

الفصل الأول:

مدخل لإدارة الموارد البشرية، الأداء والتدريب

من اعداد

البروفيسور بركات احمد

جامعة الجزائر 3

تمهيد:

يجمع علماء الإدارة جميعاً على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة*، وبغض النظر عن المصطلح المقدم لوصفه (سواء كانت إدارة شؤون العاملين، أو إدارة الموارد البشرية) يعتبر من الأنشطة المهمة، لا بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجته ورغباته وتوقعاته.

علاوة على ذلك اتفق الجميع على أن هيكل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإنساني ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المنظمات وتركيبه الموارد البشرية فيها.

وعليه فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الدور التقليدي كاستقطاب القوى العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات فقط، بل أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً وأصبح لإدارة الموارد البشرية اليوم دوراً استراتيجياً يتطلب كفاءات متخصصة ومؤهلة تأهيلاً كفواً لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، لأنها أصبحت تمارس مهام متخصصة إستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

ولمزيد من التفصيل في هذا الموضوع سنتناول:

- ماهية إدارة الموارد البشرية
- الأداء وتقييم أداء الموارد البشرية
- مدخل حول التدريب

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو العنصر البشري، الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي. الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة. ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية تتعلق بحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

. يعرف **E.Flippo** إدارة الموارد البشرية: "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتميئهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة".⁽¹⁾

. كما يعرفها **ماهر عليش**: "إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم".⁽²⁾

. ويعرفها **Sikula(A)**: "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب (التكوين) والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".⁽³⁾

. ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

. "تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".⁽⁴⁾

. كما يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية: "من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المنظمة الإستراتيجية".⁽⁵⁾

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص18.

2- مدني ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، السعودية، 1993، ص9

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص16.

4- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص34.

5-Barnard Martory, Daniel Grazet, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances, Dunod, 4^{ème} Edition, Paris, 2001, p238

. كما تعد إدارة الموارد البشرية: "الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".⁽¹⁾

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعددًا ومعقدًا، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني، وإنما يجب أن يتضمن أدوارًا تحليلية وتشخيصية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صياغة إستراتيجية المورد البشري المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، ويتمثل الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في هذا الجانب في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة والإدارة العليا، حيث تقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المنظمة من خلال تحليلها للفرص والتهديدات المرتبطة بالمورد البشري، وكذلك في تحديد نقاط القوة والضعف في الموجودات البشرية في المنظمة.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية".*

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقبل سنة 1914 لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن، في الواقع إدارة الموارد البشرية كان يديرها أرباب العمل أنفسهم، إن الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل، يعود إلى انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، وكان ذلك متداخلاً ومرتبلاً بتحويلات النظام الاقتصادي لتلك المرحلة.⁽²⁾

ولقد ساهم ظهور الثورة الصناعية بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة للموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعد سياسات للموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحضير العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1- التطور الصناعي حيث أدى إلى ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي استدعى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وتعالج مشاكلهم.

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 27.

2 - Geneviève Lacono, Gestion des Ressources Humaines, Casbah éditions, Algérie, 2004, p16.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة، وتطلب الأمر وجود اختصاصيين في إدارة الأفراد ووسائل حديثة وأكثر سلامة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين ومنه كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون العالي بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسة جيدة للعلاقات الصناعية.

5- وهناك عنصرا خامسا وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمات جامعية مثل اتحاد العمال Labour Union والذي ساعد العامل على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا نرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.

ويمكن إيجاز التطور الذي مرت به إدارة الموارد البشرية في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.

تميزت الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي تطوير الآلات وربط القوى العاملة بها وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد، مما نتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها. كما كان للثورة الصناعية التأثير الكبير على تنمية وازدهار الأعمال والتجارة، إذ كأن ينظر إلى العمال على أنهم سلعة يتم تداولها (بيع وشراء) في جو يطبق مفاهيم حرية السوق "Laissez Faire" وعدم تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال⁽¹⁾ ويعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، ذلك أن ظهور المنظمات الصناعية، وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج كان أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية، التي كانت تسمى في بداية الأمر بإدارة المستخدمين وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع، والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتماد على الجهد البشري، واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، والعناية بها منذ لحظة دخولها إليها وحتى انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، وزيادة الرقابة والضجر في العمل، واستبدال الجهد البشري بالآلة، والاعتمادية العالية بين الوظائف، وسوء

1 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2002، ص 5-6.

ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام.⁽¹⁾

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور (F.W.Taylor) والذي لقب بأبي الإدارة، وقد ظهرت هذه الحركة في عام 1890 تقريباً واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:⁽²⁾

1- التطوير الحقيقي في الإدارة.

2- الاختيار العلمي للعاملين.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم النشاطات المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبئ ومسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب، ولذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.⁽³⁾

ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته، وفي السياق نفسه فإن تايلور له أفعال مختلفة، حيث سمح بإنشاء تنظيم العمل حول مبادئ الوقت بمعنى وحدة الوقت اللازمة لتحقيق وظيفة محددة، كذلك ترتيب الوظائف حسب درجة التعقيد والمؤهلات المطلوبة

1 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص26.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص22-23.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص23.

لتحقيقها، حيث ظهر مفهوم العمال المتخصص والمؤهل أو عون التحكم، وبهذا أدت هذه المظاهر إلى وضع طرق لوصف مناصب العمل والذي ظهر كأداة حتمية وضرورية لإدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾ وقد ساهمت الإدارة العلمية مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح هذه المهنة، غير أنها أغفلت جوانب هامة مثل الفروق الفيزيولوجية والذهنية والنفسية، كما أهملت تأثير جماعات العمل على أداء الفرد وإنتاجيته، وإلى غير ذلك من النقائص.

المرحلة الثالثة: نظرية الإدارة لفايول (H.Fayol):

وهو خلافا لتايلور بدأ الهرم التنظيمي من القمة وهذا بحكم عمله كمدير عام لمجموعة مناجم «Un Groupe Minier» منذ 1888 إذ من خبرته في الإدارة توصل إلى بعض النتائج وهذا باعتماده على طريقة مزدوجة متمثلة في:

أولاً: إعداد مخطط تنظيمي صارم للترتيب الوظيفي وتوزيع المهام.
ثانياً: تحديد قواعد سير عملية وبسيطة، معروفة من قبل الجميع.

أي تخطيط وتنظيم للعلاقات الإنسانية، وقد ركز على المكانة الأساسية للمشرف، وتوجد نظرياته في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعية" وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، التنسيق والرقابة "1916" وهو يرى أن الوظائف الإدارية المذكورة في عنوان أعلاه، وإلى جانب الوظيفة الإدارية هناك الوظائف الفنية (الإنتاج)، التجارية، المالية، المحاسبية، والإحصاء، وأخيراً الصيانة، أي جملها في سنة وظائف، ونلاحظ أن "فايول" لم يحدد وظيفة لإدارة الأفراد مستقلة بذاتها، رغم أنه أولى اهتمام كبيراً بتنظيم العلاقات الإنسانية للوصول إلى المردودية المثلى.

وقد وضع المبادئ العشر المشهورة، والتي مازال يعتمد عليها في الإدارات، ونذكر منها:

- التخصص وتقسيم العمل.
- السلطة والمسؤولية.
- وحدة الأمر.
- تدرج السلطة.
- تعويض العاملين... الخ.

غير أن "فايول" لم يراعي بعض الجوانب الأساسية منها تحديد الأهداف، دوافع العاملين، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وغيرها.⁽²⁾

المرحلة الرابعة: حركة العلاقات الإنسانية.

كان للتجارب والدراسات التي أجريت في مصانع "هاوثورن" * (Hawthorne) خلال الفترة ما بين (1923-1930) والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاج الأثر

1 - Geneviève Lacono, Op.cit, p21.

2 - أعلمان بهية، تأثير الخصخصة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص79.

الكبير في تحويل اهتمام الممارسين والباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له، لكي يصبح أداءه بالمستوى المطلوب. فقد أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر تعاون وروح الفريق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المنظمات.⁽¹⁾

وقد تبين نتيجة لهذه التجارب، أن تأثير العوامل العاطفية يفوق تأثير العوامل المنطقية على إنتاجية الأفراد. وقد اكتشف الباحثون أن جماعات العمل غير الرسمية، لها تأثير خاص على الإنتاجية، فوجدوا أن إنتاجية العامل تتأثر أكثر بمحددات مثل درجة قبول الجماعة للفرد ومدى شعوره بالأمان عن المحددات المادية للعمل مثل الأجور والحوافز المادية، وقد بررت هذه النتائج، التي تم التوصل إليها من خلال تجارب "هاوثورن" والتي تبناها مديري إدارات الأفراد وطبقوها في منظماتهم تحت شعار أهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، وبالتالي ضرورة اهتمام كل مدير بالعلاقات الإنسانية.⁽²⁾

المرحلة الخامسة: التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية.

بالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد حتى مطلع الستينات من القرن العشرين، بظهور ما يسمى بمدخل إدارة الموارد البشرية، الذي تطور ضمن مسار النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية، ونقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات التالية:⁽³⁾

- تنشط المنظمة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المنظمة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛
- تحتاج المنظمة محاولة للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة، كما تهتم بها بهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المنظمة؛
- يجب على وظيفة إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنوع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية... الخ؛

1 - حنا نصر الله، مرجعه سابق، ص7-8.

2 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص50-51.

3 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: "مدخل استراتيجي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص20.

• تعد الموارد البشرية في المنظمة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛

• تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المنظمة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المنظمة.

ووفقا لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة، وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية - كأى نظام آخر - في كل من المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ويمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي: (1)

1- المدخلات: وتتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات. أ.الأفراد: ويقصد بهم العنصر البشري المتاح للمنظمة والذي يتمثل في مخزون الموارد البشرية لدى المنظمة والمتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة، والعمالة التي يمكن الحصول عليها، والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة.

ب. البيانات والمعلومات: وتعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس لكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية، وبدون هذه البيانات والمعلومات تتوقف هذه العمليات وتغطي هذه البيانات والمعلومات جوانب عديدة تتمثل في:

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.
- قوة العمل في المستويات التنظيمية المختلفة، في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة.
- مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.
- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة.
- أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.
- الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة.
- الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

2- **عمليات النظام:** وتتمثل هذه العمليات في مجموعة الإجراءات التي يتم تطبيقها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة. ويتضمن نظام الموارد البشرية أربعة عمليات أساسية هي: (1)

- تخطيط الموارد البشرية.

- اختيار وتعيين الموارد البشرية.

- تدريب (تكوين) وتنمية الموارد البشرية.

- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

ومما هو جدير بالذكر أن كل عملية من هذه العمليات الأربع تمثل نظاما فرعيا متكاملًا من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية.

3- **المخرجات:** تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبية وخصائص الموارد البشرية بها، حيث تتمثل هذه التركيبية وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة، والتي عاды ما تحدد مستويات الأداء أو الإنتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم تحققه المنظمة.

4- **التغذية المرتدة Feed Back:** إن التغذية المرتدة هي المعلومات التي يتم إيصالها للإدارة والتي تساعد أعضاء فريق العمل على معرفة مهارات الموارد البشرية بحيث تكون بناءة وبطريقة محفزة. وقد أحدث مدخل النظم مجموعة من الآثار في مجال إدارة الموارد البشرية وهي: (2)

1. أن الأنشطة والوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية متداخلة ومتراصة مع بعضها البعض، وينظر إليها كأنها وحدة واحدة متفاعلة.

2. أن تطبيق هذا المدخل في إدارة الموارد البشرية أدى إلى أنها يجب أن تكون مسؤولة عن وظائف هذه الإدارة بالنسبة لكل العاملين في المنظمة مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية.

3. اعتبار إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة، وديناميكية تهدف إلى تهيئة ما تحتاجه المنظمة من أفراد عاملين أكفاء وقادرين على تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة.

4. أدى هذا المدخل إلى جعل إدارة الموارد البشرية بمثابة الجهاز المسؤول عن التنظيم في المنظمة لأن من وظائفها اختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية وتأهيلهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم حتى تحقق المنظمة نجاحًا.

إن التطورات التي حدثت في هذه الفترات ساهمت في تغيير نظرة المسؤولين اتجاه العنصر البشري، فبعدما كان يعتبر تكلفة يجب تدنيتها، أصبح موردا حيويًا داخل المنظمة يجب الاعتماد عليه وهذا ما أدى إلى الاستغناء عن مفهوم إدارة الأفراد واستخدام إدارة الموارد البشرية. (3)

1 - مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع، ص57.

2 - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص28.

3- J.M.Peretti, Ressources Humaines et Gestion du Personnel, Edition Vuibert, Paris, 1994, p14.

وهذه النتيجة أتاحت للإنسان أن يحتل مكانة مرموقة وهامة في المنظمة، وتلمس ذلك من خلال التطور الذي ظهر في تنظيم المؤسسات الحديثة والعصرية، إذ أصبحت المصالح والهيئات المكلفة بشؤون العمال داخل التنظيم الإداري للمؤسسات تحتل مرتبة عالية ومؤثرة، ومنه أصبح تداول تسميات مختلفة لهذه الهيئة كإدارة الموارد البشرية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التنمية البشرية، وهذا دليل على إعطاء الأهمية للعمال داخل المؤسسات. (1)

ولقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها، وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم على جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. (2)

وفي ظل التطور في التوجهات الاستراتيجية وانفتاح حقل إدارة الاستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل أصبحت جزءا من الاستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية.

واتسع دور إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوفر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة المتوافقة مع حاجات البيئة المتغيرة. (3)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي في بلد ما لا يتم فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة الاستثمار (المصانع) وتنوعها وزيادة الإمكانيات، ولكن يتم أيضا عن طريق التوسع الرأسي في الإنتاج. وذلك برفع الإنتاجية في هذه المصانع والمؤسسات بالاستثمار أو الاستغلال الجيد لعوامل الإنتاج المتوفرة، ولعل أهم هذه العوامل هو عنصر العمل أو العامل.

إن إدارة الموارد البشرية محورها الرئيسي هو العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومختلف العمليات الأخرى. ويعتبر هذا العنصر أكثر هذه العناصر قلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه للمستقبل أو فهم محددات هذا السلوك، ذلك أن الأفراد لهم آمال ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم

1- <http://www.ulum.nl>, Page consultée le : .././....

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص25-26.

3 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003

اتجاهاتهم وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، هذا عكس عناصر الإنتاج الأخرى كالمواد والآلات التي يمكن التحكم فيها حسب ما نشاء، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوفرة. (1)

ويعود الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية لعوامل كثيرة أهمها: (2)

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ويتطلب تنمية موارد بشرية قادرة على استيعاب وتطوير التغييرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات.

2- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.

3- ارتفاع تكلفة العمل البشري من حيث قيمة الأجور التي تأخذ نسبة عالية ومنتزيدة من تكاليف الإنتاج.

4- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وانتخاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات.

5- زيادة أهمية دور النقابات العمالية حي تلتزم المنظمات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة. إن مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.

وبشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.

- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛

- السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.

- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث

1 - محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص28.

2 - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص28.

- النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.
- استعمال طريقة مثلى في إدارة الكفاءات وتشجيع تطوير العمل؛
- ضمان احترام العلاقات الاجتماعية بين العمال؛
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة فيما يخص السياسات التي لها تأثير على نشاطاتهم وحثهم على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

المطلب الثالث: تنظيم ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

ينبغي إعداد هيكل تنظيمي قادر على القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة الحديثة، ويتم ذلك على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمنظمة، وبصفة عامة هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات ومن هذه العوامل:

1- حجم المنظمة وعدد العاملين بها: من المنطق أن يتناسب حجم وتنظيم هيكل الموارد البشرية مع حجم المنظمة وعدد العاملين بها، ففي المنظمة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر مهمته على إمساك وحفظ سجلات العاملين، ويقوم مدير المنظمة بكافة الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتعيين وتحديد الأجور... الخ، أما في المنظمات الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة يعمل بها أشخاص متخصصون في شؤون الموارد البشرية.

2- التنظيم العام للمنظمة: إن حجم المنظمة وعدد العاملين ليس هو العامل الوحيد المؤثر على تنظيم الجهاز المشرف على شؤون الموارد البشرية، حيث أن الشكل التنظيمي العام للمنظمة له تأثير أيضا فإذا كان التنظيم قائما على أساس جغرافي نتيجة لاتساع نشاط المنظمة وانتشارها في مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يحتم وجود أجهزة موارد بشرية لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة.

3 - مدى التنوع في فئات العاملين بالمنظمة: إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات وزيادة المجهودات التي تبذلها إدارة الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات وتدريبها وتنميتها والعمل على تحفيزها للعمل بالمنظمة أطول فترة ممكنة.

4 - مدى اقتناع إدارة المنظمة بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية: إذا كانت الإدارة العليا لا تهتم كثيرا بالعنصر البشري، ولا تتفهم الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فإن أنشطة هذه الإدارة تنقل وتقتصر على القيام بالنواحي التنفيذية الروتينية فقط مثل حفظ سجلات العاملين ومراقبتهم والحضور والغياب والإجازات. وذلك هو المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد الذي سبق الإشارة إليه. أما إذا كانت النظرة للعاملين إيجابية (حديثة)، فإن ذلك ينعكس على تنظيم جهاز الموارد البشرية من حيث حجمه وتنظيمه الداخلي ومستواه، وفي هذه الحالة سوف تكون هناك إدارة متخصصة يعمل بها أفراد مؤهلين، وتحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

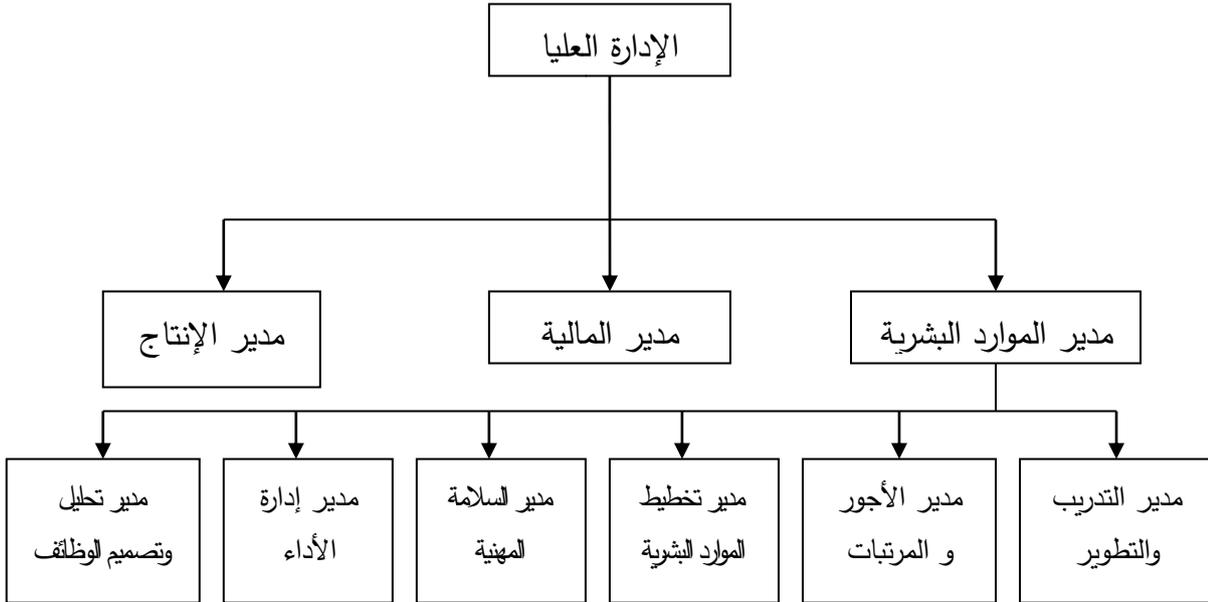
* موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة:

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية منظمة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولتوضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمات في ما يلي:

أ- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

من الممكن وجود إدارة مستقلة تعنى بشؤون العاملين في المنظمة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية.



نلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي:

1- وجود إدارة مركزية داخل المنطقة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع إلى إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري.

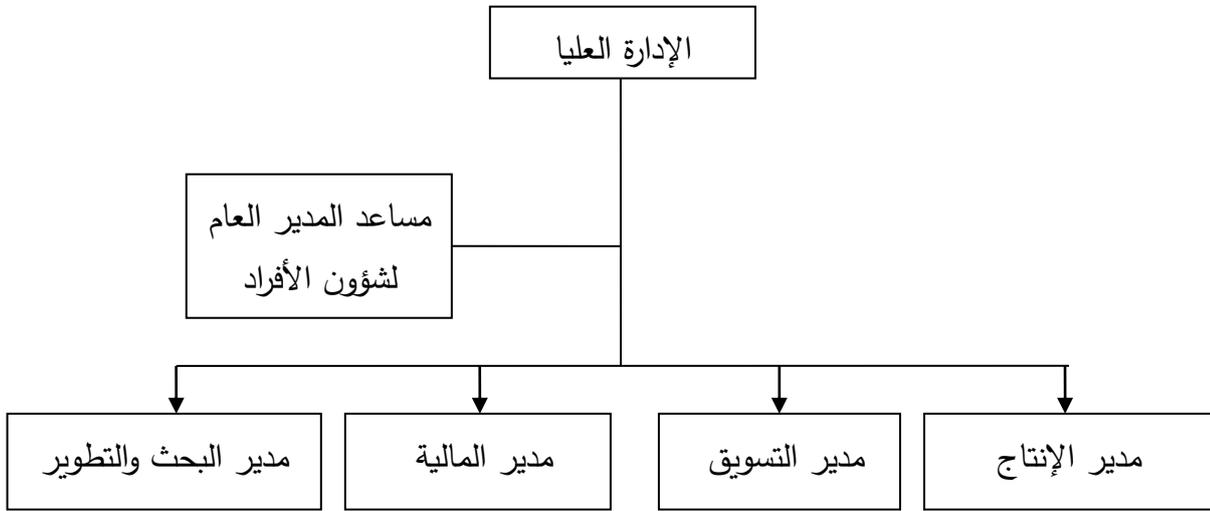
2- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لكافة المنظمة، إذا يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة، وهذا الارتباط الهيكلي التنظيمي يسمى " بالارتباط المتكامل ".

ب- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

ووفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم(2): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.



نلاحظ من خلال الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن مساعد المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

*التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

لا تختلف عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد التنظيم العام للمنظمة أو أية إدارة أخرى وعادة تتبع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

ويمكن ذكر بعض الأهداف التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها عند التفكير في تكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنظمة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء.

- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.

- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.

ثانياً: تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يتطلب تحديد الأهداف السابقة، القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي تشمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات التفصيلية. ويمكن سرد بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في منظمة متوسطة الحجم كالآتي:

- النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة؛

- النشاط الخاص بالتوظيف وتزويد المنظمة بما يلزمها من القوى العاملة؛

- النشاط الخاص بالتدريب والتنمية الإدارية؛

- النشاط الخاص بمكافأة العاملين وتعويضهم؛

- النشاط الخاص بالخدمات؛

- السجلات والنواحي الكتابية.

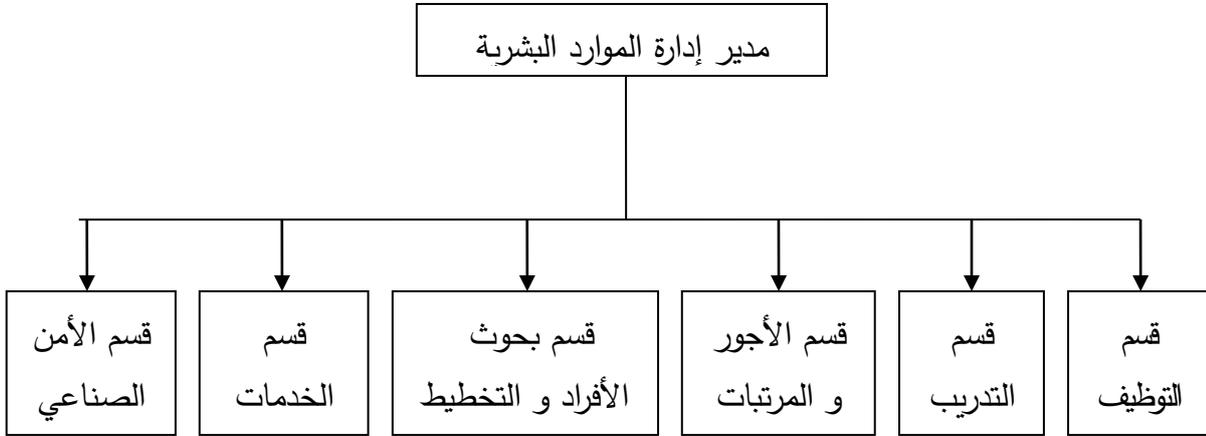
ثالثاً: تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة:

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة السابقة في مجموعات متجانسة ومتكاملة، وبمجرد أن يتم هذا التجميع نكون قد توصلنا إلى تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية أفقياً، حيث يتخذ قرار إنشاء وحدات تنظيمية (في شكل قسم أو إدارة) وتختص كل وحدة تنظيمية بنشاط معين، مثال ذلك قسم بحوث الأفراد، قسم التدريب، قسم التوظيف، قسم الأجور والمرتبات، وقسم الخدمات والأمن الصناعي. وبعد ذلك يتم تحديد العدد المطلوب من كل نوع.

رابعاً: تحديد المستويات التنظيمية (الرأسية):

من الطبيعي أن تختلف أهمية وحجم المهام التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسم الأعمال إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد السياسات العامة التي يختص بها مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال أخرى متعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه، والتنسيق والمتابعة التفصيلية ويختص بها مستوى تنظيمي أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمالاً ثالثة متعلقة بالتنفيذ التفصيلي لمهام محددة وجزئيات صغيرة. وهذه يختص بها أفراد تنفيذيون في أسفل الهرم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية. والشكل التالي يوضح التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات المتوسطة الحجم:

الشكل رقم(3): التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في منظمة متوسطة الحجم.



وأخيرا يمكن القول أن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيما إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الآلي أو العضوي، (حيث أن من خصائص التنظيم الآلي ما يلي: المركزية في القرارات، الرسمية أي الاعتماد على القوانين والضوابط، المعيارية أي وجود معايير وإجراءات عمل محددة مسبقا، الاستقرار البيئي وعدم المرونة).
(وعكس ذلك يتضمن التنظيم العضوي الخصائص التالية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، اللارسمية أي تصرف وفق الظروف والمتغيرات البيئية، التنوع والتعدد في المعايير المستخدمة، المرونة والتغيير).
ومن أهم هذه العوامل التي تحدد اتجاهات الإدارة نحو الخصائص المذكورة سابقا:

1- تكنولوجيا الإنتاج:

المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا الروتينية في عملياتها الإنتاجية مثل تكنولوجيا الإنتاج الواسع، تميل إدارة الموارد البشرية فيها إلى التنظيم الآلي والمركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والعكس يكون في حالة التكنولوجيا غير الروتينية، إذ يتطلب هذا النوع من التكنولوجيا إعداد كوادرات إبداعية علمية، لذا يكون الاهتمام بالبرامج التطويرية المرنة وأنظمة الحوافز المتنوعة، وهذا يعكس التنظيم العضوي.

2- فلسفة الإدارة:

تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية، فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة يوجه نشاطات إدارة الموارد البشرية بهذا الاتجاه، حيث تكون إستراتيجيات الاختيار من خارج المنظمة، بهدف الحصول على أحسن الكفاءات. وعكس ذلك عندما يكون المدير متحفظا، حيث يحاول إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في عمله ولذلك يميل إلى الترقية من الداخل وأنظمة التحفيز تركز على معايير محددة وكمية كأقدمية.

3- التوسع في الأنشطة التنظيمية:

المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة وتتعدد أسواقها غالبا ما يسعى مدير إدارة الموارد البشرية بها إلى التنظيم العضوي في نشاطات هذه الإدارة، حيث يعتمد على المرونة والتنوع في الخبرات والمهارات.

4- خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة:

المنظمة التي يميل هيكلها التنظيمي نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات لا بد أن يؤثر ذلك على تنظيم إدارة الموارد البشرية فيها، فالتعيينات من الخارج وقرارات الأجور والرواتب تحدد من قبل الإدارات التنفيذية، لأي بشكل لا مركزي وهذا يعكس نمط التنظيم العضوي.

*علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى بالمنظمة، فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، ومن ثم فلا بد أن يكون هناك تكامل بينها، حيث تتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها وخططها وسياساتها بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنظمة. وتقدم إدارة الموارد البشرية بعض المساعدات المتخصصة في مجال الموارد البشرية للإدارات الأخرى، ولذلك فإن قسم الموارد البشرية يقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل في:

1- الوظيفة التنفيذية : حيث يقوم مدير الموارد البشرية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس نوعا من "السلطة الضمنية" (التي تتمثل في تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر مدير إدارة الموارد البشرية، باعتباره ذو خبرة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية خاصة في النواحي القانونية، فتؤخذ قراراته على أنها قرارات فاصلة).

حيث أن السلطة الضمنية والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا، ونتيجة لذلك تعتبر اقتراحات مديرو الموارد البشرية أوامر عليها يجب على المشرفين تنفيذها.

2- الوظيفة التنسيقية: حيث يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للأنشطة البشرية، وعادة ما يشار إلى هذا النشاط بأنه نوع من " الرقابة الوظيفية "، والذي يتم من خلاله توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها على سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية بالإضافة إلى عدم الخروج عن السياسات والإجراءات الموضوعية، والتعرف على مدى انسجامها مع أهداف الإدارة التنفيذية.

3- وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات: وتتمثل في تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بأنشطة التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وتسريح الموظفين، وبعض الخدمات مثل: التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، والإحالة للتقاعد... الخ.

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المنظمة. ويتمثل دورها في اختيار المساعدين، وتوجيه ومتابعة المسار المهني، تكوين وتنمية الكفاءات وتطوير الحوار الاجتماعي، حيث تختلف طبيعة المهام الموكلة لها باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطاتها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

1- الوظائف الفنية: وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- **تحليل، توصيف، وتصميم الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية المناسبة لها.

- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، واختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.

- **تكوين وتطوير العمال:** بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- **توجيه وتحفيز العمال:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي على أداؤهم.

- **إدارة المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- **تقييم أداء العمل:** معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- **نظام الدخل:** مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أداؤهم.

2- الوظائف الإدارية: وتتمثل في الوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل

التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

أ- **التخطيط:** التخطيط هو عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها. ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى.

ب- **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم على كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم. كما أن انتماء الأشخاص إلى " مجموعات وظيفية " (وهي وضع مواصفات مكتوبة لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، حيث يتم حصرها في مجموعة واحدة). تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة

وتشجع التعاون والمفاوضة بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

ج- التوجيه والتحفيز: تقوم المنظمة بوضع عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

د- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة، كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها.

هـ- مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها البعيدة المدى.⁽¹⁾

المبحث الثاني: الأداء وتقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية للمنظمات. كون تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، والذي يعتبر جوهر وصلب عملية التقييم، يوضح لإدارة الموارد البشرية وللمنظمة ككل إمكانيات في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. فضلا عن تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل، فانه يعتبر وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العاملين أنفسهم من خلالها تطوير نقاط القوة في أدائهم ومعالجة نقاط الضعف فيه، أو محاولة التخفيف منها.

وعلى غرار كل ذلك كانت هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع الكفاءة في المنظمات عن طريق تقييم رسمي ومستمر لأفرادها عن طريق مجموعة من الأسس والضوابط.

المطلب الأول: ماهية الأداء

إن الأداء من أهم المواضيع في واقع المنظمة باعتبارها تعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، إن هذه الأهمية للأداء جعلته محورا للبحث: وسنتعرف على الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع 1: تعريف الأداء

توجد استخدامات عديدة لمصطلح الأداء في التسير، فقد يستخدم بمعنى بلوغ الأهداف، أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداما امثلا، أو مدى تأدية المهام.

إلا أن هناك تعريفات عديدة للأداء نذكر من بينها ما يلي:

يعرف p. lorino الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من المواد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، اجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي⁽¹⁾. كما يعرف الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسة ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف المؤسسة⁽²⁾.

كما يعرفه R. BROSQUET بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة⁽³⁾. نلاحظ من التعريفات السابقة أنها تنظر إلى الأداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة، كون أهداف المنظمة المختلفة تتحقق بجميع مواردها. وبالرغم من ذلك فان الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثيرين على الموارد البشرية دون غيره من الموارد الأخرى.

1- P.lorino, l'économiste et le manager, édition ENAG, Alger, 1991, p56.

2- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص172

3- R.brosquet, fondement de la performance humain dans l'entreprise, les éditions D'organisation, Paris ,1989p11.

من منطلق إن الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام. وهذا ما ذهب إليه بعض التعريف الأخرى منها :
الأداء هو " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " ⁽¹⁾ .

الأداء هو "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة" (2).
" ينحدر الأداء أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيقدم الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله " (3).

بالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من أضاف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء حيث يرى ANGLIER أن "أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها مهما كان الاختلاف بين التعارف السابقة، فإنها تتفق ولو ضمناً أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة و المجهود المبذول على اختلاف طبيعته (جهد ، وقت ،مال) ، بعبارة أخرى الأداء هو مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العمال في موقف العمل، سواء كان جهداً مبذولاً أو سلوكاً.
الفرع 2: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

A/ أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه تطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء يعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف وتحديد أنواعه كمعيار الشمولية، معيار الأجل، ومعيار الطبيعة.

1- حسب معيار الشمولية: حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى:

***الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيان بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاتمرارية الأرباح، النمو..... الخ .

1- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار الجامعة المصرية، ص50.

2- عبد المليك مزهودة، دور و أهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، التخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة. 1997/1998، ص36.

3- Chevalier et Autres, gestion des ressources humains, 3^{eme} éd DEBACK QUEBEC, 1993p333.

***الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى وظيفة أداء المالية، أداء وظيفة الأفراد ، و أداء كل من وظائف التموين ، الإنتاج ، و التسويق .
و نشير أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية. أي أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى وظائفها.

2- حسب معيار الأجل:

و ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، و قصير الأجل، و هذا النوع من التصنيف يعتبر

صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة و ذلك لصعوبة الفصل بين الآجال و تحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

3- حسب معيار الطبيعة :

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنيةالخ، فإنه يمكن من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي ، اجتماعي ، تقنيالخ. و في إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين : لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها (image de marque) بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها⁽¹⁾ .

B/ العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً. و لما كان تحسين الأداء ، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية و التي أهمها وظيفة الأفراد أو على مستوى المنظمة ككل ، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر ، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية و تقليص أثارها السلبية . و قد اتجه اغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية بالاعتماد على مصدر هذه العوامل و على قدرة المنظمة على التحكم فيها .

1 - العوامل الداخلية :

هي المحيط الداخلي للمنظمة الذي تتحكم فيه ، و تنقسم هذه العوامل إلى قسمين :
نجد من العوامل أولاً العوامل التقنية التي ليست محل موضوعنا و نجد أيضاً ما يلي :

1- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية . مفهوم وتقييم، . الطبعة الأولى، مجلة العلوم الإنسانية. جامعة بسكرة. 2001 ص89-90 .

أ- العوامل البشرية :

هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة و تضم على الخصوص (1):

- التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن و الجنس .
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.
- نظام المكافآت و الحوافز .
- الجو السائد بين العمال ، و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين .
- نوعية المعلومات .

2- العوامل الخارجية:

و هي العوامل التي تؤثر سلبا أو ايجابيا على أداء المنظمة دون أن تتحكم فيها هذه الأخيرة ، و يمكن إيجازها فيما يلي (2):

أ- العوامل الاقتصادية:

أهم العوامل نظرا لطبيعة المنظمة الاقتصادية ، و كون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها و مستقبل مختلف منتجاتها ، و تنقسم هذه العوامل إلى:

- عوامل اقتصادية كلية: كالفلسفة الاقتصادية للدولة ، معدلات نموها الاقتصادية، سياسات التجارية الخارجية ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدةالخ.
- عوامل اقتصادية جزئية : كوفرة المواد الأولية ، الطاقة ، درجة المنافسة ، مستويات الأجور في القطاعالخ.

ب - العوامل الاجتماعية و الثقافية:

تؤثر العوامل الاجتماعية و الثقافية على أداء المنظمات كونها تؤثر على حاجات الأفراد و دوافعهم حيث يجب على المنظمة التعريف على حاجات العاملين و دوافعهم ، و أن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات و أن تؤثر على دوافع العمال ، و أن تنمي فيهم دافع الابتكار و التجديد و الانجاز و التحصيل ، كما تؤثر العوامل الاجتماعية و الثقافية على أداء المنظمات من حيث تأثيرها على المستهلك و على السلوك الإداري و التنظيمي ، و حتى على الهيكل التنظيمي بالمنظمات ، و تتمثل هذه العوامل بصفة عامة في الاتجاهات و القيم ، الأهداف ، العادات ،الخ .

1- B.MATORY.D.CROZET,GESTION DES RESSOURCES HUMAIN,3^{eme}éd NATHAN,PARIS 1988,P41.

2- عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة و الفعالية ،مرجع سابق ، ص91-92

ج- العوامل السياسية و القانونية :

تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على أداء المنظمة و تتكون هذه العوامل من سياسات الدولة المالية ،النقدية ،الخارجية ،و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي

كما تشمل أيضا التشريعات و القرارات الإدارية و أحكام و قرارات المحاكم ، و اللوائح الإجراءات المختلفة لمختلف المنظمات . و تدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات والمنظمات و الأفراد الذين يملكون القوة في التأثير على قرارات المنظمة ،و تسعى هي بدورها إلى الحصول على تأييدهم . و بصفة عامة تشمل العوامل السياسية و القانونية على ما يلي :

- السياسة الخارجية للدولة .
- درجة الاستقرار السياسي و الأمني للدولة .
- التشريعات و القوانين .
- مدى انتشار الديمقراطية و الأحزاب .

إن التمييز بين العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلى عوامل داخلية تتحكم فيها ،و أخرى خارج لا تتحكم فيها هذه المنظمة ليس التقسيم الوحيد لهذه العوامل ، فهناك من مزج بين هذه العوامل (الخارجية والداخلية) وذلك لصعوبة الفصل بينهما أصلا، كما يرى بعض الباحثين . حيث لخص Donald Son هذه العوامل في :الهيكلية،العملية الإنتاجية في حد ذاتها،الإستراتيجية ،المحيط الذي تنشط فيه المنظمة،القيادة،الثقافة،الخيارات التقنية ،وأسلوب الإدارة⁽¹⁾

أما Kruger فقسم هذه العناصر إلى ستة أجزاء ممثلة في :⁽²⁾

- 1- الأشخاص الذين لهم تأثير في تحديد سياسة المنظمة .
- 2- الفلسفة و الثقافة السائدة .
- 3- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة .
- 4- الأنظمة (نظام المكافآت ،التخطيط ،الإعلام ،المحاسبة....).
- 5- طاقات الانجاز الكاملة .
- 6 - العملية الإنتاجية .

1- A.C.MARTINET, l'entreprise dans un monde en changement, édition du seuil ouvriers, paris ,1982,p106108.

2- عبد الملوك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق ص42.

المطلب الثاني : ماهية إدارة الأداء

إن المنظمات من خلال إدارة الأداء تهتم فيها بتقييم أداء عمالها بالاستناد إلى معايير وأسس معينة والمعلومات المتاحة في المنظمة، وذلك حسب حجم المنظمة وهدفها الأساسي إذ سنحاول التركيز على تعريف إدارة الأداء ونظام إدارة الأداء وخطوات إدارة الأداء على النحو التالي.

الفرع 1 : تعريف إدارة الأداء

إن مصطلح إدارة الأداء مستخدم اليوم بكثرة ، و لكن لا يوجد تعريف مشترك له . ففي بعض المنظمات يعتبر تسمية أخرى للإدارة بالأهداف ، و في أخرى يعتبر العملية التي تستخدم فقط في تقدير أو تقييم الأفراد أما بعض المنظمات فتترجم عملية إدارة الأداء في معلومات أو إحداث سنوية تجمع التكوين و التطوير ، أو أيضا في إجراء يربط الأداء بالأجر . و لكن هذه التعريفات لإدارة الأداء تبدو ضيقة و تقتصر على بعض الجوانب فقط ، و في المقابل يمكن أن ننظر إلى إدارة الأداء بأنها تتعلق بإجراءات أو عمليات عامة و التي يمكن أن تجمع كل هذه العناصر و أيضا عناصر أخرى (1) و كتعريف شامل لما سبق يمكن إن نصف إدارة الأداء بأنها "إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف ، و إلى تحريك و دفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف " .

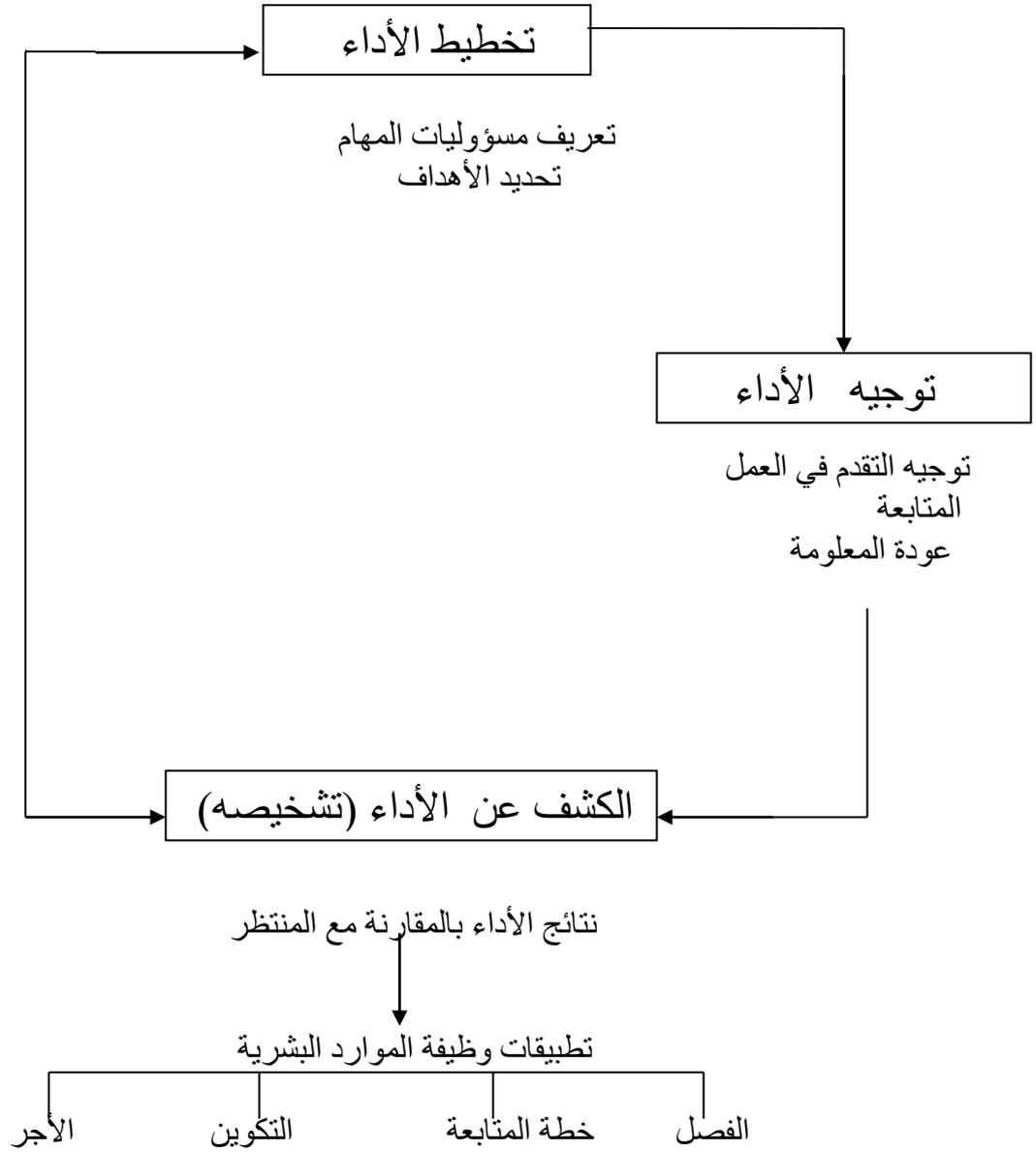
الفرع 2: خطوات إدارة الأداء

تتم إدارة الأداء عبر مجموعة من الخطوات ، أو من خلال مجموعة من العمليات المتشابكة التي تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة ، و بما يحقق الأداء المستهدف للمنظمة و يحقق غاياتها.

و تتم إدارة الأداء من خلال عمليات تخطيط الأداء ، توجيهه ، تشخيصه ، إضافة إلى عملية تحسين الأداء و تطويره . و نستطيع أن نعبر عن هذه الخطوات أو العمليات في الشكل التالي :

1- A.Mitrani, M.Dalziel, A.Bernard, Des compétences et des hommes :Le management des ressources humaines en Europe, Les éditions d'organisation, Paris, 1982,P 89.

شكل رقم (4) : الحلقة المتكاملة لإجراءات إدارة الأداء



المصدر: A.Mitrani, M.Dalziel , A.Bernard, des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation, .90Paris,1982p

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

يكتسي تقييم أداء العاملين أهمية بالغة كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في أي تنظيم يسعى لتحقيق أهدافه، ولتشكيل إطار عام يتسنى من خلاله فهم مدلول تقييم أداء العاملين وذلك بالوقوف على مفهوم وأهداف والمعايير والطرق ومنهجية الأداء.

الفرع 1: مفهوم و أهداف تقييم الأداء

A/ تعريف تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة المستهدف كما و كيفا وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المستهدف.

و ارتكازا على هذا المفهوم فانه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

1- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، و هي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا ،يمكن حصر وحداته و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة .

2-الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني ،مثل أعمال التخطيط و البحوث و التنظيم و الإشراف و الرقابة و إصدار القرارات في هذه المجالات و في هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم .

كما يطلق على تقييم الأداء اصطلاح تقدير الكفاءة و يعني تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و مسلكهم و تصرفاتهم فيه و قياس مدى صلاحياتهم و كفاءاتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي و تحملهم لمسؤولية و إمكانيات ووظائف ذات مستوى أعلى .

و يستخدم كاتب آخر مفهوم كفاية العامل ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم و على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبهم في أداء العمل و أخيرا على معاملة زملائهم و مرؤوسهم .

و هذا يعني إن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أتمه خلال فترة زمنية معينة و تصرفاتهم مع من يعملون معهم . و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة و استحقاق معين ممتاز، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف جدا .

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الهامة في تسيير هذه الموارد ،ذلك لأنها تمكن المنظمة من مراقبة الخطط و البرامج المعتمدة في مجال الموارد البشرية و اتخاذ القرارات بشأنها ،و تمكن هذه العملية في تحديد نقاط القوة و الضعف للموارد البشرية في المنظمة مما يسهل إمكانية تطويرها⁽¹⁾، كما تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية و التي بناء عليها يتم إعداد مخططات التدريب الضرورية. و تحسين الأداء كذلك ينطبق من التقييم ، فإذا عرف الفرد مستوى أدائه يمكنه من إحداث التغيير و التعديل الضروريين في سلوكا ته و مهاراته و معارفه مما يحسن في أدائه

1- James. WALKER : Manager la performance, www.dessmrh.org.

و ينظر لتقييم الأداء البشري على انه " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال (1).

B/أهداف تقييم الأداء :

لتقييم أداء العاملين فوائد مهمة سواء بالنسبة للإفراد العاملين أو للمنظمة ككل :

1-بالنسبة للعاملين :

من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي :

- يساعد تقييم الأداء على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطونهم الفرصة لتجنبها في المستقبل. (2)

- يعطي تقييم الأداء للعاملين معنى للعدالة ، مكان الشعور بان جهودهم تثن عشوائيا(3).

- يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أدائهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم و التقدير الدائم من جانب رؤسائهم (4).

2- بالنسبة للمنظمة ككل :

من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة و المنظمة ككل ما يلي :

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على ترشيد سياسة الاختيار و التعيين و الحكم على سلامتها.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار انسب للمرشحين أو أكفا الأشخاص لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي .

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تميتهم

،حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين التي يبينها التقييم .

- يساعد النظام الموضوعي للتقييم أيضا ،على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو ينشئ شعور بالراحة بين العاملين ،بسبب وجود نظام سليم و عادل لتقييم أعمالهم .

و يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فهو يدفع المشرفين

باستمرار إلى متابعة و ملاحظة مرؤوسهم بدقة ،كما يسهل عليهم النصح و الإرشاد عند الحاجة (5).

1- خالد عبد الرحمن الهيثي :إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق،ص200.

2- صلاح عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعة للطبع و التوزيع،الإسكندرية،2000/1999،ص285.

3- J.F.Amadieu, J.ROjet, gestion des ressources humaines et relations professionnelles, éd LITEC, paris, 1996, p39

4- Elisabeth.lecoeur.article.http://www.indice.rh.net.juillet2006.

5- M.Sadeg, management des entreprises publiques, les presses d'Alger, 1999, p108.

الفرع 2: معايير وطرق تقييم الأداء

الفرع 1: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعيار تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا و تكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم (1). و تنقسم معايير التقييم إلى **معايير صفات الشخصية** و التي لا تمس الأداء بشكل مباشر، من أهم هذه المعايير : الذكاء ،الثقة بالنفس، رد الفعل،المبادرة.... تتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد و القياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي .

وهناك **معايير نواتج الأداء** و التي تتحدد عن طريق جودة الأداء و كميته و التكلفة و الوقت المحدد للإنجاز (2).

وهناك **معايير السلوك** التي تتعلق بالسلوكيات و الممارسات التي أدت إلى أداء معين، من أمثلة هذه المعايير نجد : العلاقات مع الآخرين،قيادة المرؤوسين،الجهد المبذول.... و هناك أيضا **معايير النتائج** التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية ، من بين هذه المعايير :الإنتاجية،المبيعات ، الأرباح.....

و لكي تكون هذه المعايير دقيقة و واضحة يجب أن تتميز بالصلاحية (validité)، أي أن كل عناصر المعيار يجب أن تعبر على الخصائص التي يتطلبها الأداء ، و بالثبات (fidélité) أي تكون نتائج التقييم ثابتة عندما يكون الأداء ثابتا . تتميز كذلك هذه المعايير بالحساسية (sensibilité) حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة، إلى جانب تميزها بالسهولة (simples) أي إمكانية استخدامها دون صعوبات (3).

1- Christian ball , p90.

2-petit et autres : gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Québec, édition gaetan morin, 2000, p07.

3- جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،الدار الجامعية ، مصر،2003،ص36.

الفرع 2: طرق تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لتقييم أداء العاملين و تنحصر بشكل عام فيما هو تقليدي و ما هو حديث.

1- الطرق التقليدية:

أ- طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية ، و تحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد (1). حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها ، و بتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين (2). و فيما يلي مثال توضيحي عن هذه الطريقة :

جدول رقم (1) : المقياس التقليدي للتدرج

مجملات القياس	تميز/10	جيد/8	مرض/6	مقبول/4	ضعيف/2
المعرفة بالوظيفة					
نوعية العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

المصدر : خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة : مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2002 ص 393.

ومن أهم مميزات طريقة التدرج البياني سهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت في أهمية الخصائص (الصفات) من وظيفة لأخرى ، فمثلا لا يكون المظهر الخارجي مهما في وظيفة معينة ومهما في وظيفة أخرى (3)

ورغم سهولة وبساطة هذه الطريقة فإن من أهم عيوبها ما يلي : (4)

- احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقديره باعتباره أن الشخص الممتاز في صفة معينة يكون ممتازا في باقي الصفات ، وبالتالي يحصل عال أو العكس . وان هذه الطريقة تستند

1- J.F.Amadiou,J. ROJET , op.cit,p33.

2- زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص 97.

3- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة . عمان. 2002. ص 393.

4- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ص 172.

- قد يفسر كل مقيم (رئيس) حدود كل مرتبة في المقاييس بطريقة مختلفة ، كما قد يتفاوت القائمين بالتقييم في درجة التشدد أو التساهل من جهة أخرى .

و من الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي (ALTERNÉ) حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم اضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء ، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل و الأسوأ⁽¹⁾.

و من أهم ميزات هذه الطريقة بساطتها و سهولتها في التطبيق ، كما أنها تعتمد على مفهوم موحد للتقييم أي أنها تعتمد على الأداء العام بدلا من عدة معايير للأداء . غير انه يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- صعوبة إقناع العامل المقيم بالمرتبة التي خصصت له.

- لا توضح هذه الطريقة طبيعة و مقدار الفروق بين العاملين ، كما لا تحدد نقاط القوة و الضعف لديهم.

- كما يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط ، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب⁽²⁾.

ب . طريقة المقارنات الثنائية :

تقوم طريقة المقارنات الثنائية على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم . تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة ، حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة.

و يتم حساب عدد المقارنات في هذه الطريقة حسب القانون :

جدول رقم (2) : ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية

لصفة معينة (الالتزام مثلا)

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها انه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

المصدر : سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 174.

1- J.F.Amadieu, op. Cit ; p35.

2- C.L .Leboyer, Evaluation du personelle : quelles méthodes choisir ?

ج . طريقة القوائم :

يتم بمقتضى طريقة القوائم قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين ، ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه.

د . طريقة التوزيع الإجباري :

وفقا لطريقة التوزيع الإجباري يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها كأن يضع 15% من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى ، 25% في المجموعة التي يليها وهكذا ، ويجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم .⁽¹⁾

من أهم مميزات هذه الطريقة إنها سهلة الاستخدام ، و تجبر الرئيس على دراسة و تحليل سلوك مرؤوسيه ليتمكن من توزيعهم ، كما أنها تحول دون ميل بعض الرؤساء إلى التميز بالتوسط أو التشدد أو التساهل ، و لكن يؤخذ عليها أيضا ما يلي⁽²⁾ :

- لا توضح نواحي الضعف و القوة في أداء العاملين .

- تفترض هذه الطريقة أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى الممتازة، المتوسطة ، الرديء و هذا افتراض مشكوك فيه ، حيث نجد مثلا مجموعة عمال في قسم معين يتميزون بحسن الأداء في العمل و سلوكهم جيد ، فليس من العدل تصنيفهم إلى مستويات .

الطرق الأربعة السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير في تقييم أداء العاملين بالمنظمات إلا انه نتيجة للقصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس كفاءة الأفراد ، و من هنا ظهرت العديد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين .

2. الطرق الحديثة:

من أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين ما يلي :

أ . طريقة الاختيار الإجباري :

في هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات ، اثنان منها تمثلان الصفات المرغوبة ، و اثنان الأخرى الصفات الغير المرغوبة في أداء العامل⁽³⁾. وهنا يقوم الرئيس باختيار عبارتين منها فقط (من بين الربع عبارات) ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل و الأخرى تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير .

1- كامل بربر ، مرجع سابق ، ص183.

2- سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص 177.

3- زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 121.

و يوضح الشكل التالي مثالا عن مجموعة عبارات يحتويها مقياس اختياري إجباري :

جدول رقم (3): مثال لعبارات الاختيار

اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و(2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و(4)
(1) لديه سيطرة و تمكن كامل لكل مراحل أداء وظيفته (2) يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه (3) يتطلب إشراف محكم و دقيق (4) مهمل و يرتكب أخطاء متكررة في العمل

المصدر : راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003، ص 225.

إذا كانت العبارة رقم (2) هي التي اختارها القائم بالتقييم على أنها أكثر انطبعا على الفرد موضوع التقييم ، و لم تكن هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها تكون في غير صالح الفرد ، و على العكس إذا كانت هي الذكورة في الشفرة .

الميزة الأساسية لطريقة الاختيار الإجباري هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحفيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة . إلا أن هذه الطريقة قليلة الانتشار للأسباب التالية (1) :

- صعوبة فهمها و تطبيقها
- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية
- صعوبة إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة

ب . طريقة الأحداث الهامة (الحرجة) :

يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد ، و السلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلبا على الأداء ، هذه الأحداث الجوهرية الايجابية و السلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم ، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة (2).

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص 279.

2- سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق، ص 150

و النموذج التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول رقم (4): نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعد مختبر

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجابا أو سلبا على أدائه - معيار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الايجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بان احد السلام غير صالح للاستعمال	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد الكيماوية مفتوحة
12/2	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل مواقع العمل	10/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية

المصدر : سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 151.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن ايجابيات و سلبيات أدائه ، و تساهم في تقليل التحيز كونها تركز على وقائع ملموسة ، إضافة إلى أنها تحسن من مستوى الإشراف لأنها تجبر الرئيس المباشر على الملاحظة المستمرة لمرؤوسيه .

غير أنه يؤخذ على طريقة الأحداث الهامة في تقييم أداء العاملين ما يلي (1) :

- تتطلب من الرئيس أن يدون الأحداث المهمة حال وقوعها ، و ألا يترتب عن ذلك نسيان الحدث مما قد يؤثر سلبا على عملية التقييم .

- تتطلب من الرئيس أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل .

- تتطلب الكثير من الجهد و الوقت من قبل الرؤساء .

قد تؤدي إلى الشعور العدائي من طرف العاملين نحو رؤسائهم لأنها تدفع المشرفين إلى البحث عن

السلوك الجيد و الرديء للعاملين ، مما يؤدي إلى تركيزهم على العادات السيئة للعاملين .

ج . طريقة التقرير المكتوب :

تقوم طريقة التقرير المكتوب على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة و لا يركز على الوقائع الأساسية فقط ،

إنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه و انطباعاته

و تعليقاته على هذا الأداء . ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام و التعليقات حسب دلالاتها

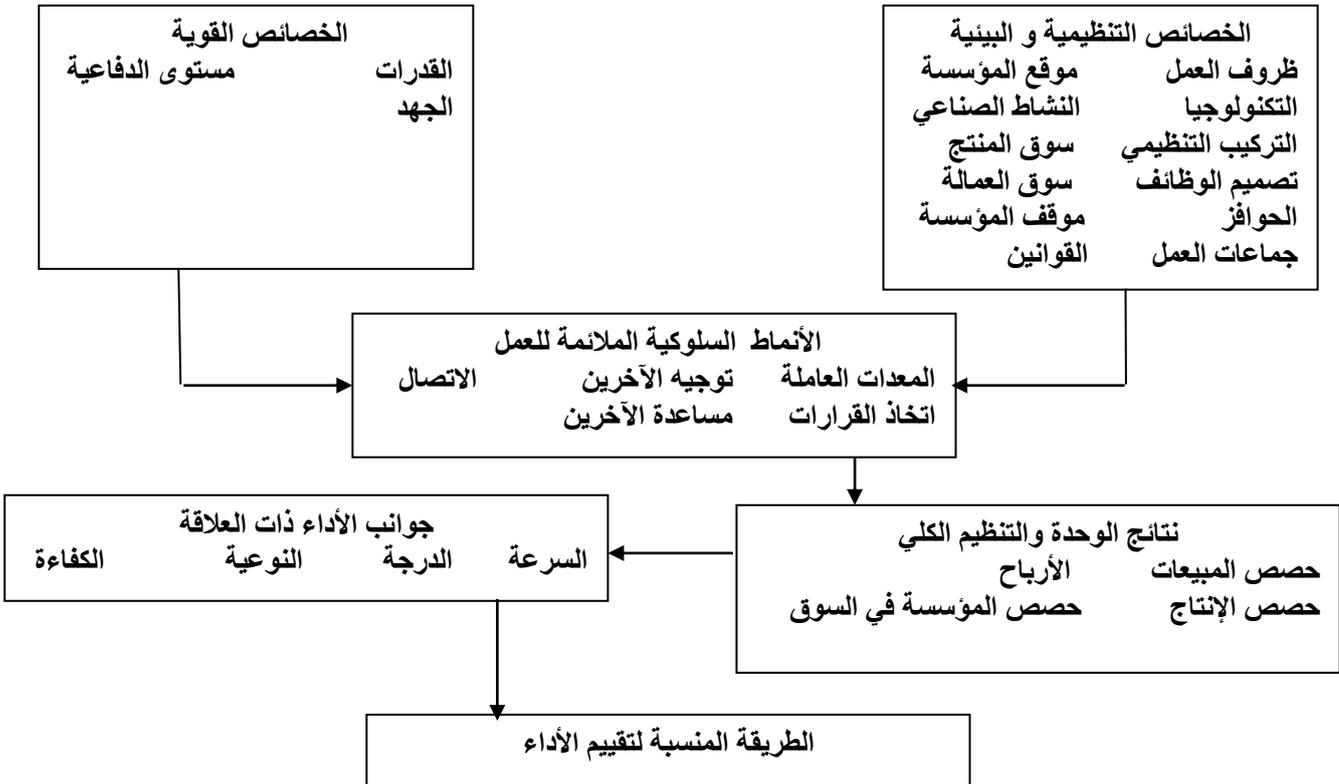
على خصائص أو عوامل معينة للتقييم

د . طريقة الإدارة بنظام الأهداف :

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل مرؤوس و مراجعة مدى تقدمه في تحقيقها . و تتطلب من الرئيس أن يحدد أهدافا معينة لكل مرؤوس ثم يناقشها أدائه و تقدمه في العمل نحو تحقيق الأهداف المخصصة له .

بعد استعراضنا لطرق تقييم أداء الموارد البشرية ، يبقى السؤال المطروح هو : كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاختيار بين الطرق البديلة لتقييم الأداء ؟ إن عملية تقييم الأداء كما اشرنا تخدم عدة أهداف ، و بالتالي ليس من الممكن أن تكون هناك طريقة شاملة و مناسبة لخدمة كل الأهداف ، فالمشكلة التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، تتمثل في تحديد طريقة تقييم الأداء المناسبة على ضوء الهدف المراد تحقيقه . هذا من جهة أما من جهة ثانية فإن معايير تقييم الأداء تتكون من جوانب كثيرة ، إلا أن بعضا منها فقط قد يلاءم هدفاً تقييماً محدداً ، زيادة على ذلك ، تختلف الأهداف المحددة لتقييم الأداء بشكل كبير من مؤسسة لأخرى ، و تختلف اختلافاً كبيراً فيما بينها من حيث العوامل البيئية و التنظيمية و الفردية التي تؤثر على الأداء . لذا من المفروض عند اختيار طريقة أو طرق مناسبة لعملية التقييم أن تؤخذ تلك العوامل في الحسبان و إلا فرغ التقييم من مضمونه ، و لن يحقق الأهداف المطلوبة . فيما يلي يمكننا أن نحدد ماهية الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار طريقة ما من طرق تقييم الأداء وفقاً للشكل التالي :

الشكل رقم(5): اعتبارات اختيار طريقة تقييم الأداء



المصدر: الدكتور كامل بربر، مرجع سابق، ص 185-186 .

المبحث الثالث: ماهية التدريب

يعتبر التدريب من الوظائف الأساسية لتنمية وتطوير الموارد البشرية داخل المنظمات الاقتصادية فهو الوسيلة التي يزود من خلالها العمال بالمعرفة والمهارات التي تساعدهم على أداء الأعمال، وقد أولت المؤسسات اهتماما خاصا بالتدريب لما يحققه من نمو اقتصادي وتطور في اليد العاملة التي أصبح إلزاما عليها التمتع بالكفاءة لمسايرة التقدم الحاصل في الميدان العلمي والعملية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب ومراحله

الفرع 1: مفهوم التدريب

تعددت مفاهيم التدريب بين الكتاب والباحثين إلا أنهم لا يجهلون حقيقة، فكل منهم يكمل الآخر

وفيما يلي نورد

° التعاريف التالية:

- التدريب مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد بأن يكونوا في حالة الاستعداد بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء الوظائف الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها.
- التدريب هو جميع الوسائل البيداغوجية المقدمة للعمال تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات في نظام العمل التي تنتج من التنمية التكنولوجية والاقتصادية لتحقيق التنمية المهنية.⁽¹⁾
- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد و الجماعة وتشمل المعلومات والمهارات والخبرات والسلوك و الاتجاهات بما يؤهلهم للقيام بأعمالهم بكفاءة عالية وإحساس بالأمن والاستقرار .
- كما عرفه "فليبو" بأنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين.⁽²⁾
- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم،
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدريب هو مجموع النشاطات والأفعال، الإمكانيات، الوسائل والمناهج وكل الأجهزة التي يمكن تحسن معارف العمال وسلوكياتهم واستعدادهم وقدراتهم العقلية الضرورية هذا من جهة ومن جهة أخرى فهو محاولة الوصول لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية والتكيف أيضا مع محيطهم وتحسين مهامهم الحالية والمستقبلية.⁽³⁾

1- عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء مصر، ص 189

2- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، ص 227

3- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، دار النشر الجامعي، ص 208

الفرع الثاني: مراحل التدريب

التدريب يمر بمراحل هي:

(1) مرحلة جمع وتحليل البيانات: تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف

عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة.

وتتمثل هذه المعلومات في:

❖ معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات

❖ معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

❖ معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.

(2) مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم ويتم تحديد احتياجات التدريب عن طريق:

❖ تحليل التنظيم: أي أين تقع الحاجة للتدريب

❖ تحليل العمل: ما نوع التدريب المطلوب

❖ تحليل الأفراد: من الذي يحتاج للتدريب

(3) مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

يتضمن عدة موضوعات أهمها: المحتوى التدريبي وأساليب التدريب، الأدوات المساعدة فيها

وأيضاً وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرامج. وتشمل هذه المرحلة عمليات أهمها:

❖ تحديد أهداف البرنامج التدريبي

❖ وضع المنهج التدريبي

❖ اختيار أسلوب التدريب

❖ تحديد مكان التدريب وفترة التدريب

(4) مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي والإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، أهم الجوانب

التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة إعدادها، توقيت البرنامج، الاتصال بالمتدربين، الاتصال

بالمديرين. وهذه المرحلة تعتبر مهمة وخطيرة في نفس الوقت فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل

العملية التدريبية.

(5) مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:

إن هذه المرحلة تكون هامة و مستمرة، وذلك ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

الفرع الأول: أهمية التدريب:

يلعب التدريب دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين فيها و تحسين علاقات العمل ،
و يتجلى ذلك الدور في النقاط الأساسية التالية: (1)
1) بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي وذلك بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير
مهاراتهم.

- تحسين ربحية المنظمة .

- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المؤسسة .

- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها
وإمكانياتها.

- يساعد على توضيح السياسات العامة للمنظمة وتجديد وإثراء المعلومات.

2) بالنسبة للعاملين:

-يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

-يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

-يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتنمية والترقية
في العمل.

-تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

3) بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

-تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة

الفرع 2: أهداف التدريب

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التركيز فيها عند إعداد أي برنامج تدريبي هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أولاً: الأهداف العامة للتدريب.

لا شك أن أهداف البرنامج التدريبي يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التدريب وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في عمل كل منهما.

وبالرغم من ذلك فإنه يمكننا من صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها كل مؤسسة عند إعداد البرنامج التدريبي .

1 - الأهداف الإدارية : ويهدف هذا النوع لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى ونجد:

أ- تخفيف العبء على المشرفين : إن المشرف يحتاج إلى وقت أقل تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم وتكوينهم مقارنة مع غير المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المُدرِّبين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التدريب (1)

ب- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية(2)

ت- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب

ث- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومرحلة تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

ج- الأهداف الفنية:

ح- ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان

ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين عليها أو بالنسبة

للمنتج. ومن الأهداف نجد :

خ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة

وإصلاح الآلات لأن تدريب العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي

1- عبد الرحمن عبد الباقي عمر : إدارة الأفراد ، جامعة عين شمس . القاهرة. 1975 ص 206

2- محمد عثمان وحدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة. 1990 ص 220.

أ- يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة. (1)
ب- تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة العمال فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات إذ أن التدريب يعتبر صمام أمان يحيط بالعامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية. (2)
فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما اتجاه المؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها وأهدافها.

3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين من حيث إشعارهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.
ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية : (3)
أ- زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث ينعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية
ب- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
ت- زيادة القدرة التنافسية : تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد حتى يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والبقاء
ث- رفع معنويات الأفراد : لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
ثانياً : الأهداف المرحلية للتدريب .
وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

1- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 282

2- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، دار الجامعة، بيروت. 1991 ص 259.

3- عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ص 258.

1- الأهداف العادية : إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتدريب منها ما يلي : (1)

- أ - تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
 - ب- تدريب الرؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
 - ت- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية ويتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تدريبهم
- 2- أهداف لحل المشكلات :

وترتكز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها تنظيم المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع وطرق التدريب

الفرع الأول: أنواع التدريب

تستطيع المنظمة أن تختار من أنواع التدريب المتاحة ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي و النشاط المترقب لها و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا و تنظم الداء داخل المنظمة.فهنالك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب هو كالتالي: (4)

1. تصنيف التدريب حسب مراحل التوظيف: ينقسم التدريب حسب هذا التصنيف إلى نوعين:
 - التدريب قبل التوظيف:(التدريب الإعدادي أو التعريفي): يهدف إلى تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية من أهداف وسياسات تطبق في المنظمة، ومختلف المفاهيم التي يتضمنها مجال تخصصه. إضافة إلى تزويد هؤلاء المتدربين بالمهارات المتصلة بالمجالات الوظيفية التي سوف يمارسها، كما يتم تنمية اتجاهات ايجابية لديه نحو المنظمة عموما ونحو مجال عمله خصوصا.
 - التدريب أثناء ممارسة العمل: وهو ذلك التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين فعلا في العمل،ويهدف لتزويدهم بالمعلومات و الخيرات المستجدة في مجال عملهم،كما يتضمن هذا التدريب معلومات بغرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى وذلك لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أ القيام بواجبات و مسؤوليات جديدة.
- II. تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ:
 - التدريب في موقع العمل:حيث يقوم المشرف المباشر أو المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب مما يتيح له فرصة التعلم وإمكانية نقله لما يراه ويتعلمه أثناء تطبيقه، وبعد ذلك يجب على المدرب أن يقيمويصح الأخطاء ويوجه المتدرب.

1- علي السلمي ، ساطع أرسلان : تحديد الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .1974، ص16.

من مزايا هذا التدريب أنه يساعد على توطيد العلاقة بين المتدرب إضافة إلى محدودية التكاليف، كما يسهل إجراؤه وتطبيقه، أما من مساوئه احتمال حدوث عرقلة في انسياب العمل الاعتيادي.

التدريب خارج مكان العمل: أي في مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة تابعة للمنظمة ويعتبر هذا النوع من التدريب مكملًا للتدريب في مواقع العمل وهذا ما يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتدرب من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي

- التدريب عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المنظمة: حيث تشجع بعض المنظمات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة التي تعقدتها هذه المعاهد عن طريق سداد نفقات اشتراكهم، كما تحثهم على الانضمام و المشاركة في الأنشطة و الهيئات المهنية و العلمية وهذا يساعد المشارك في الإلمام بأحداث التطورات في مجال تخصصه.
- III. تصنيف التدريب حسب عدد المتدرب: وينقسم إلى نوعين:

• التدريب الفردي: ويتم عن طريق تدريب كل فرد على حدا و التي بموجبها يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة ويعتبر هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.

• التدريب الجماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات و الأجهزة الجديدة، ويعتبر هذا النوع الشائع والمعروف لقلته تكاليفه واقتصاده في الوقت.

IV. تصنيف التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي: وينقسم إلى عدة أنواع

- التدريب للإداريين: وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية وتقلد المناصب الإدارية المختلفة
- التدريب الإشرافي: والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف و التعامل مع المرؤوسين لزيادة

رضاهم

- التدريب التخصصي: ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدد ووظيفة معينة لأداء عمل معين، وهذا قد يشمل الفنيين أو الحرفيين كعمال الصناعة أو الصيانة كما يشمل بعض التخصصات كالأطباء و المحامين.
- التدريب الإرشادي والتتقيفي: يستعمل هذا النوع في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظيفة جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.
- التدريب المهني: مثل تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل السكرتارية والطباعة أو الصيانة وغيرها من المهن.

الفرع 2: طرق التدريب

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف لدينا:
- اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتدربون - اختلاف الغرض من التدريب - اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم - اختلاف ثقافات المتدربين وأيضا اختلاف تكاليف التدريب، ويمكن تصنيفها إلى: (1)

1- التدريب الفردي: ويعني تدريب كل موظف على حدى ويتم بطرق أهمها:

- التدريب أثناء العمل: يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، ونجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المدرب

- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم التدريب في هذه الطريقة عن طريق إحقاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل الوظيفة مما يتيح للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى

- تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: أي قيام العامل بأعمال أكبر مسؤوليته الحالية وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية

2- التدريب الجماعي: ويقصد به أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم

في مركز التدريب بالمنشأة أو في مركز التدريب خارج المنظمة وعادة ما يعفى الأفراد خلال أوقات التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب، ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

- المحاضرات: وتعتمد على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة

المتدربين

- المؤتمرات: وهي اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة

الأعضاء (استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء)

- الندوات أو الحلقات الدراسية: وبموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين عن موضوع معين وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الآراء بين الأعضاء

- التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية أمام المتدربين

موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات (وذلك عن طريق المهارات اليدوية وتصلح في الأعمال الحرفية أو استخدام الآلات ...)

- تمثيل الأدوار: تصلح هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة

بالمواقف الإنسانية (التصرفات والسلوكيات السليمة)

- المناقشات: يقوم المتدربون بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة ويقوم المدرب بإدارة توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المطروحة.

خلاصة:

يعتبر أداء الأفراد من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد و الجماعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد أينما كانوا في الإدارة أو الورشة أو المصنع حيث كلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على مستوى المنظمة جيدة و عليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني ، و انطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت الدول المتقدمة على العموم و بدأت الدول النامية على وجه الخصوص التركيز عليه لتحقيق معدلات النمو أعلى في مستويات الإنتاجية و العائد و زيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها . و من هذا الجانب يستخدم أرباب الأعمال و الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء فمثلا يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم ، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى مثل هذه الوسائل عندما يوجهون النقد و الثناء للفرد ، و عند تعديل أنظمة الأجور و الحوافز ، أو ترقية فرد معين و تفضيله عن الآخرين .

إن تقييم أداء الأفراد و فاعليتهم من خلال برامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ، و تتأثر كذلك باقتناع المتدربين و إقبالهم على استيعاب و تفهم محتوى التدريب و أهدافه .

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي و قياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل ، و بناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلي الاحتياجات التدريبية ، و كذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التدريب .

و يعتبر تقييم أداء و كفاءة التدريب جزءاً هاماً من أنظمة و خطط التدريب ، و تظهر أهمية هذا الجزء لسبب انه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة و خطط التدريب الحالية ناجحة أم لا ، و بالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة و البرامج ستنتج أم لا.