2022.
5. وردية غاودي، "تسيير الأجور في الجزائر" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006-2007.

هـ. المواقع الإلكترونية:

1. التحليل الوظيفي Job Analysis ومكوناته وخطواته مع نماذج لعمله، شوهدي على الموقع الإلكتروني: <https://sabbar.com/blog/job-analysis> بتاريخ 2025/09/16، على الساعة 13:00.
2. إدارة الموارد البشرية، المسار الوظيفي تصميم الوظائف، شوهدي على الموقع الإلكتروني: <https://www.meemapps.com/term/job-design> بتاريخ 2025/08/13، على الساعة 15:30.
3. نعموني مريم، "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة"، في مجلة: معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 32 العدد: 02، 2020، ص. 562، لوحظ على الموقع الإلكتروني التالي: <file:///C:/Users/HP/Downloads/> بتاريخ 2025/07/20، على الساعة 17:00.

4. بورقبة قويدر، سماعيل عيسى، العيداني إلياس، "إدارة المسار الوظيفي وأهميته في تنمية الموارد البشرية"، في مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد: 01، ص. 16. لوحظ على الموقع الإلكتروني: <https://asjp.cerist.dz/en/article/134962> بتاريخ: 2025/09/19 على الساعة: 12:32.
5. وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تشريع العمل، موجود على الموقع الإلكتروني : <https://www.mtess.gov.dz/ar/%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84> بتاريخ: 2025/08/13، على الساعة: 12:30.
7. - أبو شيخة نادر؛ أبو شرخ نادر؛ محمود خضر؛ الخرشة ياسين، صيانة الموارد البشرية، عرض مقدم في جامعة سليمانية وجامعة الأزهر، 2002، ص. 369، متاح على موقع Scribd. في الموقع الإلكتروني التالي: <https://fr.scribd.com/presentation/752049772/Noor-Book-com> بتاريخ: 2024/07/16 على الساعة: 13:34.
8. كسرى مسعود، إيصولاح زهية، "تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة"، في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد: 28، المجلد: 04، 2013، ص. 97-99. موجود على الموقع الإلكتروني: <file:///C:/Users/HP/Downloads> بتاريخ 2025/08/10، على الساعة 18:30.
9. صديقي نبيلة، "نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، ص. 58-59. شوهد على الموقع الإلكتروني: <file:///C:/Users/HP/Downloads/> بتاريخ 2025/08/09 على الساعة 16:00.
10. التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية: دليلك الشامل، شوهد على الموقع الإلكتروني : <https://porsline.com/blog/ar> بتاريخ 2025/09/15، على الساعة 14:45.

المحتويات

صفحة	الفهرس
7	المقدمة
13	المحور الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول: النشأة التاريخية لإدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
31	المحور الثاني: تخطيط القوى العاملة
32	المطلب الأول: تعريف تخطيط القوى العاملة
34	المطلب الثاني: أهداف تخطيط القوى العاملة
35	المطلب الثالث: أهمية تخطيط الموارد البشرية
36	المطلب الرابع: مراحل تخطيط القوى العاملة
39	المحور الثالث : تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف
40	المطلب الأول: تحليل الوظائف
48	المطلب الثاني: تصميم الوظائف
53	المطلب الثالث: توصيف الوظائف
49	المحور الرابع : التوظيف الإداري
60	المطلب الأول: الإطار الإداري لعملية التوظيف
63	المطلب الثاني: مراحل التوظيف (الاستقطاب -الاختيار-التعيين)
71	المحور الخامس: إدارة الأداء وتقييمه
72	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
75	المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين
78	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية التقييم والاعتبارات

	الواجب مراعاتها
81	المحور السادس: التدريب الإداري
83	المطلب الأول: مفهوم التدريب الإداري
87	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب الإداري
89	المطلب الثالث: أنواع التدريب الإداري
92	المطلب الرابع: مراحل التدريب الإداري
95	المطلب الخامس: تصميم البرامج التدريبية
97	المطلب السادس: طرق ووسائل التدريب الإداري
109	المحور السابع : تخطيط المسار المهني
110	المطلب الأول: تعريف التخطيط
113	المطلب الثاني: تعريف المسار المهني
115	المطلب الثالث: تعريف تخطيط المسار المهني
117	المطلب الرابع: أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي
120	المطلب الخامس: التحديات التي تواجه تخطيط المسار المهني وطرق التغلب عليها
123	المحور الثامن: تسيير الأجور والرواتب
124	المطلب الأول: ماهية الأجور والرواتب
129	المطلب الثاني: مكونات الأجور وأنواعه في بيئة العمل
131	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور
134	المطلب الرابع: تصميم نظام الأجور
137	المطلب الخامس: خطوات تصميم نظام الأجور

139	المحور التاسع: النقل والترقية
140	المطلب الأول: مفهوم النقل والترقية
143	المطلب الثاني: أنواع الترقية الوظيفية ومعاييرها في المؤسسات
145	المطلب الثالث: أهمية الترقية وأثره على الأداء الإداري
149	المحور العاشر: الدوافع والحوافز
150	المطلب الأول: مفهوم الدافعية
162	المطلب الثاني: الحوافز
171	المحور الحادي عشر: صيانة الموارد البشرية – منظور إداري وإستراتيجي
172	المطلب الأول : المفهوم الإداري لصيانة الموارد البشرية
173	المطلب الثاني: أهمية صيانة الموارد البشرية
173	المطلب الثالث: أهداف صيانة الموارد البشرية
174	المطلب الرابع: أقسام صيانة الموارد البشرية
177	المحور الثاني عشر: نظم معلومات إدارة الموارد البشرية
178	المطلب الأول: تعريف نظم معلومات الموارد البشرية
179	المطلب الثاني : مصادر معلومات نظم معلومات الموارد البشرية
180	المطلب الثالث : فوائد نظم معلومات الموارد البشرية
181	المطلب الرابع : تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية
181	المطلب الخامس: التحديات التي تواجه نظم معلومات الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
185	خاتمة
189	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الرسم البياني لمستويات الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	29
02	رسم بياني يوضح تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية	33
03	طرق الحصول على المعلومات في تحليل الوظائف	48
40	يوضح العوامل المؤثرة في تحليل الوظائف	52
05	يوضح الشروط المطلوبة لتوصيف الوظيفة	56
06	يوضح مصادر الحصول على موارد بشرية.	66
07	يوضح رؤية متكاملة للعملية التدريبية	94
08	يوضح طريقة الجلوس على شكل مستطيل في قاعة التدريب	106
09	يوضح طريقة الجلوس على شكل دائري في قاعة التدريب	106
10	طريقة الجلوس على شكل هلاي في قاعة التدريب	107
111	يوضح طريقة الجلوس على شكل فردي في قاعة التدريب	107
121	سلم لتدرج عناصر التخطيط	112
113	يوضح أنواع المسار المهني للموظف.	115
114	يوضح خطوات تعديل وتطوير السلوك	153
115	سلم الحاجات لماسلوا	159

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح المفاهيم المرتبطة بتحليل الوظائف	41
02	يوضح الفرق بين التدريب والتكوين والتعليم	85
03	يعرف المصطلحات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي	117
04	جدول مقارنة بين النقل والترقية في مسار التوظيف الإداري	141
05	يوضح المقارنة بين افتراضات نظرية X ونظرية Y في السلوك الوظيفي	157
06	يلخص كيف تتوزع صيانة الموارد البشرية على مجموعة من البرامج والسياسات العملية	176



المعلومات الشخصية :

- الاسم واللقب : بلحاجي أمينة
- تاريخ ومكان الميلاد : 31 جانفي 1989 - غليزان
- العنوان : حي 36 مسكن، عمارة ب، رقم الباب 6، غليزان
- البريد الإلكتروني الشخصي :
amina.belhadji480@gmail.com
- البريد الإلكتروني المهني :
amina.belhadji@univ-relizane.dz
- رقم الهاتف : 0662038381

المؤهلات العلمية :

- بكالوريا : سنة 2007
- ليسانس : علوم سياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية - جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم. (2010)
- ماستر : علوم سياسية، تخصص إدارة محلية - جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم. (2012)
- دكتوراه : علوم سياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية - جامعة الجزائر 3 (2019).

الخبرة المهنية :

- أستاذة محاضرة (ب) - قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة أحمد زبانة - غليزان.
- مكونة في مجال المقاولاتية ضمن فريق مركز المقاولاتية بجامعة أحمد زبانة - غليزان.

- كما أشرفت على مشروع مؤسسة ناشئة بعنوان منصة قرار، وهو مشروع أنجزه الطالب بن عويّنة، طالب سنة ثالثة تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، خلال السنة الجامعية 2024-2025. وقد تمكن هذا المشروع من الحصول على جائزة لابل (Label) في إطار تطبيق القرار الوزاري رقم 1275 المتعلق بإنشاء المؤسسات الاقتصادية الناشئة في الوسط الجامعي، وهو ما يعكس أهمية المبادرات الطلابية في تشجيع روح المقاولاتية والابتكار لدى الطلبة وربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي.
- الإشراف على مذكرات تخرج طلبة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية.
- إعداد وتأليف كتاب بيداغوجي بعنوان «نوظائف إدارة الموارد البشرية» «موجه لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية، تخصص تسيير الموارد البشرية (2025/2026).
- المشاركة في تأطير وتنشيط حصص ودروس عبر تقنية التعليم عن بعد (Google Meet).

عن الكتاب



د. بلحاجي أمينة

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة، إذ تمثل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها باقي أنشطة المنظمة، وتُعتبر العامل الحاسم في تحديد مدى قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة ومعقدة للموظف، بما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، هو العنصر الوحيد القادر على تحويل الموارد الأخرى إلى إنتاج فعال، مما يجعل من إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

لقد أصبحت المؤسسات تدرك أن عنصرها البشري لم يعد مجرد مورد قابل للتعويض أو أداة تنفيذ، بل هو مصدر حقيقي للقيمة المضافة، وميزة تنافسية يصعب تقليدها. وفي هذا الإطار، تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها الأداة التنظيمية التي تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يخدم أهداف المؤسسة الاستراتيجية ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، سواء تعلق الأمر بالأزمات المفاجئة، أو بمطالب السوق المتجددة.

كما أن نجاح برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واستمرارية الاستثمارات، لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن قدرات الأفراد الإدارية، فبينما تُقاس كفاءة المؤسسة تقليدياً بمؤشرات الإنتاجية والمالية، فإن التحولات الحالية تؤكد ضرورة تقييمها بناءً على قدرتها على الابتكار، واتخاذ القرارات السريعة، وخلق بيئة عمل تحفز الأداء والتجديد المستمر.

