

## تمهيد

إن دمج أبعاد الموارد البشرية اليوم في استراتيجية الإدارة أمر في غاية الأهمية، فالإدارة العامة ترى بأن الإنسان والنظام بإمكانهما إعطاء مزايا تنافسية لتنظيمهم<sup>(1)</sup>، فأصبحت بذلك إحدى القضايا الرئيسية التي يدخل بها القرن الحادي والعشرين. وقد تبلورت في السنوات الأخيرة بصورة واضحة أهمية استثمار الموارد البشرية، لتصبح علما مستقلا تحت مسمى علم إدارة الموارد البشرية؛ ثم أضحى هذا العلم يحتل مكانة متقدمة بالنسبة لعلوم إنسانية أخرى كان لها باع طويل في التاريخ الإنساني. ومع تداعيات النظام الدولي الجديد، طرأ تغييرا مهما في مفهوم القوى العاملة، لتقوم كثير من المؤسسات في العالم المتقدم بتغيير مسمى أقسام الموظفين إلى مسمى إدارة الموارد البشرية، إمعانا منها في الاهتمام بالعنصر البشري كوسيلة هامة من وسائل تحقيق التنمية. ولهذا فقد أصبحت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، تراهن على وضع استراتيجية محكمة لتنمية الموارد البشرية، باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق التنمية<sup>(2)</sup>. وستتم معالجة هذه المسألة بالتطرق أولا إلى مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

### أولا: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية تبرز لنا وجهتا نظر: تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من طرف مختصين "personnel specialists"، وهي حسب نظر مؤيديها تعتبر أفضل طريقة لتنفيذ المهام.

أما وجهة النظر الأخرى، فتشير إلى أن جميع المديرين بالمنظمة هم مديرو موارد بشرية، بحيث تستند مهمة القيام بوظائف الموارد البشرية إلى جميع المديرين في المنظمة من غير الحاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بهذه الوظائف.

وعموما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية لها مهمتين أساسيتين: الأولى: إدارية والثانية: تخصصية. فأما الإدارية، فإن مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة تشترك في ممارستها؛ وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع، وتخصيص الموارد. أما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية، ومرورا بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين<sup>(3)</sup>.

(1) Jean marie pereti, *Gestion des ressources humaines*, 7 édition , 2000, P7.

(2) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بيروت: دار الفكر العربي، 1998، ص 12

(3) نادر أحمد أبوشخة، مرجع سابق، ص ص 23-24.

مما سبق، يمكن القول أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف، بينما المهمة الأساسية للمسؤول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أي التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف بما فيها من اختلافات، ولكي يقوم أي فرد بدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون على علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه، وأيضاً على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه. وعليه، فإن أهم ما يحتاجه من يدير الموارد البشرية هو معلومات كاملة عن كل من الأفراد والوظائف وذلك حتى يتسنى التوفيق بينهما<sup>(1)</sup>.

ولتحضير برنامج تسيير الموارد البشرية من الضروري أن يتضمن خمس مراحل أساسية تتمثل فيما يلي: تخطيط الموارد البشرية - الاختيار - التعيين - التقييم<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية " La planification des ressources humaines "

إن نقطة الانطلاق لتسيير فعال للموارد البشرية تتمثل في التخطيط، حيث أننا إذا قمنا بتحديد جيد للاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية، بإمكاننا المرور إلى المراحل التالية المتمثلة في التعيين والتدريب والتقييم<sup>(3)</sup> ومن ثمة نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية على أنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر نسبياً<sup>(4)</sup>.

#### 1. مستويات تخطيط الموارد البشرية

حين نتكلم عن تخطيط الموارد البشرية يمكن التمييز بين مستويات مختلفة له فثمة تخطيط على المستوى القومي وهناك تخطيط على المستوى الإقليمي، وهناك أيضاً تخطيط على مستوى المنظمة، هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة حجر الأساس للتخطيط على المستويات الأخرى، ويتميز بإجراءات وأساليب فنية خاصة، فهو بمثابة الوسيلة الهامة لضمان حصول المنظمة على الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة لسير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة.

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص ص 24-25.

<sup>(2)</sup> Pierre G. Bergeron, *La Gestion moderne, - théorie et cas-* gaeton morin. 2002 p13.

<sup>(3)</sup> I bid, P 245.

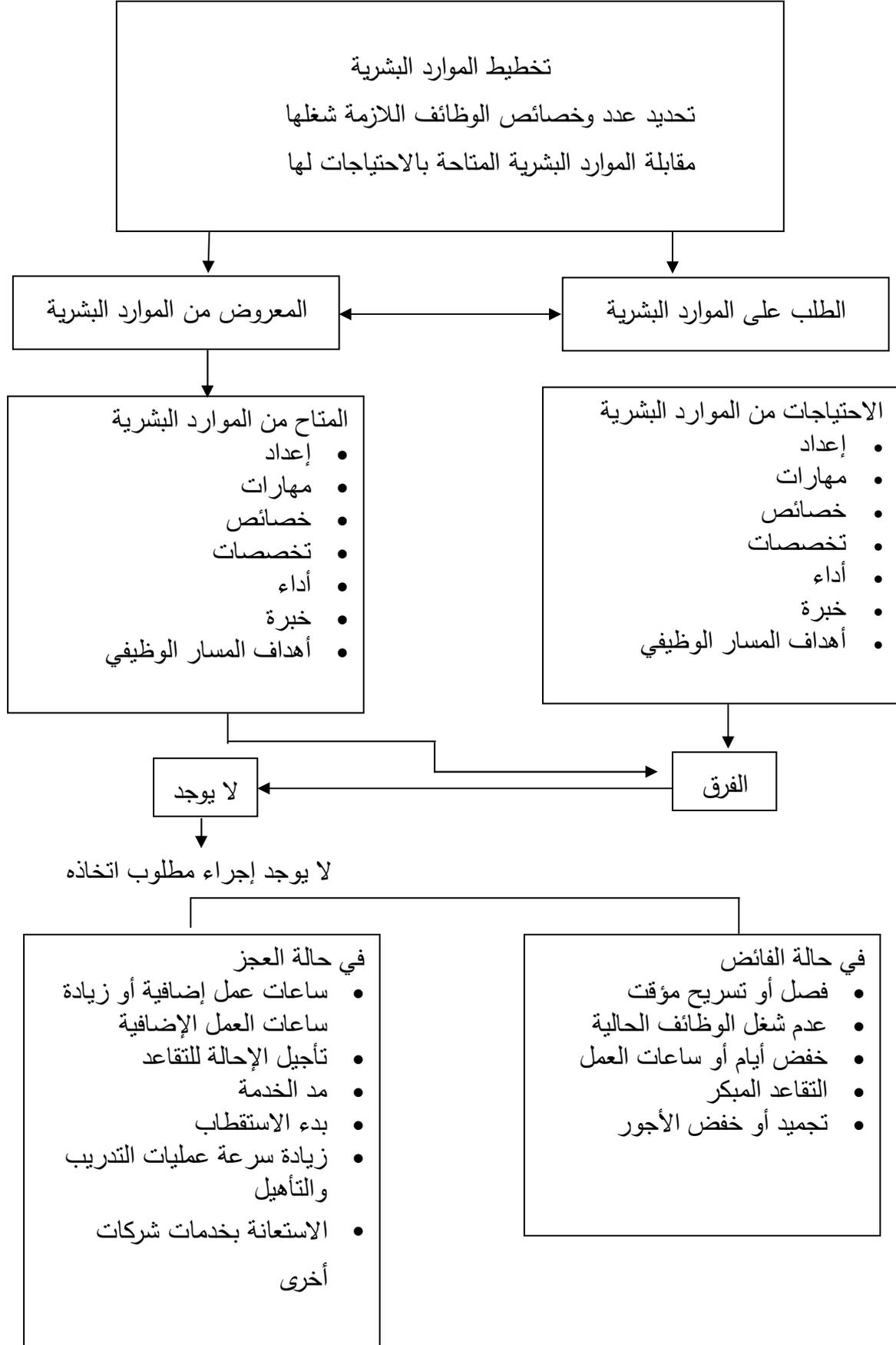
<sup>(4)</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 148.

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن القول بأن التخطيط على هذا المستوى يتضمن إيجاد حل لمشكلتين أساسيتين:

1. مشكلة تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة.
  2. مشكلة تحديد الأفراد اللازمين لأداء كل نوع من أنواع العمل<sup>(1)</sup>.
- والجدير بالملاحظة أن هذا التعدد في مستويات التخطيط يشير إلى أهمية التكامل والتناسق من أجل تحقيق أعلى درجة من الفعالية في نشاط التخطيط ( أنظر الشكل رقم 1).

---

<sup>(1)</sup> بوشنافة أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1992، ص 83.



إن تخطيط الموارد البشرية يفرض علينا القيام بالخطوات الثلاث التالية :

**الخطوة الأولى:** تحليل الوظائف ووصفها.

**الخطوة الثانية:** تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية، إذ بعد أن تحددت أنواع

وأعداد الوظائف والأعمال وتمت عملية تحليلها ووضعها تأتي.

**الخطوة الثالثة:** وهي تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية لكل عمل<sup>(1)</sup>.

## 2. تحليل الوظائف ووصفها

عندما نتحدث عن توصيف الوظائف، فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين فهو من جهة

يعني إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل

ومعدلات، ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز

بها الفرد حتى يأتي أداءه على وجه المطلوب<sup>(2)</sup>.

يوضح لنا الشكل رقم 1 مراحل عملية توصيف الوظائف حيث تحقق لنا هذه العملية

الأهداف والمزايا التالية:

يعتبر تحليل ووصف الوظائف أحد المحررات الرسمية المكملة لهيكل التنظيم الإداري لأي

منظمة للآتي:

(1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص 35-36.

(2) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص 71.

- تحديد اختصاصات وواجبات كل وظيفة على خريطة التنظيم الإداري، مما يجعله وسيلة للإشراف الفعال وتحقيق الضبط الذاتي للتصرفات البشرية.
- يساعد الإدارة في معرفة نطاق السلطة والمسؤولية المفوضة لكل وظيفة ومقدار الجهد المبذول في الأداء في كل مجال من مجالات أنشطة المنظمة.
- تحديد علاقات الوظائف ببعضها البعض بما يمكن من تخطيط إجراءات العمل وتدفقه من وظيفة لأخرى، طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري.
- زيادة فعالية التخطيط التنظيمي والتنمية الإدارية على أساس أن الوظيفة كيان يساعد على قياس العلاقات الاجتماعية بالمنظمة وعلاقات السلطة والمسؤولية ودرجة التوازن بين الأعمال والأعباء المرتبطة بها.
- يحقق تحليل ووصف الوظائف الأمان الوظيفي والشخصي لشاغلي الوظائف لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه، مما يبعث فيه شعوراً بالاطمئنان وابتكار واستحداث أنماط غير رسمية للعمل تتلاءم مع تحليل ووصف الوظيفة.
- المساعدة في إعادة توزيع حمل العمل وأعبائه على المرؤوسين في ضوء الأعمال المكتملة لبعضها البعض والعلاقات الضرورية المتبادلة بين الوظائف والإدارات والأقسام.
- الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض الناتج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الأداء، مما يؤثر في معنويات العاملين، لعدم قدرة الإدارة على معاقبة المتسبب في الأخطاء ومكافأة المجد.
- تحسين ظروف العمل في ضوء أسلوب ومتطلبات أداء الوظيفة بما يضمن تحسين بيئة العمل وتوفير المناخ الملائم على الارتفاع بكفاية الأداء<sup>(1)</sup>.

### 3. أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- تحديد أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعا إلى وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة لا سيما السياسية والاقتصادية والتشريعية والفنية (التكنولوجية) والاجتماعية والثقافية بما يضمن تدبيراً سليماً ومستمراً للموارد البشرية دون مشاكل أو مفاجآت.

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز، إدارة القوى البشرية في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية، 1999. ص ص 53-54.

- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة فمثلا يمكن أن يستهدف تخطيط العمالة في أحد المنظمات الصناعية معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية والزيادة في تخصصات مكتبية في القطاعات الإدارية.
- التنبؤ بالمشكلات المحتملة في هيكل العمالة بتقسيماته المختلفة من حيث السن أو الجنس أو الدرجات المالية أو المؤهلات العلمية من حيث المستوى ومن حيث التخصص، هذا مع ما يقترن بذلك من مؤشرات على الإنتاجية والعمل على الاستعداد لمواجهةها في الوقت المناسب في ضوء المتغيرات المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية.
- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية والتوسع في النشاط ولإنشاء أقسام أو أدوات جديدة وذلك من خلال التعيينات الجديدة أو برامج النقل والترقية<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: عمليات تنمية الموارد البشرية

#### 1. اجتذاب الموارد البشرية أو الإستقطاب "Recruitment"

بعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وتحديد حاجاتها منها كما وكيفا وبعد إعداد نظام الوصف الوظيفي فإن الخطوة التالية تتمثل في اجتذاب الموارد البشرية والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة بضمان استمرار أنشطة المنظمة<sup>(1)</sup> ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب، إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فبغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها تتميز بالوجود الفعلي لها، أم وظائف سيتم خلقها، فإنه لا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة أمكن لزيادة فعالية الاستقطاب<sup>(2)</sup>.

#### 2. الاختيار والتعيين

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير تحددتها المنظمة، فمن الضروري أن تكون هذه المعايير والمواصفات واقعية وليست مجردة

<sup>(2)</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، 2000، ص ص 83-84.

<sup>(1)</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 76.

<sup>(2)</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 87.

يختص بها كل مترشح للوظيفة حتى يتسنى بذلك الانتقاء واختيار العناصر الملائمة والكفوة لشغل الوظيفة<sup>(3)</sup>.

تعتبر عملية الاختيار خطوة ضرورية ومهمة في عملية التوظيف فهناك مجموعة من الخطوات والمراحل الأساسية والضرورية في عملية التوظيف<sup>(4)</sup> التي يوضحها لنا الشكل رقم 2. و ترجع أهمية الاختيار إلى مايلي:

إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة فقد يشعر الشخص أحيانا عند تعيينه في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته بحالة قلق وعدم استقرار وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بصورة كافية.

إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم وخبراتهم كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي حيث يشعر الموظف أن فرص الترقى مفتوحة أمامه ما دام أداءه مرضيا، ويوفر لهم أيضا أجرا عادلا يتناسب ومؤهلاته وقدراته<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(3)</sup>Alain Meignant, Robert Dapère, *La Qualité de la fonction Ressources Humaines-Dignostie et action* -, édition el liaisons, 1994, P 41.

<sup>(4)</sup>Hélène De Falco, *Maitriser ses Recrutements -comment réaliser un recutement avec professionnalisme* -, Paris : Dunod, 1999, P5.



عملية التوظيف (التعيين)  
هرم متوازي النهايات (Hélène de falco P5)

3. تحديد هيكل الأجور " La politique de rémunération "

يحتل موضوع الأجور جانبا كبيرا من الاهتمام باعتباره وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وإشباع بعض أنواع الحاجات الاجتماعية.

فالأجور هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها<sup>(1)</sup> يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية، فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول أما بالنسبة للأجر غير مباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل<sup>(2)</sup>.

### 1.3 دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام الأجور

يمر تصميم نظام الأجور بالمراحل التالية:

- تخطيط تصميم النظام، ففي هذه المرحلة يتم تحديد من يقوم بتقويم الوظائف.
- اختيار طريقة تقويم الوظائف المناسبة.
- تنفيذ عملية التقويم بناء على الخطة الموضوعية.
- تسعير الدرجات وتحديد بداية الأجر ونهايته.
- تشغيل نظام الأجور ومعالجة أية مشكلات تطرأ على النظام<sup>(3)</sup>.

### 2.3 هدف نظام الأجور والمرتبات الأساسية

يهدف أي نظام الأجور والمرتبات الأساسية مدى الدفع للوظائف المعينة ويعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة ويحدد مستوى أداء الفرد موقع الأجر هذا الفرد داخل المدى المحدد لأجر الوظيفة، ويتمثل المغزى الحقيقي لنظام الأجور والمرتبات الناجح في تكوين مدى مختلف للدفع للوظائف المختلفة داخل المنظمة<sup>(4)</sup>.

## 4. التدريب

إن أي دولة من الدول المتقدمة أو النامية أصبحت تراهن اليوم على أن "التدريب" هو الوسيلة المثلى لتحقيق النمو والتنمية وأن التدريب هو الوسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 230.

(2) Francois Cocula, *Introduction Générale à la Gestion*, Paris : Dunod, 1999, P 65.

(3) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 111.

(4) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001، ص 277.

واستخدامها بكفاءة عالية قدما على طريق الرخاء والتقدم ونحن نتساءل كيف يستطيع الإنسان أن يتعامل مع المتغيرات العالمية الجديدة بدون تدريب؟

وكيف يستطيع أن يستفيد من إفرزات ثورة المعلومات بدون تدريب ؟ وبالتحديد كيف يمكن أن نكون دائرة داخل التاريخ لا خارجها. كما يتوقع لنا فوكوياما بدون تدريب ؟

يرى بعض الباحثين بأنه قريبا سوف يتوازي الطلب على التدريب مع الطلب على التعليم، بمعنى أنه إذا كان التعليم الأساسي ضرورة من ضروريات الحياة فإن التدريب سوف يكون أكثر ضرورة لتشغيل مكنة الحياة.

لقد أصبح من المسلمات المطروحة أمام المؤسسات الحكومية ومؤسسات رجال الأعمال أن التدريب أصبح عنصرا فعالا في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة، سواء على صعيد إنتاج السلع أو على صعيد إنتاج الخدمات، كما أنه أصبح من المسلم به أن إدارة الموارد البشرية أصبحت علما مستقلا في الجامعات وأصبح هذا العلم من العلوم المرشحة للعب دور أساسي في القرن الحادي والعشرين لا سيما بعد أن توافر الاقتناع الكامل لدى المخططين والعلماء بأن الإنسان هو المورد الرئيسي لتحقيق التنمية الشاملة<sup>(1)</sup>.

لعله من المناسب الآن أن نتناول مفهوم التدريب من خلال علاقته بأهداف الإدارة في ارتقاء الأداء وإثراء التفاعل الاجتماعي بين أفراد الإدارة.

فالتدريب موقف جمعي يتسم بالتغير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء.

ويتضح من تعريف التدريب أنه يهدف إلى:

\*الوقوف على سلوك ونمط التفكير.

\*قابلية الفرد للتعديل والنمو والارتقاء.

\*قابلية قياس الأداء (أداء الفرد).

\*أن التدريب مهارة و فن وعلم يحتاج للاختيار الجيد للأفراد.

إن هذا التعريف يعظم دور القياس من خلال مقاييس الورقة والقلم والأجهزة والاختيارات الإسقاطية التي ستكشف ديناميات وأعماق الفرد المتقدم للتدريب، إن دعوة الأخذ بالتدريب في مجتمع يتحرك تحركا سريعا نحو التغيير في أنساقه الاجتماعية وآلياته الاقتصادية تشكل مطلبا

(1) أمين ساعاتي، إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، بيروت، دار الفكر العربي،

غاية الخطورة نحو الإمساك بآليات التقدم الحضاري والاستقلالية الإنتاجية، كما تستلزم التجديد في كافة ألوان النشاط الإنساني الإنتاجي (الأدائي).  
يقسم مختصين التدريب إلى أنواع عديدة وحسب احتياجات كل إدارة، ويعتبرونه استثمارا بشريا موجه لتحقيق عائد متواصل ( مستدام).

#### 1.4 الدعامات الأساسية لتحقيق التدريب

يرتكز التدريب الفعال على أربع دعائم أساسية هي:  
إن التدريب وظيفة أساسية في الإدارة، كما أن التدريب لا يتعلق بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالإدارة وخطتها المستقبلية، لذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة العامة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة، كما يجب أن ينظر إليه الأفراد على أنه جزء من عملهم.

##### 1.1.4 التدريب نظام متكامل من ناحيتين

أولا نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة لذلك فالتدريب وحده لا يأتي بمعجزة ويحل مشكلات الجهاز الإداري إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل الجهود في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية... الخ...

##### 2.1.4 التدريب نشاط متجدد

لا بد أن يتلائم موضوع البرنامج مع محتوياته فمثلا في أحد البرامج التدريبية فوجئ المدرب بثلاثة أرباع المتدربين يخرجون من المحاضرة سأل الباقي عن السبب فعلم أنهم حضروا مثل هذه الدورات من قبل.

##### 3.1.4 التدريب عملية إدارية وفنية

فالكثير ينظر إلى التدريب على أنه نشاط لا يحتاج إلى اللباقة في الحديث والاتصالات الجيدة والقدرة على إقناع الآخرين بأهمية التدريب، لا ننكر أنها صفات هامة يحتاجها كل مدير ناجح في عمله ولكن اللباقة والاتصالات وحدها لا تكفي لإدارة العمل والنجاح فيه بكفاءة.

فإدارة عملية التدريب تحتاج الى خبرات إدارية وفنية من جانب المسؤولين عنها فلا يمكن للمدير أن يكون فعالا وناجحا إذا لم يكن ملما بالنواحي الفنية في عمله إلى جانب إتقانه للجوانب الإدارية.

فالجوانب الإدارية مشتركة تقريبا بين كل مديري الإدارات:

- \* فلا بد من وضوح الأهداف والسياسات.
- \* ولا بد من وضع الخطط والبرامج وتبدير الموارد المالية والبشرية.
- \* ولا بد من تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيم وتوجيهه.
- \* ولا بد من الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج.

أما من الناحية الفنية فلا بد من خبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وإعداد المواد العلمية والتدريبية والمساعدة في اختيار الأساليب ووسائل الإيضاح المناسبة وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب<sup>(1)</sup>.

وهنا يجدر التأكيد على عملية تقييم البرامج التدريبية بالرغم من كونها عملية معقدة وتشكل عبئا كبيرا على إدارات التدريب، إلا أن القيام بمهامه أساسية حتى تكتمل العملية التدريبية وتؤدي ثمارها ونتائجها المرجوة<sup>(2)</sup>.

#### 2.4. أهمية التدريب في ظل تحديات التكنولوجيا الحديثة

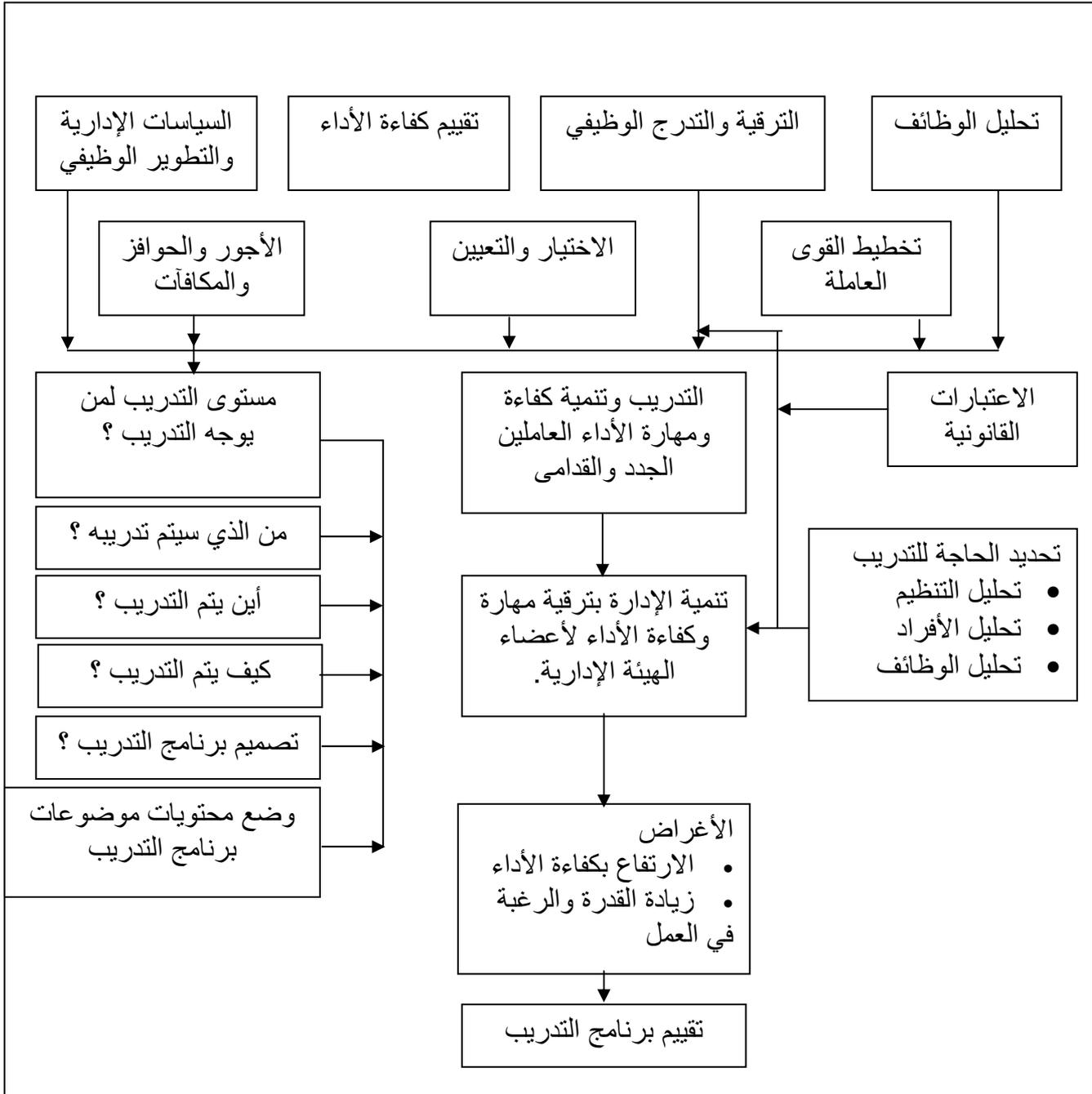
مما يزيد من أهمية التدريب وتنمية الإدارة تلك العلاقة المتكاملة والمتداخلة بين سياسات الأفراد والتدريب والتنمية الإدارية وهذا ما يوضحه الشكل رقم 3.

يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة للمتغيرات الحالية لبيئة الإدارة الداخلية والخارجية أما على مستوى البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لا سيما بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقيات الجات وبالمشاركة الأوروبية العربية، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية للشركات والإدارات في الأسواق المحلية والخارجية، وتعدد الاستراتيجيات التنافسية للشركات فشملت التنافس بالجودة (الجودة الأعلى) وبالتكلفة (الأقل) وبالوقت (الأقل) وكذلك هناك تنافس بالتميز، سواء كان تميز في تصميم المنتج أو أسلوب تقديمه وأصبحت المؤسسات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم فيسهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة<sup>(3)</sup>.

(1) المرجع السابق، ص 53-54.

(2) عبد المحسن فالح اللحيد، تقييم لبرامج التدريبية، معهد الإدارة العامة، بدون تاريخ، ص 260.

(3) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 251.



شکل يوضح علاقة التدريب بسياسات التوظيف (كتاب محمد عثمان اسماعيل حميد، ص 184)

فثورة المعلومات تشدد على أهمية التدريب والتنمية كخيار استراتيجي في تنمية الموارد البشرية، فكلما كانت أجهزة التدريب والتنمية متطورة وتتعامل مع الجديد بكفاءة، أدت دورها بكفاءة وفعالية أكبر<sup>(1)</sup>. وعليه يمكننا طرح التساؤل التالي: أين موقع الإدارة العربية من هذه المتغيرات؟. والحقيقة أننا بحاجة إلى ثورة فكرية تنهض بكيان التدريب وتضعه ولو مرة واحدة في مقدمة الاهتمامات الإدارية، بدلا من أن يبقى دائما النتاج العشوائي لكثير من الاجتهادات الذاتية أو محاولات التجربة والخطأ، أو حتى تجارب النجاح المكلفة. نحن بحاجة إلى شئ مختلف تماما لما يدور الآن في عالم الإدارة العربية، هذه الكلمة التي كادت أن تفقد هي الأخرى معناها بسبب التباطؤ في مجريات تطويرها؛ نحن نواجه الآن موقفا شبيها بالموقف الذي واجهته البشرية عندما تغير العالم واعتمدت البشرية على الطباعة بدلا من الاعتماد على الذاكرة.

إن اختراعا واحدا قد غير العالم وهو ما يحدث الآن، حيث استطاع العالم الفيزيائي " هلا روزين " قائد فريق I.B.M أن يخترع الجيل الجديد من الـ CD ROM الأمر الذي سيكون للقرص الواحد القدرة الهائلة على التخزين قد تصل 20 طبقة ذات يوم، إن ذلك يعني وضع مكتبة عامة بالكامل على إحدى طبقات قرص واحد وعندئذ سيصبح شكل مراكز التدريب والمكتبات بها شديد الاختلاف عن الآن. إن التدريب والكتب والملفات التدريبية ذات الوسائل المتعددة المتفاعلة التي تقدم مجموعة من الأصوات والصور والكلمات، أصبحت من التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب وسيصبح الشعار في المستقبل القريب " بنقرة واحدة... تدرب على ما تريد أينما كنت..."<sup>(2)</sup>.

### 5. تقييم الأداء " Evaluation performance "

يعتبر تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، وتنهض هذه الوظيفة على مجموعة من المبادئ، وتستدعي ممارسة علمية مستمرة.

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،

(1) أمين ساعاتي، إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 47.

(2) عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالمعرفة ثروة المعلومات والمتغيرات الإدارية"، مجلة العربي، عدد 451 جويلية،

وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى<sup>(1)</sup>.

### 1.5. العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العمل

حدد علي السلمي العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العمل في مجموعتين رئيسيتين هما:

عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

- القدرات والمهارات.
- التركيب النفسي.
- التركيب الاجتماعي.

عوامل تتصل بالعمل ذاته:

- واجبات ومهام وطبيعة العمل.
- التنظيم الاجتماعي للعمل.
- الموارد والإمكانيات المادية.

يحرك المجموعتين من العوامل ويوجهها بدرجات مختلفة من النجاح " نمط القيادة الإدارية " السائدة في موقف العمل.

إن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينها هو خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الأداء<sup>(1)</sup>.

حتى تكون هناك فعالية في تقييم أداء العامل من الضروري وجود سياسة محددة بطريقة جيدة وعلى الطريقة الآتية:

طريقة التقييم يجب أن تأخذ ثلاث مراحل هامة وهي كالتالي:

- من الضروري أن يكون هناك التقاء حاسم بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحديد الأهداف والحصول على تعهداتهم.
- من الضروري أن يكون التقاء بين الرئيس والمرؤوسين للحديث عن إنجاز الأهداف ومناقشة المشاكل التي انبثقت عن عملية التقييم.
- من الضروري وجود تقويم كتابي على أداء العامل على الأقل مرة في كل سنة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001، ص 257.

<sup>(1)</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 266.

<sup>(2)</sup> Pierre G, Berheron, Opsit , P 270-271.

## 2.5. أهمية قياس و تقييم الأداء

عموما يمكننا إيجاز أهمية قياس و تقييم الأداء فيما يلي :

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل، حيث يشعر العامل بقيمة ترقية وتحسين سلوكه بعيدا عن المحسوبة.

وسيلة هامة لتطوير الأداء الذاتي للفرد بعد معرفة نقاط القوة والضعف فيه.

- تطوير كفاءة الرؤساء من خلال فاعليتهم ونشاطهم لتقويم أداء الأفراد.

- إشعار الموظف بمسئوليته عندما يدرك أن مستقبله الوظيفي مرهون بنتائج هذا التقويم.

- أنها وسيلة لضمان عدالة المعاملة باستخدامها نظاما لقياس الأداء قائما على التخطيط والقواعد الموضوعية<sup>(1)</sup>.

## 6. الترقية

أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على معيار الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا، وقياس الأداء يبين لها مدى استحقاق كل موظف للترقية بين المرشحين لشغل المناصب.

إن نظام الترقية يعتبر من أهم الدعامات التي يقوم عليها نظام التوظيف، حيث أن الموظف الذي يقبل أن يعين في أول درجات السلم الإداري يضع نصب عينيه احتمال صعوده ذلك السلم بل ووصوله إلى القمة كما أن الإدارة تؤيد هذا الاحتمال وتسعى جاهدة لغرس هذا الأمل في نفس كل موظف<sup>(2)</sup>.

فالترقية تعني شغل الموظف لوظيفة أعلى مستوى من وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولة والمركز مع زيادة في الأجر<sup>(3)</sup>.

وهناك مفهوم أشمل من الترقية وهو الذي تبناه علي السلمي والمتمثل في الحركة الوظيفية\* ويرى بأن لها اتجاهات أفقية\* ورأسية (الترقية - الترفيع الندب لشغل وظيفة أعلى)

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة- نظلة الدراسات العليا-، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر، 2000، ص 192.

(2) المرجع السابق، ص 103.

(3) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 125.

وحين ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي ينتج عن ذلك مايلي:

- زيادة في الرواتب.
- زيادة في السلطة.
- تغيير في الأهمية الوظيفية.
- خطوات تخطيط الحركة الوظيفية
- حصر الوظائف.
- توصيف الوظائف.
- تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.
- ترتيب الوظائف داخل كل مجموعة نوعية (التسلسل الرأسي).
- إيجاد العلاقات بين الوظائف من المجموعات المختلفة (التسلسل الأفقي).

#### ◀ الهدف

- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- كسر الملل في الحياة الوظيفية.
- تغيير الأفكار وإعطاء نفس جديد في التنظيم الوظيفي.
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة<sup>(1)</sup>.

#### 1.6. نظم الترقية

تشير التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم إلى أن هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية هي نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة أو الكفاءة ونظام الترقية بالأقدمية المطلقة<sup>(2)</sup>.

#### رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

\* الحركة الوظيفية: هي التنقلات والتغيرات التي تحدث للفرد بين أعمال ووظائف مختلفة عبر حياته، قد تكون الحركة الوظيفية مجالاً للتخطيط فتصبح وسيلة مهمة للتنمية البشرية كما قد تم بصورة عشوائية تفقد الهدف منها وتبدد الطاقات الإنتاجية.

\* اتجاهات أفقية: تتمثل الاتجاهات الأفقية للحركة الوظيفية في النقل و النذب والإعارة حيث يغير الفرد موقعه (موقع العمل) ولكن يتم ذلك على نفس المستوى ولا ينتج على ذلك زيادة في الرواتب والسلطة وتغيير في الأهمية الوظيفية.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 250-251.

(2) لمزيد من التوضيح أنظر كتاب نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، من ص 180 إلى ص 191.

تساهم إدارة الموارد البشرية بفعالية في تنمية الموارد البشرية من خلال منهجية واضحة حيث أصبحت الموارد البشرية الكفوة الميزة التي يتم على أساسها التفرقة بين مختلف الأجهزة الإدارية.

من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية مايلي:

- ❖ وضع مخطط الاختيار والتعيين وذلك باختيار وتحديد احتياجات الإدارة من الموظفين ثم تعيينهم على أساس المؤهلات المكتسبة والخبرة الشخصية واعتبارات أخرى هي من أهم النقاط القوية في المترشح من النتائج الكمية.
  - ❖ وضع سلم العمل لمختلف الوظائف.
  - ❖ التكوين (التدريب) من أجل زيادة الكفاءة والفعالية ومواكبة التطورات الحاصلة.
  - ❖ تقييم الموظفين والذي يتم على حسب أصناف الوظائف.
  - ❖ الترقية والامتيازات، حيث تتم الترقية على أساس الكفاءة والجدارة، بينما تعمل الامتيازات والتحفيز على الرفع من معنويات الموظفين ورفع روح المنافسة داخل الإدارة وبالتالي زيادة فعاليتها.
- وهكذا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ويتحقق بذلك الاستخدام الأفضل للموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

#### خامسا: الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية

يعيش العالم تحديات عديدة تكنولوجية، شدة المنافسة، ضغوطات اجتماعية ثقافية، ديمغرافية وللاجابة على هذه التحديات الإدارة مجبرة على الاعتماد على منطق وفلسفة جديدة في إدارة مواردها البشرية، لكن في ظل هذه الظروف لا توجد سياسة موحدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية ولكن بإمكاننا اختيار ممارسة تتلاءم والظروف الآتية بمعنى العمل بالمدخل الظرفي في إدارة الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

وتزداد أهمية الموارد البشرية بالنسبة للإدارة العامة من حيث أنها توفر ميزة تنافسية لها، فقد أصبح هناك إدراك أكبر بأن التميز في القدرات يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة

<sup>(1)</sup>Abdelhak Lamri, *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marche*,

Alger:Prestcom, édition Office des publications universitaires, p 106.

<sup>(2)</sup> Preretti. J. M, *Gestion des ressources humaines*, Vubert, 1998, p 7.

والمطلقة والثقافات التنظيمية المميزة والعمليات والأنظمة الإدارية، لذلك فإن هناك تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية.

أصبح في الوقت الحاضر عائد الاستثمار في الموارد البشرية يفوق عائد الاستثمار في الموارد المادية من آلات ومباني... الخ فبمرور الزمن تتناقص قيمة هذه الموارد عن طريق الاستهلاك و في المقابل تتزايد قيمة الموارد البشرية عن طريق الخبرات المتراكمة والاستغلال الفاعل لها، فإدارة الموارد البشرية تكمن مهمتها في تزويد الأجهزة الإدارية بالموارد المادية و كذا بالأعداد و الأنواع اللازمة من الموارد البشرية المطابقة لخصائص و متطلبات الوظيفة و مع جداول التنفيذ (أي التوقيتات المناسبة) (1).

لقد تغيرت أسس الصراع الدولي في عالم اليوم، واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة أو دول ضد أخرى، فبعد أن كان النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساساً، تغير الأمر ليصبح الغزو والنفوذ الاقتصادي هو الأكثر تأثيراً وأوسع استخداماً. وهو النفوذ الذي يجيء عبر قوة اقتصادية لا تقوم فقط على موارد طبيعية، بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المتميز للعاملين (2).

---

(1) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002 ص 156-157.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 26-27.

