الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليـــم العالـــي والبحـث العلمـي

جامعـة يحي فارس بالمدية

كليـة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييـر

قسـم علوم التسييـر

السنة الثالثة: تخصص إدارة الأعمال

مطبوعة في مقياس

إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتور قبطـان شوقـي

السنة الجامعية 2020/2019

قال تعالى

" وقل ربي زدني علما "

'صدق الله العظيم'

" الهم إني أسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقبلا "

إلى روح أمي وروح جدتي وجدي

رحمهم الله وتغمدهم برحمته ومغفرته وعفوه

فهرس المطبوعة

فهرس المطبوعة

قائمة الأشكال

مقدمة 01

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 03

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية 03

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية 10

المطلب الثالث: تحليل الوظائف وتوصيفها 16

المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية 21

هوامش المبحث الأول 23

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية 25

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية 25

المطلب الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية: تجميع المعلومات 29

المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية: تقدير الاحتياجات 33

هوامش المبحث الثاني 38

المبحث الثالث: التوظيف 39

المطلب الأول: الاستقطاب 39

المطلب الثاني: الاختيار أو الانتقاء 44

المطلب الثالث: التعيين والإدماج 49

هوامش المبحث الثالث 53

المبحث الرابع: تقييم أداء العمال 55

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العمال 55

المطلب الثاني: جوانب تقييم أداء العمال 58
المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العمال 60
هوامش المبحث الرابع 64

المبحث الخامس: التدريب 66
المطلب الأول: مفهوم التدريب 66
المطلب الثاني: أنواع التدريب ووسائله 69
المطلب الثالث: خطوات التدريب 72
هوامش المبحث الخامس 79

المبحث السادس: الأجور 77
المطلب الأول: مفهوم الأجر ومكوناته 77
المطلب الثاني: محددات الأجور وأنظمة دفعها 82
المطلب الثالث: مراحل تصميم هيكل الأجور 86
المطلب الرابع: حساب الأجور 90
هوامش المبحث السادس 95

المبحث السابع: الصحة والسلامة المهنية 96
المطلب الأول: مفهوم الصحة والسلامة المهنية 96
المطلب الثاني: الحوادث المهنية 98
المطلب الثالث: مسببات حوادث العمل وإجراءات السلامة المهنية 99
هوامش المبحث السابع 103

قائمة المراجع 104

قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
01	علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء البشري	09
02	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	13
03	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الوظيفي	14
04	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي المصفوفي	14
05	نموذج لبطاقة توصيف	18
06	نموذج لطلب خطي	45
07	نموذج لبيان السيرة الذاتية (CV)	46
08	تقييم أداء العمال بطريقة الدرجات	60
09	تقييم أداء العمال بطريقة القوائم	61
10	الشبكة الاستدلالية للأجور في الجزائر	79

مقدمة

انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين على الوظائف الإنتاجية والتسويقية والمالية بسبب حدة المنافسة الموجودة بين المؤسسات مهمشين بذلك نوعا ما الوظائف الأخرى، لتعرف بعدها التسليم بأهمية الموارد البشرية كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والذي بدونه لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الأنشطة الضرورية لعمل المؤسسة. فيعتبر المورد البشري المتغير المحوري في كل المنظمات و الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، وبالتالي فإن استقطابهم وإعدادهم وتدريبهم وتحفيزهم و تسييرهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تحقق المؤسسة غاياتها وأهدافها.

وفي هذا الإطار تبرز مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كوظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وقد زاد الاهتمام بها أكثر من طرف مسيري المؤسسات بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، نتيجة لزيادة إدراكهم للدور الأساسي والهام الذي يلعبه المورد البشري في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ونموها، لأنه لا يمكن بلوغ أي هدف ما لم توجّه المؤسسة هذه الطاقات البشرية وإعانتها من أجل تحقيق ذلك ما يستدعي أدوات وتقنيات تسيير، وكل هذا يمر أيضا وقبل كل شيء بإدارة جيدة تمارس نشاطاتها التسييرية بطريقة فعالة تساهم في تحقيق أحسن استثمار للمورد البشري وأفضل استغلال لقدراته وطاقاته الكامنة لصالح المؤسسة.

في هذا السياق تظهر أهمية هذه المطبوعة التي تسلط الضوء على وظيفة إدارة الموارد البشرية، وبالأخص على مختلف أنشطتها التسييرية من تخطيط وتوظيف وتدريب وتصميم أنظمة الأجور...، من خلال التركيز على الكيفية العلمية والصحيحة التي يجب أن تنفذ بها هذه الأنشطة التسييرية من جهة، وحتى ينعكس أداءها بالإيجاب على المورد البشري وبالتالي على المؤسسة من جهة أخرى.

ولتحقيق هذا المغزى جاءت هذه المطبوعة في سبعة مباحث كالتالي:

تضمن المبحث الأول إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، وعرض لتطور المفهوم الاصطلاحي لهذه الوظيفة عبر السنوات وما نتج عن ذلك في تطور في مضامين هذه الوظيفة من نشاطات تسييرية جديدة، كما ركزنا في هذا المبحث على الجانب التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ومكانتها في هيكل المؤسسة.

ركز المبحث الثاني على أولى وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث الترتيب المنطقي وهي وظيفة تخطيط الموارد البشرية، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم التخطيط وأهميته في المؤسسة وخصوصا إلى خطوات

التخطيط التي تبدأ بتجميع المعلومات وتنتهي بتقدير الاحتياجات من خلال استعراض بعض الأساليب الكمية التي يمكن استخدامها في هذا المجال.

المبحث الثالث اهتم بوظيفة التوظيف التي تهدف إلى تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ولأجل ذلك ركزنا في هذا المبحث على إجراءات التوظيف بدأ بالاستقطاب يليها الاختيار وأخيرا التعيين والإدماج، وفي كل إجراء من هذه الإجراءات تم استعراض أهم الأساليب لنجاحها في سبيل تحقيق الهدف الرئيسي.

اهتم المبحث الرابع بنشاط تقييم أداء العمال من خلال مفهومه وعرض أهميته بالنسبة للمؤسسة خصوصا بالنسبة للعامل من جانب دوره في خلق العدالة داخل المؤسسة، كما تضمن المبحث أهم معايير التقييم التي تأخذ بعين الاعتبار وبعض أساليب التقييم الأكثر شيوعا.

ركز المبحث الخامس على نشاط التدريب في المؤسسة ومختلف أنواع التدريب وطرقها الأكثر شيوعا، كما اهتم بالخطوات الصحيحة للتدريب بدا بتحديد الاحتياجات التدريبية مرورا بتصميم برامج التدريب والمخصصات المالية لذلك انتهاء بتقييم العملية التدريبية من حيث تحقيق أهدافها.

المبحث السادس خصص للأجور في المؤسسة ومفهومها وأهم مكونات الأجر حسب التشريع الجزائري، كما حاولنا من خلال هذا المبحث إبراز الاختلاف بين الأجور في المؤسسة الاقتصادية والأجور في الوظيف العمومي من حيث المكونات وطريقة الحساب والاختلافات القانونية، وتضمن هذا المبحث مثال تطبيقي.

أخيرا المبحث السابع الذي ركز على نشاط الصحة والسلامة المهنية من زاوية التعريف بهذا النشاط وتوضيح مفاهيم الحوادث المهنية والأمراض المهنية ومسبباتها وأبرز الأساليب التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة للوقاية منها.

هذه المباحث وما تضمنته من مفاهيم، هي عرض للطريقة الصحيحة التي يجب أن تدير بها إدارة الموارد البشرية موردها البشري مقارنة بما هو عليه الحال في الكثير من المؤسسات التي تعتبر فيها هذه النشاطات مجرد إجراءات عمل روتينية تفتقد للصرامة والاهتمام العلمي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم و أحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية، و التغيرات البيئية الخارجية. فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطا، تنظيما، توجيها ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات و قيم و اتجاهات وسلوك، قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله، أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولا: تعريفها

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات لكثرة المترادفات، فمنهم من يسميها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة المستخدمين، و لكن مهما تعددت هذه التسميات فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات يتعلق بالعنصر البشري، وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى.

فيعرفها " Way ne Bandy 2010": بأنها الإدارة المسئولة عن استخدام الأفراد (الانتفاع من الأفراد) لتحقيق أهداف المنظمة وبناءا على ذلك كل المديرين وفي أي مستوى يجب أن يرتبطوا بإدارة الموارد البشرية.[1]

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات وتنسيق الاستفادة من هذه الثورة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

ومن جهته (Filippo. E) يعرفها بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة[2].

كما يعتبرها (Gluck. W) بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإعداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها.

إن هذه التعاريف وغيرها كثيرة، إنما يلاحظ اتفاقها على أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة إدارية مثلها مثل الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق والتموين... ولا تقل أهمية عن هذه الوظائف. كما ترتبط

مهامها بتسيير العنصر البشري داخل المؤسسة وتوجيهه بما يخدم أهدافها وفي هذا الاتجاه يمكن إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية بأن نقول هي:

وظيفة إدارية لها مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتضمن مجموعة من النشاطات الوظيفية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها بما ينعكس إيجابا على إنتاجيتها وبالتالي أهداف المؤسسة.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بتسميتها الحديثة، أو إدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين والتي هي تسميات أخرى عرفتها هذه الوظيفة على مر الزمن، هي في الأصل ليست وليدة الوقت الحاضر وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسات وتعد سياسات الموارد البشرية على أساس علمي، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

ويمكن إيجاز أبرز مراحل التطور فيما يلي[3]:

أ) **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** قبل الثورة الصناعية كانت تنتشر الصناعات اليدوية والحرفية التي تتم في المنازل والتي لا تتطلب في الغالب يد عاملة كثيرة أو إجراءات عمل معقدة، وهذا ما يفسر غياب نشاطات تسيير الموارد البشرية بالمفهوم العلمي والإداري، وإن كانت فهي إجراءات بسيطة وتتم بتلقائية دون أي تحضير مسبق.

ب) **مرحلة ظهور الثورة الصناعية:** لقد تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير فاتسعت المصانع وزاد عدد التجمعات العمالية وقد صاحب هذا التطور عدة مظاهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستدعي الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها المنشآت، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فكان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما أن التطور وكبر حجم المصانع أبرز الحاجة إلى متخصصين في مجال تسيير الموارد البشرية لتدريب العمال وتنظيم العلاقات وجدولة العمل ومراقبة الالتزام ومتابعة الأجور... وهكذا بدأت تظهر الملامح الأولى لنشاطات إدارة الموارد البشرية وإن كانت تتسم بالعشوائية.

ت) مرحلة ظهور المدارس العلمية:

ظهور حركة الإدارة العلمية: حركة الإدارة العلمية كانت من بين المحطات الهامة التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية. وتنسب هذه الحركة إلى "فريديريك تايلور" " Frederick Taylor" الذي لقب بأب الإدارة العلمية، وكان لهذه الحركة الفضل في إدخال مفهوم التسيير العلمي للإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وفي هذا الإطار قدم "تايلور" ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هي[4]:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وكانت هناك إسهامات كثيرة من طرف باحثين ينسبون إلى الإدارة العلمية من أمثال "هنري جانت" " Henry Gantt"، فأضاف هذا الأخير بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور،كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

وبالرغم من أن المدرسة العلمية وبأفكارها المتعددة كان لها أثر كبير على كفاءة المؤسسة بصفة عامة وإنتاجية العمال بصفة خاصة، إلا أن هذه الأفكار لاقت الكثير من الانتقادات خصوصا في جانب اعتبارها للعامل في المؤسسة كآلة وإهمالها للجانب الإنساني وتركيزها على مفهوم الرجل الاقتصادي.

نمو المنظمات العمالية وظهور حركة العلاقات الإنسانية: نمت وتوسعت الشركات، خاصة في قطاع المواصلات والمواد الثقيلة، وظهرت معها المنظمات العمالية التي ساهمت في تطور الفكر النقابي، حيث طالبت دائما هذه

المنظمات ودافعت عن حقوق العمال من خلال التشديد على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل وتحسين الظروف وتوفير الأمن...، وزاد في تأكيد هذه المطالب ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي تنسب لـ (إيلتون مايو) والتي وضعت نفسها كبديل للإدارة العلمية، حيث قدم علماء هذه الحركة الكثير من الإسهامات التي تصب في الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال من تصميم أنظمة الحوافر المعنوية والمادية وتحسين ظروف العمل وإعادة النظر في ساعات العمل وأوقات الراحة ومناداتهم بمفهوم الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي، وكانت هذه الإسهامات بمثابة إضافات جديدة لتطور إدارة الموارد البشرية[5].

ث) مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من تدريب وتنمية العاملين ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية... ولم تعد مقتصرة على حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية[6]. كما أن التغير الكبير الذي عرفته البيئة الاقتصادية للمؤسسات وظهور المنافسة التي أضحت السمة البارزة في مجال الأعمال، نتج عن ذلك تغيّر المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية، التي انتقلت من مجرد فكرة تسيير الأفراد إلى فكرة تسيير الموارد ذات البعد الاستراتيجي، فتغيرت النظرة للعامل من رجل اقتصادي أو اجتماعي إلى مورد استراتيجي يعتبر المصدر الحقيقي لتنافسية المؤسسات، هذا التحول نتج معه ظهور مفاهيم حديثة في الأدب الإداري لمواكبة هذا التطور، كرأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وما تضمنته من ممارسات حديثة كالتنمية البشرية وتسيير الكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية... وهي كلها إضافات لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية كبيرة حتى يمكننا القول أن مكانتها إستراتيجية ومحورية في نشاط أي مؤسسة إذا ما رغبت هذه الأخيرة في تحقيق البقاء والاستمرار، ولعل هذه الأهمية تفسرها الكثير من الأسباب الممكن شرحها في النقاط التالية:

- ✓ كبر حجم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة وبالتالي زيادة أعمال العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم.

- ✓ ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في نختلف المؤسسات، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد[7].
- ✓ التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.
- ✓ زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.
- ✓ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين[8].

رابعا: علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء البشري ومظاهر السلوك الإنساني

الأداء البشري أو كما يعرف اصطلاحا بالأداء الوظيفي، يعبّر على مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو هو تفاعل السلوك والانجاز. ويتحقق مستوى أداء الفرد بدافعيته للعمل (رغبته في العمل) وقدرته على العمل وإدراكه لدوره الوظيفي وتفاعل هذه المحددات فيما بينها[9].

ويمكن التعبير على هذه الفكرة بالمعادلة التالية:

الأداء الوظيفي = الدافعية للعمل × القدرة على العمل × ادارك الدور الوظيفي

وتعكس هذه المعادلة وجود تفاعل بين المحددات الثلاثة للأداء البشري، ومعنى هذا التفاعل أن كل محدد من هذه المحددات لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالمجددين الآخرين، فأثر الدافعية

على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها وإنما بمستوى القدرات والإدراك، وبالمثل فإن مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه وعلى نمط إدراكه لدوره الوظيفي[10].

وعليه فإن أثر التغير في أحد المحددات على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوفرة في كل عامل من العاملين الآخرين، فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء تتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للعمل عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للعمل منخفضة.

وبالمثل فإن التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته عالية وقدراته عالية، عن أخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت أيضا كذلك.

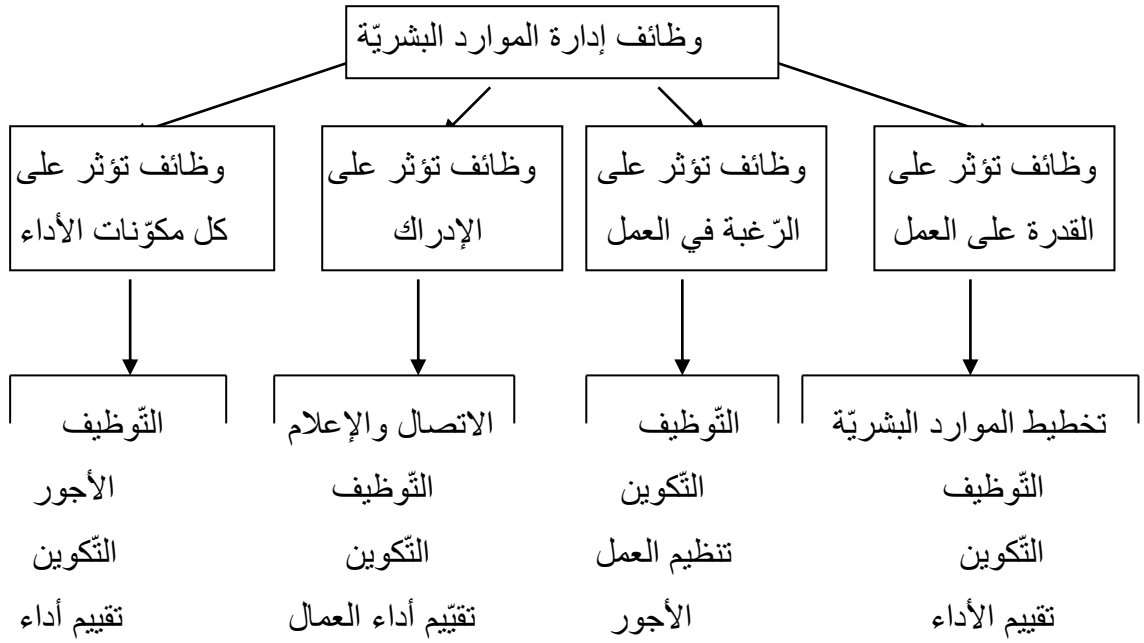
والدافعية هي شعور داخلي يحرك ويستثير العامل لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في العمل وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات فيه[11].

أما القدرات فينضوي تحتها ثلاث مكونات رئيسية هي[12]: الإمكانيات، المهارات، الخبرات. فتعرف الإمكانيات على أنها مؤهلات الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل، أما الخبرات، فهي مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

وأخيرا الإدراك، يشير إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل[13].

ويعتبر الأداء البشري بمثابة الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية من وراء النشاطات الوظيفية التي تقوم بها في إطار تسييرها لشؤون العاملين والاهتمام بهم، بحيث نجد كل هذه النشاطات التسييرية إنما تصب في تحسين كل أو أحد محددات الأداء البشري من قدرات ودافعية للعمل وإدراك للدور الوظيفي كما يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم01: علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء البشري



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة , دار الجامعة للنشر, دون طبعة , مصر, 2002, 423.

ويوضح الشّكل التّالي توزيع وظائف إدارة الموارد البشريّة وفق علاقتها التّأثيريّة على مكوّنات أداء العامل.

ومن جهة أخرى تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها وظيفية تسعى إلى الاهتمام بالجانب النفسي للعمال وتجنيبهم المظاهر السلوكية السلبية, وفي هذا الإطار يمكن عرض أهداف إدارة الموارد البشرية في الجانب النفسي للعمال في النقاط التالية[14]:

- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو تعبير عن العلاقة بين العامل ووظيفته، ويعكس شعور العامل بالارتياح أثناء أداء عمله، وذلك بسبب رضاه عن المهام والمسؤوليات والتوقيت والإمكانيات والمسؤول المباشر والزملاء والرفاهية في العمل والظروف المادية ... وكل ما يحيط بوظيفته.
- تحقيق الالتزام الوظيفي: وهو اعتقاد قوي وقبول من جانب العمال بأهداف المؤسسة وقيمها وثقافتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها.
- تجنيب العمال الإحباط: وهو شعور العامل بالتوتر نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه، وهذا الفشل يمكن أن يكون ناتج عن عوامل داخلية (ذاتية) أو عوامل خارجية (بيئة العمل).

- عقلنة ضغوط العمل: وهي حالة نفسية تحدث نتيجة التباين أو عدم التناسب بين ما يمتلكه العامل من قدرات وإمكانيات وبين متطلبات عمله والمهام والمسؤوليات التي يجب عليه القيام بها، وإدارة الموارد البشرية تهدف إلى جعل ضغوط العمل في مستويات تنعكس إيجابا على الأداء وتكون حافزا وتحديا على العطاء.
- عقلنة الصراع التنظيمي: الصراع هو نتاج تعارض في المصالح بين طرفين على الأقل وتنافس بينهم بحكم التداخل في الاهتمامات، وتسعى إدارة الموارد البشرية لجعل الصراع إيجابي على الأداء البشري إذا كان يدفع على التكوين والتجديد في العمل ويكون حافزا على التطور.
- الحد من المظاهر السلبية كالإضرابات، الغيابات، عدم الانضباط في أوقات العمل، الشكاوي، حوادث العمل، الاستقالات، الصدامات والشجارات بين العمال...

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

لكي تكون إدارة الموارد البشرية فعالة، فإنه لا يكفي أن يكون هناك برنامج فعال للأفراد، بل يجب أن يكون هناك التنظيم القادر على جعل هذا البرنامج نافذا، وإذا كان للعلاقات بين الأفراد أن تتميز بروح الانسجام والتعاون، وإذا كان للأنشطة التي يقوم بها الأفراد أن تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت المشروع، فإنه يجب إقامة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على ذلك، والتنظيم الرسمي هو الذي يعمل على ضمان أداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف عن طريق تحديد السلطات، ومسؤوليات المراكز المختلفة المكوّنة للتنظيم عن أداء هذه الأنشطة وبذلك يهيئ التنظيم الظروف التي تضمن القيام بالأنشطة، وبحيث لا يكون تضارب أو ازدواج في الجهود.

أولا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف أساسية[15] في إطار تسييرها للعنصر البشري نشرحها باختصار في النقاط التالية باعتبار أنه سيخصص لها مباحث للتطرق لها بنوع من التفصيل لاحقا.

1) تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط. ويمكن القول بأنه العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تقدير احتياجاتها المستقبلية من اليد العاملة (في حدود سنة تقريبا) بالأعداد والنوعيات المطلوبة وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة والأحداث البيئية التي تؤثر عليها.

2) التوظيف:

التوظيف نشاط يتضمن مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة فيما بينها تتمثل في عملية الاستقطاب تليها عملية الاختيار أو الانتقاء وتنتهي بعملية التعيين والإدماج في المنصب.

فيقصد بالاستقطاب مجموعة النشاطات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على المرشحين الأكثر تناسبا مع الشروط والمتطلبات التي تستلزمها المناصب الشاغرة، ويعني هذا تحديد سوق العمل المستهدف وطرق الإعلان عن الوظائف وكيفية الاتصال بالمرشحين...

أما الاختيار فيتضمن الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للمفاضلة بين المترشحين والوصول إلى اختيار أفضلهم وأكثرهم تناسبا مع الوظائف الشاغرة، ويكون ذلك من خلال تنظيم مقابلات الاختيار وإجراء الاختبارات على مختلف أنواعها.

وأخيرا التعيين والإدماج، وهي المرحلة الأخيرة في نشاط التوظيف وهنا يتم إتمام الإجراءات الإدارية من خلال تثبيت العامل الجديد في منصبه وتوضيح مهامه ومسؤولياتها وتسهيل عملية اندماجه في العمل والمؤسسة بصفة عامة.

3) تقييم أداء العمال:

يساهم تقييم أداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعديد من برامج إدارة الموارد البشرية، مثل: الترقية، النقل، المكافأة، التدريب، وتخطيط وتنمية المسارات المهنية. كما تساهم نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام لتقييم الأداء يزود الإدارة والعاملين بمعلومات مستمرة عن مستويات الأداء، يساعد كلا من المؤسسة والعاملين بها على تحسين مستوى الإنتاجية مما يدعم أداء تلك المؤسسة.

إن عملية تقييم أداء العاملين هي تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى[16].

4) التدريب:

يقصد بعمليات التدريب مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة. ومعنى هذا أن عمليات التدريب تمثل نظاما له مدخلاته وعملياته ومخرجاته:

المدخلات :تشمل على الأفراد المطلوب تطوير ما لديهم من معارف واتجاهات، وكذلك البيانات والمعلومات الخاصة بالخصائص الحالية والخصائص المرغوبة لدى الأفراد موضوع التدريب.

العمليات :تشمل على العديد من المهام المترابطة منها: دراسة توصيف طرق العمل الحالية، و التغيرات المتوقعة فيها ، تحديد و حصر كلا من الاحتياجات، و الإمكانيات التدريبية ، تحديد و تصميم الوسائل و البرامج، و الخطط التدريبية.

المخرجات : تتضمن كلا من البرامج والخطط التدريبية وعمال ذاوي مستويات ونوعيات معينة من القدرات والمهارات والمعارف.

5) تصميم أنظمة الأجور والحوافز:

تصميم أنظمة الأجور يعني ربط الأجر المناسب بالمناصب على حسب مهامها ومسؤولياتها والشروط الواجب توفرها في شاغل هذه المناصب، كما تتضمن التصميم تحديد مكونات الأجر المختلفة من منح وتعويضات ومكافآت مالية وطريقة حسابها من جهة، ومن جهة أخرى المفاضلة بين طرق دفع الأجور على حسب المناصب المختلفة ما بين الدفع على أساس زمني أو الدفع على أساس معيار الإنتاجية.

ومن جهة أخرى يتم تصميم نظام الحوافز، ونقصد هنا الحوافز المادية والحوافز غير مادية ومختلف أشكالها وطرق تقديمها ومعايير الاستحقاق.

6) السلامة المهنية أو الأمن الصناعي

تعتبر السلامة المهنية والصحية من حقوق العمال الأساسية الواجب توفرها في المؤسسات، ويقع عبء الاهتمام بهذا الجانب على إدارة الموارد البشرية، فمن وظائفها الأساسية ولا تقل أهمية عن الوظائف السابق ذكرها، هو اتخاذ التدابير والإجراءات التي تهتم بصحة العمال وسلامتهم في العمل من خلال توفير بيئة عمل خالية أمنة من مسببات الحوادث والأمراض المهنية والإرهاق النفسي.

7) تخطيط المسار الوظيفي:

وتعتبر من الوظائف الحديثة والمهمة بالرغم من عدم ممارستها بنفس القدر في الكثير من المؤسسات مقارنة بالوظائف السابقة، وتخطيط المسار الوظيفي يعني مجموعة النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لإعداد العامل لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف العامل والمؤسسة في نفس الوقت بناء على إدراك العامل لقدراته الشخصية وجوانب ضعفه وقوته وإدراك المؤسسة لحاجاتها لطاقات العامل واستخدامها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

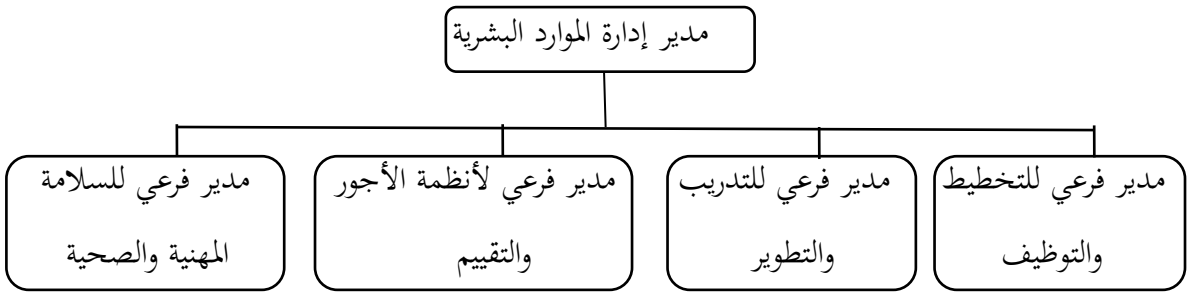
الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية بينهم[17].

ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى بحيث لا يوجد هيكل تنظيمي ثابت ولا هيكل تنظيمي مثالي، فهذا الأخير يتأثر شكله وحجمه بمجموعة من المحددات أبرزها:

- حجم المؤسسة.
- عدد العمال.
- طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها.
- التوزيع الجغرافي لنشاطات المؤسسة.
- أهمية الوظيفة الإدارية لدى مسئولي في المؤسسة.

وعموما يمكن أن يتخذ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الوظائف الرئيسية التي تنفذها في المؤسسة.

الشكل رقم02: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

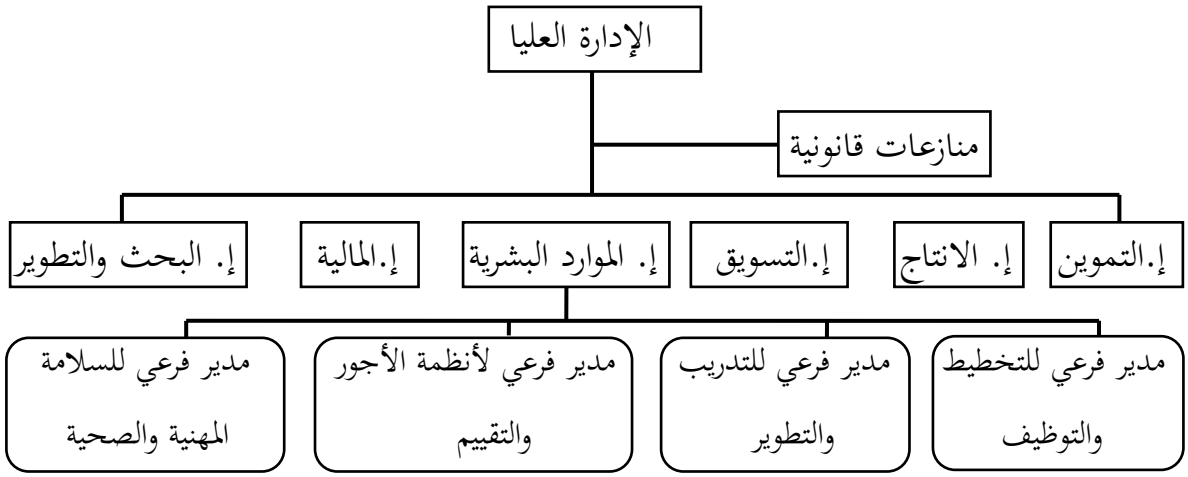
بطبيعة الحالة يختلف شكل الهيكل التنظيمي على حسب أهمية الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فكلما زادت هذه الأخيرة وكانت ذات أهمية، كلما اقتضى ذلك بأن يخصص لها إدارة فرعية مستقلة بذاتها، وبالتالي اتسعت تقسيمات الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وزاد مستوى التعقيد فيه والعكس صحيح.

ومن جهة أخرى، يختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل على حسب شكل هذا الأخير من زاوية إن كان التقسيم على أساس الوظائف أو التقسيم على أساس جغرافي. وفي هذا الإطار نميز بين التقسيمين التاليين:

أ) الهيكل التنظيمي الوظيفي

ويبرز الشكل التالي الهيكل التنظيمي الوظيفي والذي يظهر وجود إدارة الموارد البشرية بإداراتها الفرعية في نفس المستوى الإداري للوظائف الأخرى[18].

الشكل رقم03: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الوظيفي



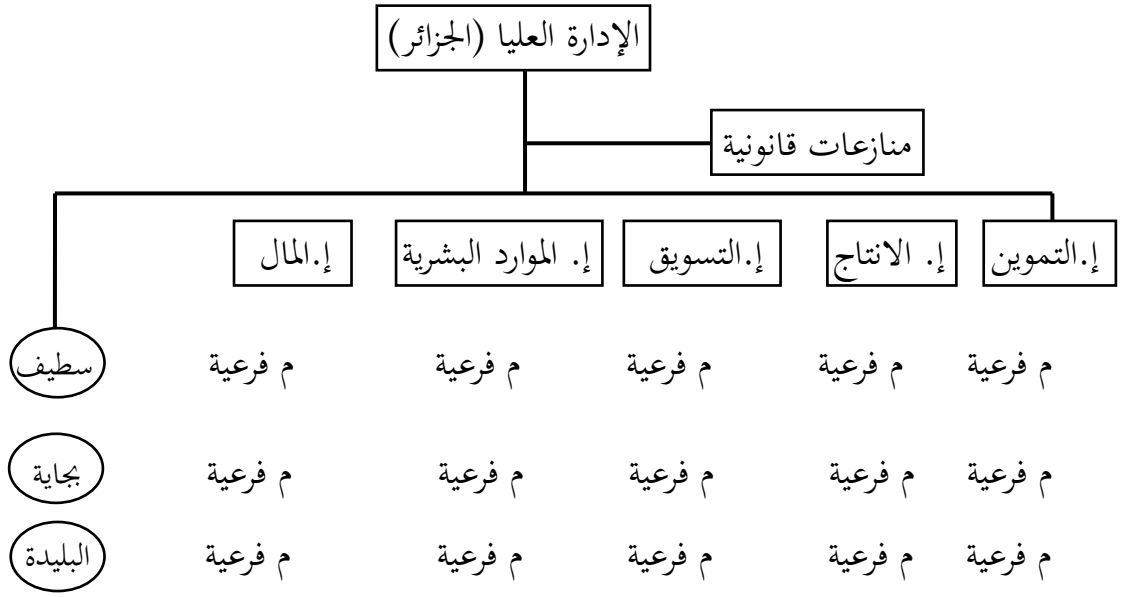
المصدر: من إعداد الباحث

وتنتشر الهياكل التنظيمية الوظيفية في المؤسسات التي يكون حيّز نشاطها في مكان جغرافي واحد، أو في عدة أماكن ولكن قريبة من بعضها.

ب) الهيكل التنظيمي المصفوفي:

ويبرز الشكل التالي الهيكل التنظيمي المصفوفي والذي يظهر وجود إدارة الموارد البشرية في نفس المستوى الإداري للوظائف الأخرى ولكن بإدارات فرعية منتشرة في عدة مناطق جغرافية[19].

الشكل رقم04: موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل تنظيمي مصفوفي



المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الشكل أن للمؤسسة فروع في ثلاث مناطق جغرافية ما يستلزم إيجاد مديريات فرعية في هذه المناطق تكون ممثّلة للوظائف الإدارية في المؤسسة الأم، وبطبيعة الحال تكون للمديريات الفرعية هي الأخرى أقسام فرعية على حسب الحاجة لتلك الأقسام من زاوية إن كان نشاط ذلك القسم يمارس على مستوى المؤسسة الأم أو على مستوى الفرع.

ثالثا: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمارس إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ثلاث أدوار رئيسية نشرحها فيما يلي:

أ) الدور الاستشاري

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم في ما يختص بالعاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط بمعنى أنه لا تملك سلطة البت في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها، ويكمل دورها في تقديم المقترحات والحلول، فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، و لهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية في المؤسسة، حيث أن كل مدير مسئول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحده سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته، بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهو يقوم بأداء ذلك بناء على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح.

ب) الدور التنفيذي

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية، مثل: أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة وإعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، والاحتفاظ بسجلاتهم وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية،كما تتولى تنفيذ مختلف السياسات بالعنصر البشري من سياسات التوظيف والتدريب وتصميم أنظمة الأجور...

ج) الدور الرقابي

أي الرقابة على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمؤسسة، وعدم تجاوز المديرين ومخالفتهم للوائح العمل في المؤسسة، ويتم ذلك بطلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة،

وترسلها إلى إدارة الموارد البشرية، وتقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات، واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

وخلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة تقوم بتقديم الخبرة المتخصصة، والاستشارة الفنية للإدارة العليا، والمديرين التنفيذين في المؤسسة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذ كانت تابعة، وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل الوظائف وتوصيفها

يشتمل العمل مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة، والوظيفة هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية، فهي مجموعة مهام ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف، ومن الأمثلة على ذلك وظيفة كاتب حسابات ووظيفة مدير إنتاج...الخ.

أولا: تعريف تحليل الوظائف

يعد تحليل الوظائف من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية وهو سابق لجميع نشاطاتها من تخطيط وتوظيف وأجور وتدريب...الخ، فهذه الأخيرة إنما أساسها أو منطلقها يكون ما تتوصل إليه عملية التحليل الوظيفي التي تنتهي بتصميم ما يعرف بـ بطاقة التوصيف.

وعموما يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه نشاط لتجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات، وشاغل الوظيفة من حيث الخبرات والمؤهلات، فضلا عن طريقة تجميع هذه البيانات. كما يمكن اعتبارها عملية يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، ويراد منها تحقيق التكامل بين محتوى الوظيفة (مهام، واجبات، مسؤوليات وعلاقات) والمؤهلات المطلوبة في من يشغلها (المهارات، المعارف، القدرات، الخبرات...الخ)

ويظهر من هذه التعاريف أن تحليل الوظائف هو نشاط يتضمن عمليتين أساسيتين هما[20]:

أ) الوصف الوظيفي: ويعني تعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، العلاقات الوظيفية، الأدوات والآلات، المخاطرة، إجراءات السلامة... إذن الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل، التنظيم والمسؤوليات الوظيفية بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارفا بالأداء المتوقع، أي أنه يخبر المستخدم أو المستخدمين معا بأغراض الوظيفة وما يجب عمله وأنه لا يصف الوظيفة فقط، بل يصف السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضا.

والوصف الوظيفي يعمل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل واجباتهم ويستخدم كدليل للتطوير أيضا، وإنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم. وللوصف الوظيفي فوائد عديدة من بينها:

- تجنب الالتباس وتقديم الفهم والتوضيح للعامل الذي يشغل الوظيفة.
- تزويد الموظفين بتوقعات الوظيفة.
- تسهيل استقطاب واختيار ومقابلة وتدريب وتطوير الموظفين.
- اختيار الموظفين الجدد بما يجب أن يعرفونه وما يتوقع منهم.
- إعداد أنظمة الترقية والنقل والتحويل.
- إعداد أنظمة الأجور والمكافآت.
- إعداد نظام تقييم أداء العاملين.
- إعداد أنظمة السلامة والأمن الصناعي.

ب) مواصفات شاغل الوظيفة: وهو عبارة عن قائمة توضّح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة وفقا لمتطلبات الأداء. حيث يلي وضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية والتي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشغل الوظيفة، وعموما يتم التركيز على ما يلي: مستوى التعليم، الخبرات، السمات الشخصية، القدرات الجسدية، القدرات العقلية، الخصائص النفسية، صحة الموظف، السن، الجنس، الإقامة...الخ.

ثانيا: نموذج بطاقة التوصيف

لا يوجد نموذج مثالي لبطاقة التوصيف، فهذه الأخيرة يختلف شكلها من مؤسسة لأخرى بحسب اهتمامات تلك المؤسسة وطبيعة المعلومات التي يتم التركيز عليها. وبشكل عام، تحتوي بطاقة التوصيف على ما يتم التوصل إليه من عملية التحليل الوظيفي ونعني بذلك بيانات خاصة بالوظيفة من مهامها ومسؤولياتها... وبيانات مرتبطة بشاغل الوظيفة من مؤهلات وخبرات...

ويمكن تضمين هذه البيانات ليكون شكل بطاقة التوصيف كالتالي:

الشكل رقم05: نموذج لبطاقة التوصيف

عناصر بطاقة التوصيف	البيانات	مثال

التعريف العام بالمنصب	اسم المنصب اسم الإدارة الوظيفية اسم القسم رمز المنصب	محاسب رئيسي المالية والمحاسبة المحاسبة CP0012
مهام وواجبات المنصب	المهام والواجبات اليومية المهام والواجبات غير منتظمة	التسجيل المحاسبي متابعة ديون الموردين متابعة حقوق الزبائن الجرد المحاسبي الجرد الميداني تكوين المحاسبين لفرعيين
المسؤوليات	مسؤولية إشرافية مسؤولية مادية مسؤولية مالية	محاسبين لفرعيين الوثائق والسجلات لا يوجد
العلاقات الوظيفية	علاقات أفقية علاقات عمومية	قسم المالية، التموين، الإنتاج، التسويق رئيس قسم المحاسبة، المحاسبين الفرعيين
الأجهزة	معدات برامج الكترونية	جهاز كمبيوتر، آلة حاسبة، تجهيزات حفظ السجلات والوثائق برنامج المعالجة المحاسبية (Sage)
تجهيزات السلامة	معدات السلامة إجراءات السلامة	لا يوجد لا يوجد
مواصفات شاغل المنصب	المستوى العلمي الخبرة المهنية الجنس السن الإقامة الصفات الشخصية القدرات والمؤهلات الشخصية	ليسانس محاسبة 2 سنوات لا يهم أقل من 40 سنة الجزائر وضواحيها حيوي، اجتماعي، مسئول، موثوق إتقان اللغة الأجنبية، التحكم في

		الإعلام الآلي

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا: أهمية بطاقة التوصيف

تظهر أهمية بطاقة التوصيف في كونها الأساس الذي تنطلق منه إدارة الموارد البشرية في تنفيذ مختلف نشاطاتها الوظيفية من تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم الأداء...، فيقول « B.LEGRIX » " أن أغلبية الأخطاء التي تقع فيها إدارة الموارد البشرية هي ناتجة عن التعريف الضيق للمناصب "[21]، وهذا نتيجة لغياب التحليل الوظيفي، أو لعدم وضوح بطاقات التوصيف بسبب تداخلها مع بعضها بالنسبة للوظائف المختلفة من جانب المهام والمسؤوليات والعلاقات والوظيفية...الخ. وفي ما يلي نبرز علاقة بطاقة التوصيف بمختلف الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

1) علاقتها بتخطيط الموارد البشرية: يسعى التخطيط إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة بالكمية والنوعية المطلوبة لفترة مستقبلية في حدود سنة، وبطبيعة الحال يحتاج التنبؤ أن يكون مرتبطا بتوضيح طبيعة الوظائف من حيث المهام والمسؤوليات التي سنحتاج فيها يد عاملة مستقبلا من جهة، ومن جهة أخرى الشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغل هذه الوظائف من حيث المؤهلات والخبرات...، ولعل هذه المعلومات قد لا تتوفّر إلا إذا كانت هناك بطاقة توصيف لجميع هذه الوظائف.
2) علاقتها بالتوظيف: التوظيف هو سلسلة عمليات مترابطة ومتكاملة تبدأ بالاستقطاب يليها الاختيار ثم التعيين. وبطاقة التوصيف تعتبر ضرورية لنجاح التوظيف في كل عملياته وخطواته بالنظر للمعلومات التي توفرها سواء المتعلقة منها بالوظيفة أو بشاغل الوظيفة. فالاستقطاب قد لا يكون فعالا إذا لم تعرف الشروط المبحوث عنها في المترشحين حتى يمكن استهدافهم (بيانات متعلقة بشاغل الوظيفة)، كما أن الاختيار والمفاضلة بين المترشحين يمكن أن لا ينجح إذا لم يتم على أساس نوعية المهام والواجبات التي تنتظر المترشح في منصبه، والمؤهلات أو الشروط التي يحوز عليها (بيانات الوظيفة وشاغل الوظيفة)، وأخير التعيين الذي يهدف إلى توضيح الدور الوظيفي للمترشح ومساعدته على استيعاب مهامه وواجباته (بيانات الوظيفة).
3) علاقتها بتقييم الأداء: يسعى التقييم إلى اكتشاف الانحرافات في أداء العمال وهذا من خلال مقارنة أدائه الفعلي مع الأداء المتوقع له، ولعل هذا الأخير ما هو إلا تعبير عن البيانات المرتبطة بالمنصب من

حيث المهام والواجبات والمسؤوليات لتصبح بمثابة المعايير التي يستند عليها التقييم. بتعبير أخر، بدون بطاقة توصيف لا يمكن تقييم أداء العمال أو لا يمكن أن يكون هذا التقييم صحيحا وعادلا وواضحا من حيث نتائجه بالنسبة للعمال.

4) علاقتها بالترقية والنقل: قد تقتضي مصلحة العمل أن يتم نقل العامل من منصبه إلى منصب أخر، فتمدنا بطاقة التوصيف بخصائص المنصب الذي سيتم نقل العامل إليه وعلاقته بالمنصب المنقول منه وأيضا واجبات ومسؤوليات المنصب الجديد ومتطلبات شغله، وبالتالي تساعد بطاقة التوصيف في إعداد سياسة سليمة لنقل العمال. كذلك الحال بالنسبة للترقية، إذ تمكننا بطاقة التوصيف من معرفة الوظائف التي يمكن أن يرقى لها العامل من زاوية مهامها ومسؤولياتها والشروط التي تتطلبها في من يشغلها، وبالتالي مدى قدرة العامل على تحمل هذه المهام والمسؤوليات ومدرجة توافق شروطه مع شروط الوظيفة الجديدة.

5) علاقتها بالتدريب: البرامج التدريبية التي تبرمجها المؤسسة، تكون بناء على الاحتياجات أو النقائص التي يعاني منها العمال في مجال عملهم، ولعل هذه النقائص يمكن تأكيدها استنادا إلى تقارير تقييم الأداء، وقد بينا أهمية بطاقة التوصيف في ذلك. لكن إضافة إلى هذا، تعتبر البرامج التدريبية من حيث النوعية والمحتوى التعليمي والطريقة التي تتم بها ومكان التدريب... كلها معلومات يجب أن تتوافق مع البيانات المرتبطة بوظيفة العامل والتي توضحها بطاقة التوصيف.

6) علاقتها بالأجور: تصميم أنظمة أجور أكثر عدالة يجب أن يتم استنادا إلى توضيح الاختلافات بين الوظائف من حيث طبيعة المهام والمسؤوليات من جهة والشروط التي يجب أن تتوفر في من يشغلها من جهة أخرى، وهذه العملية تسمى بتقييم الوظائف وهي أول خطوة في تصميم نظام الأجور في المؤسسة، وقد لا يكون تقييم الوظائف ممكنا إذا لم يكن هناك وضوح لبطاقة توصيف هذه الوظائف باعتبارها المصدر الأساسي للمعلومات التي تحتاجها عملية التقييم.

علاقتها بالسلامة المهنية: تتضمن بطاقة التوصيف توضيحا لمختلف المعدات والتجهيزات وإجراءات السلامة التي يجب توفيرها في الوظيفة محل التوصيف، وهي معلومات تستند عليها إدارة الموارد البشرية في تصميم أنظمة السلامة المهنية ومراقبتها من أجل بيئة عمل أكثر أمنا وأقل خطورة على العمال.

المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات على مستوى المؤسسة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ تعمل هذه الأخيرة جاهدة من أجل تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ويرتكز اهتمامها في ذلك على نشاط التدريب والذي يعتبر واحد من أنجع الحلول في مواجهة مختلف التحديات أبرزها ما يلي:

أولا: التحديات التكنولوجية:

لا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجية من تغير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المؤسسة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات، فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية هو الكفيل بأن تصبح المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة[22].

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجية الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المؤسسة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلة ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات.

ثانيا: التحديات الاجتماعية:

إن العديد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل، لذا يتعين على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول بها سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مستوى. ولعل أبرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المؤسسة المادية والمعنوية، والتي تختلف باختلاف طموحات وميولات الأفراد، وعليه فإنه يتعين على مسؤولي إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة والأفراد. ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية وهذا لتمكين العامل من زيادة قدراته ومعارفه ما يمكّنه من إشباع الحاجات المادية والمعنوية. ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى، هو دور المرأة في تركيبة القوى العاملة، فدخول المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبء إضافي على إدارة الموارد

البشرية، فبالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات[23].

ثالثا: التحديات الاقتصادية:

تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المؤسسة بشكل عام. وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة وفتح المجال أمام القطاع الخاص، تجد أغلب المؤسسات وخاصة العمومية منها، نفسها أمام المنافسة المحتدمة، ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الأفراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المؤسسة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة. هذا وتواجه المؤسسة كذلك تحدي من شكل أخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة خوفا من استدراجها من المنافسين مقابل عروض مغرية، وفي ظل هذه المعطيات، أضحى لزاما على المسؤولين في إدارة الموارد البشرية العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة وهذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة.

إضافة إلى المنافسة، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الأفراد في المؤسسة، إذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور المطبقة وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، وهذا من شأنه أن يزيد من تكلفة العمالة[24].

رابعا: التحديات القانونية:

تؤثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية، فاللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله مسئولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل بسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها يتطلب من مسئولي الموارد البشرية قدرا من المهارة والحنكة للتعامل معها وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسئولين على العمال في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات[25].

هوامش المبحث الأول:

---

[1] – حسين وليد حسين عباس، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاكتساب الميزة التنافسية، دار مكتبة الحامد ، الطبعة الأولى، 2015، عمان، ص22.

[2] صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة، دار الجامعة، دون طبعة ،مصر، 2002، ص16.

[3] محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، مصر، 2003، صفحة 25.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 23

[5] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر، 2000، صفحة 17.

[6] مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، صفحة 12.

[7] على السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1985، صفحة 18.

[8] محمد سعيد أنور سلطان،مرجع سابق، صفحة 30.

[9] منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1973، صفحة 121.

[10] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السّلوكيّة وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص 65.

[11] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، صفحة 89.

[12] كامل محمد المغربي، السّلوك التّنظيمي (مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التّنظيم)، دار الفكر،عمان، طبعة 2 ، 1994، ص 162.

[13] عبد الغفار حنفي، السّلوك التّنظيمي وإدارة الموارد البشريّة، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2002، صفحة 433.

[14] الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، طيبة للنشر والتوزيع، جزء 1، مصر، 2005، صفحة 04 – 217 - 218.

[15] خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشريّة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، طبعة 1، 2003 ،36.

[16] عبد المعطي عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعيّة، جامعة الكويت، العدد الأول، 1988، 72.

[17] العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008، ص 307.

[18] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، صفحة 21

[19] جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر ، 2003، صفحة 79.

[20] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، طبعة 1، الأردن 2014، صفحة 60.

[21] J.M.PERETTI، Ressources humaines ، VUIBERT ، 5 édition ، France ، 1998 ، p 198.

[22] على السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة مصر، 2001، صفحة 65.

[23] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 65.

[24] الطاهر الأطرش ، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، صفحة 135.

[25] علي السلمي، مرجع سابق، صفحة 27.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، إذ ترتكز عليها كل الوظائف الأخرى من توظيف، تدريب السلامة المهنية...الخ، وتشير المتابعة التاريخية للمؤسسات أن نجاحها أو فشلها يعود في حد كبير إلى دقة نشاط التخطيط من عدمه، كما تشير الدلائل على أن المؤسسات مارست التخطيط على المدى القصير والتخطيط على المدى الطويل ومن ثم التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن تقديم مجموعة من التعريفات لوظيفة تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

التخطيط وسيلة تخمين الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها. كما يعرف بأنه تلك العملية التي تحد من الارتياب المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المؤسسة حيث تتم هذه العملية على صنفين، الصنف الأول كيفي ويقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي حيث يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتحديد الأعداد المطلوبة[1].

وفي تعريف أخر التخطيط هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة تكون سنة عادة، ويكون تحديد الاحتياجات بالوقوف على أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن تخطيط الموارد البشرية هو عملية يراد من خلالها تقدير أو التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من اليد العاملة (سنة عادة) لضمان الحصول على عليها بالأعداد والنوعيات المطلوبة وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة والمتغيرات البيئية التي تؤثر عليها.

ويمكن استنتاج النقاط التالية:

- ✓ التخطيط هو تقدير أو تنبؤ، وهو ما يجعله عملية استشرافي قد تكون غير دقيقة.
- ✓ يمتد المدى الزمني لعملية التخطيط في حدود سنة وما زاد عن ذلك فهو تخطيط طويل المدى ويسمى اصطلاحا بالتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ التقدير يكون على كمية الموارد البشرية التي ستحتاجها المؤسسة مستقبلا أو التي يجب الاستغناء عليها لأنها فائض.

- ✓ التقدير يكون على نوعية الموارد البشرية التي ستحتاجها المؤسسة مستقبلا، والمقصود بالنوعية هو طبيعة الوظائف داخل المؤسسة (من حيث الشروط الواجب توفرها في شاغلها).
- ✓ التقدير عملية يجب أن تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة ويأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية حتى يكون نتائجه أكثر دقة.

والتخطيط وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أنه يقع تحت مسؤوليتها مباشرة، إذ عليها بأن تجمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي وقوة العمل وإمكانيات الموارد البشرية التي ستكون متاحة مستقبلا وتحقيق التوازن بين حجم الأعمال وقوة العمل، ومن ثم الخروج بخطة تحدد الاحتياجات حسب الكم والنوع وبشكل يخدم تحقيق أهداف المؤسسة، وتمتد مسؤولية إدارة الموارد البشرية إلى تقييم خطة الموارد البشرية وتحديد فاعليتها والثغرات فيها.

كما أن هناك مسؤولية غير مباشرة في عملية التخطيط تقع على عاتق المديرين في مختلف الوظائف والذين عليهم التعاون مع إدارة الموارد البشرية وتزويدها بالمعلومات عن حجم العمل وإمكانياتها... وغير ذلك بما يسمح برسم خطة الموارد البشرية.

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

وجود تخطيط للموارد البشرية له منافع على المؤسسة وعلى إدارة الموارد البشرية وعلى نفسية العمال بصفة خاصة، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية[2]:

- ✓ يؤدي التخطيط إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل جيد ويجنب المؤسسة الوقوع في حالات الفائض أو العجز في الوظائف.
- ✓ استمرار للفكرة السابقة، تعتبر ظاهرتي الفائض والعجز أكثر الظواهر انتشارا في المؤسسات التي يغيب فيها تخطيط للموارد البشرية ، فالفائض أو كما نسميه اصطلاحا بالبطالة المقنعة هو ظاهرة تنتشر في الكثير من المؤسسات العمومية في الجزائر، ويرجع سببها إلى التوظيف العشوائي دوت تقدير حقيقي للاحتياجات، وينتج عنها تكاليف زائدة تتحملها المؤسسة ممثلة في الأجور والنفقات المرافقة على عمال لا يقدمون قيمة مضافة لها باعتبارهم فوائض.

وعلى العكس من ذلك، تنتشر ظاهرة العجز في الكثير من المؤسسات الخاصة التي تقيد التوظيف للتقليل من أعباء الأجور من خلال استغلال مفرط لعمالها الموجودين، وهي بذلك تخلق تكاليف من نوع أخر ممثلة في الإرهاق البدني والنفسي لهؤلاء العمال باعتبارهم يشتغلون وظائف ومهام تحتاج يد عاملة أكثر.

- ✓ وجود تخطيط للموارد البشرية يجنب المؤسسة الاضطراب في سياساتها وتوجهاتها المستقبلية، فهذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها دون تكامل وتداخل مختلف الوظائف في المؤسسة من إنتاج وتسويق وإدارة الموارد البشرية، وقد تعجز هذه الوظائف عن الوفاء بالتزاماتها وبلوغ أهدافها التي تعتبر أهدافا جزئية لأهداف المؤسسة إذا لم تتوفر على اليد العاملة بالكمية والنوعية الكافية والملائمة، وهذا ما يؤدي إلى خلل في السياسات العامة للمؤسسة وقدراتها على تحقيق أهدافها ما ينعكس سلبا على أدائها التنظيمي.
- ✓ غياب تخطيط الموارد البشرية أو سوء التخطيط له انعكاس سلبي على نفسية العمال، فمظاهر العجز أو الفائض في اليد العاملة من شأنها أن تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي وبالتالي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة. ففي حالة مؤسسة تعيش عجز في اليد العاملة، فهذا سينتج عنه بيئة عمل ترتفع فيها مستويات ضغوط العمل التي تصبح سلبية على نفسية العمال وقدراتهم البدنية، ما يدفعهم لسلوكات خاطئة وغير أخلاقية في الكثير من الحالات (غش، عصيان، تحايل، غيابات متكررة...). أما إذا كانت مؤسسة تعيش حالة فائض في اليد العاملة، فهذا سيولّد بيئة عمل تنخفض فيها مستويات ضغوط العمل لدرجة تجعل العمال في حالة خمول وعدم نشاط اتجاه مهامهم بالنظر لقلتها مقارنة بعدد العمال المكلفين بتنفيذها (بطالة مقنعة)، وهذا ما يولد الإحباط النفسي لدى العمال وفقدان اللذة في العمل، إضافة إلى ارتفاع مستويات الصراع التنظيمي لدرجات سلبية ترهق العمال وتدفعهم لسلوكات مهدمة[3].
- ✓ تنسحب أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة قد لا يمكن أن تكون فعالة ما لم تنطلق من خطة موارد بشرية تعبّر بدقة عن الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من اليد العاملة. ويمكن توضيح هذه العلاقات بنوع من التفصيل فما يلي:

ثالثا: علاقة تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية

نجاح مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية يتوقف على مدى نجاح عملية التخطيط في تقدير الاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة للمؤسسة كما نشرحه في ما يلي[4]:

1) علاقتها بالتوظيف: نجاح التوظيف يقاس على أساس تحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ويكون ذلك مرتبط بنجاح كل العمليات الداخلية للتوظيف بداية من الاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين، وبطبيعة الحال يستلزم لنجاح هذه العمليات أن يتوفر عامل الزمن حتى تمارس بطريقة فعالة، وهنا تظهر الفائدة من وجود تقدير مستقبلي للاحتياجات من اليد العاملة، لأنه يمنح عمليات التوظيف متسع الوقت الضروري لاحترام كل شروط وقواعد التوظيف الصحيح حتى يكون فعالا في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المنصب المناسب له.
2) علاقتها بالتدريب: التدريب يستلزم الكثير من المصاريف ليكون فعالا في تغطية النقائص أو الاحتياجات التكوينية للعمال، وهذه المصاريف تصنف في خانة الاستثمار في العنصر البشري لأنه من شأنه أن ترفع في مستوى أداء العمال بشرط أن تكون نقائص العمال واقعية تظهر مع المهام الجديدة للعامل وليس نقائص من المفروض أن لا تكون كأن نقول نقائص في التكوين القاعدي للعمال لم يتم اكتشافها أثناء التوظيف بسبب الاختيار العشوائي أو الاختيار عن طريق الوساطة أو التوظيف المستعجل...، فإذا كانت كذلك لا يمكن اعتبار مصاريف التدريب استثمارا، بل تكاليف تتحملها المؤسسة. من هنا نقول أن نجاح التدريب مرتبط بنجاح التوظيف وهذا الأخير متوقف على فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية.
3) علاقتها بالأجور: غياب تخطيط الموارد البشرية يضع المؤسسة في مشكلة فائض في اليد العاملة وهذا يعني أجور مقدمة لا يقابلها قيمة مضافة من العمال باعتبارهم فوائض، كما أن غياب التخطيط قد يسبب عجزا في اليد العاملة وهذا يطرح مشكل العدالة في الأجور وإلى أي درجة تعكس مجهودات العمال وحجم ما يقدموه لصالح المؤسسة.
4) علاقتها بالسلامة المهنية: الإرهاق النفسي والبدني الذي يكون سببه إحساس العامل بارتفاع ضغط العمل أو انخفاضه لدرجة الخمول والناتجين عن وضعيتي العجز أو الفائض بسبب غياب أو سوء

التخطيط من شأنه أن ينعكس على الصحة النفسية للعمال ويزيد من نسب الحوادث وهذا له تأثير كبير في وظيفة السلامة المهنية وميزانيتها وطريقة إدارتها وإجراءات الوقاية فيها.

المطلب الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية: تجميع المعلومات

يحتاج القائمون بإعداد خطة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية، ويمكن تصنيف هذه البيانات الأساسية على أكثر من أساس، مثل ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارج المؤسسة أو البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة.

ومصداقية البيانات المتحصل عليها من مختلف المصادر مهم جدا لمصداقية النتائج الأخيرة التي سوف تحصل عليها المؤسسة، والتي تركز عليها مختلف قراراتها المستقبلية وحتى الحاضرة ، فيجب على المؤسسة أن تتحقق من مصادر المعلومات المتوفرة لديها، وتقوم بتحليلها ودراسة كل واحدة منها لاستخلاص ما هو مفيد منها وما يساعدها على القيام بالعملية التخطيطية.

ترتبط عملية تحديد أنواع الوظائف ونوعيات العاملين المطلوبين بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولابد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة لعمل المؤسسة ومن الضروري الحصول على المعلومات التي تمكنهم من القيام بذلك، فهناك معلومات تحصل عليها من داخل المؤسسة كبيانات عن التنظيم الحالي والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل وبيانات عن نوع النشاط الرئيسي، وأيضا التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل وحركة العمال داخل المنظمة، كما هناك بيانات تحصل عليها من خارج المنظمة والخاصة بسوق العمل وسياسة العمالة على مستوى الدولة ونوع التعليم والتدريب الذي تحصلوا عليه كل هذا من أجل نجاح عملية التخطيط،

وهذا ما سوف نراه بالتفصيل فيما يلي:

أولا: البيانات التي تجمع من داخل المؤسسة

ترتبط تخطيط القوى العاملة بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولابد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة ومن الضروري الحصول على البيانات التالية:

بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل

إنه من المعروف أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح مجموعة الإدارات والأقسام والوظائف التابعة لكل إدارة أو قسم، ولذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حاليا بالمؤسسة، ومن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية (تطوير تنظيمي)، وذلك ليتمشى مع ظروف المؤسسة وتطورها. يجب على المسؤولين عن تخطيط القوى العاملة أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سيترتب عليها إضافة أنواع وظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع، والعكس صحيح بإلغاء بعض وظائف أو إنقاص العمالة في بعض الأقسام[5].

بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة وكفاءتها

إن هذه البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين كالأتي:

-توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم و أعدادهم ،

-توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص ،

-توزيع العاملين حسب الإدارات و الأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها ،

-توزيع العاملين حسب السن ألتأهيلي العلمي والعملي

- كفاءة العمال الموجودين، ونعني بذلك إنتاجيتهم الحالية وطاقاتهم القصوى، لمعرفة القدرات التي تحوز عليها المؤسسة في حالة زيادة أعباء العمل أو ارتفاع المتطلبات، وهل ذلك سيؤدي إلى عجز في اليد العاملة أو أن ما هو متاح كافي لتغطية هذه المتطلبات.

بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة

يشمل ذلك حجم وقيمة الإنتاج الحالي والماضي[6].

-توقعات الإنتاج في المستقبل، أي حجم الطلبات المتوقعة مستقبلا أو حجم الأعمال المراد بلوغها على ضوء الأهداف الموضوعة في المؤسسة.

-الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة، والطاقة الإنتاجية القصوى أو غير مستغلة.

-معدلات الإنتاج في الساعة و اليوم لكل ورشة، ومعدلات التخزين والتحويل والبيع.

بيانات عن نية المؤسسة استخدام التكنولوجيا في بعض الوظائف

فإذا كان توجه المؤسسة نحو استخدام الآلة في بعض الوظائف، أو استخدام برامج حاسوب لإتمام بعض المهام كمعالجة الأجور مثلا، فهذا يعني أنه من المتوقع جدا ظهور يد عاملة فائضة عن الحاجة أو ظهور عجز في اليد العاملة المتخصصة في مثل هذه التكنولوجيا.

بيانات عن التجديدات أو التحسينات الفنية المتوقعة

قد تؤدي التجديدات والتحسينات الفنية التي ينتظر إدخالها خلال الفترة التي تعد عنها الخطة إلى تغيير بالزيادة أو بالنقص في أنواع وعدد وظائف المؤسسة، ولابد أن يحسب أثر التغير في العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل إدخالها، ونضرب لذلك مثلا : لو أن شركة للمشروبات الغازية فكرت في أن يتم الاستغناء عن الزجاجات عوض تنظيفها يدويا، فلابد أن يترتب عن ذلك الاستغناء عن بعض العاملين الحاليين.

بيانات عن البرامج التدريبية المتوقعة

إذا كان للمؤسسة برامج تدريبية متوقعة مستقبلا، فمن الضروري جمع البيانات عن النتائج المتوقع منها من زاوية أداء العمال والقدرات التي يمكن اكتسابها، ما من شأنه أن يغطي العجز في الوظائف التي كانت من المفروض أن تصبح شاغرة مستقبلا.

بيانات عن الإحلالات الإدارية

الإحلالات الإدارية تمثل حركة العمال المتوقعة داخل المؤسسة بين وظائفها المختلفة، ونعني بذلك حركات نقل العمال وتحويلهم وترقيتهم، إضافة إلى الاستقالات والإقالات والتقاعد لبعض العمال، وهذه البيانات من شأنها أن تعطي فكرة حول الوظائف التي ستكون شاغرة مستقبلا وهي قاعدة مهمة في عمليات تخطيط الموارد البشرية[7].

ثانيا: البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المؤسسة

يبغي على القائمين بإعداد خطة القوى العاملة بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة وفي المجتمع الموجودة به، حيث أن المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها وخاصة على هيكل الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث أنواعها وأعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة ومن أمثلها:

بيانات عن سوق العمل

يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من القوى العاملة، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة، ومن البيانات الواجب معرفتها التخصصات والأعداد المتاحة من الأيدي العاملة، والأجور وتكاليف تشغيل، العمالة المتاحة، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلة لهيكل العمالة على مستوى الدولة.

بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة

يقصد بسياسة العمالة مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل عدد ساعات العمل، وظروف العمل، والأجور التي تدفع للعاملين، وطرق اختيار وتعيين وتقييم أداء العاملين، والتأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى. ولكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة، مثل تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الذي يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو بالنقص[8].

بيانات عن الوضع الاقتصادي المتوقع

تعطي المؤشرات الاقتصادية السائدة والمتوقعة للوضع الاقتصادي للدولة التي تشتغل فيها المؤسسة فكرة مهمة عن وضعية العمالة لديها من زاوية العجز أو الفائض، فحالات الكساد أو الرواج وحالات النمو الاقتصادي المرتفع أو المنخفض وارتفاع معدلات التضخم أو انخفاضها... كلها مؤشرات تظهر أن المؤسسة من المتوقع أنتشهد نشاطاتها ازدهارا في المستقبل أو ستشهد انكماشا، وهذا من شأنه أن يوضح احتياجات المؤسسة من اليد العاملة[9].

بيانات حول حدة المنافسة

كلما زادت حدة المنافسة في قطاع المؤسسة ،كلما أثر ذلك على نشاطاتها وقدراتها على التوسع، فدخول منافسين جدد متوقعين أو خروج متوقع لمنافسين حاليين، كلها معلومات تفيد في التنبؤ بوضعية العمالة المستقبلي للمؤسسة من حيث الزيادة أو النقصان.

بيانات عن الوضع القانوني

ويتم التركيز على القوانين المرتبطة بالمؤسسات بصفة عامة أو بقطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، وهي قوانين قد تكون محفزة على التوسع وفي بعض الحالات تكون مقيدة لذلك، فقوانين تقييد استيراد بعض المواد

التي تدخل في صناعة منتجات المؤسسة من شأنها أن تدفعها نحو تقليص النشاط ما يفتح المجال لظهور عمالة فائضة والعكس صحيح.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية: تقدير الاحتياجات

تلي مرحلة تجميع المعلومات الضرورية للتخطيط عملية تقدير الاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة بالكم والنوع، والتقدير قد يختلف أسلوبه على حسب الوظائف في المؤسسة، إذ نميز بين الوظائف الإدارية التي يشغلها المدراء ورؤساء الأقسام، وهي وظائف مضمونها أو مهامها غير قابلة للقياس الكمي، وفي المقابل يوجد وظائف يمكن التعبير عن مخرجاتها كميا كوظائف الإنتاج والتسويق والتخزين...

وعموما يكون التقدير بالنسبة للوظائف القيادية[10] بسيط لأنه ينطلق من القاعدة التي مفادها أن لكل وظيفة إدارية قيادية في كافة المستويات مديرا أو رئيسا، ويمكن استحداث منصب مدير مساعد مثلا، أما الوظائف الإدارية الأخرى فالتقدير يكون على أساس كيفي انطلاقا من حجم المهام الموكلة لهذه الوظائف والموضحة في بطاقة التوصيف، أخيرا الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا والتي تكون في معظمها قابلة للقياس فهناك أسلوب تحليل عبء العمل الذي يمكن استخدامه في عملية التقدير.

1) أسلوب عبء العمل:

يعتبر أسلوب تحليل عبء العمل من الأساليب المهمة والأساسية التي تستخدم لتحديد حجم القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة في تاريخ معين. وبموجبه يتم تحديد حجم العمل الأساسي المطلوب أدائه، وكذلك يتم تحديد الأساليب المتبعة في العمل والإنتاج، وكذلك مواصفات الهيكل التنظيمي المعتمد لتوزيع القوى العاملة، ومن الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من التغيرات التي يتوقع حدوثها، وذلك سواء في أساليب وخطط الإنتاج أو في الأسس التنظيمية المعتمدة في تحديد الهيكل التنظيمي أو في حجم ونوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وذلك لأن التغيرات في هذه المجالات تكون ذات أثر واضح على حجم قوة العمل المطلوبة لإنجاز الأعمال[11].

ويتم تحديد عبء العمل في المنظمات التي يرتبط عملها بالإنتاج والبيع بشكل أساسي من خلال وضع تقديرات لحجم المبيعات المتوقع تحققها في الفترة القادمة، وتصاغ هذه التقديرات بهيئة موازنة تقديرية للمبيعات، ذلك فإن الدقة في تقدير حجم المبيعات تؤثر بشكل كبير على دقة تحديد حجم القوى العاملة اللازمة لأداء الأعمال في المنظمة، وبعد ذلك تقوم عملية ترجمة تقديرات المبيعات المتوقعة ضمن الموازنة التقديرية للمبيعات

إلى توقعات وتقديرات ضمن الموازنات التقديرية الأخرى لأقسام الإنتاج والمشتريات وغيرها من الأقسام الأخرى بالمنظمة.

وبناء على ما سبق فالأقسام المرتبطة أعمالها بالإنتاج والبيع بشكل مباشر وواضح، يتم تحديد حجم وعبء أعمالها بالاستناد إلى حجم المبيعات، أما الأقسام التي تضم أعمالا وظيفية لا ترتبط بالإنتاج الفعلي أو بالمبيعات بشكل مباشر فإن حجم عملها يقدر من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بترجمة الأهداف وقياس نتائج الأداء فزيادة إنتاج سلعة معينة أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة سيؤدي بلا شك إلى زيادة في حجم عمل قسم الحسابات، فلذلك يتم تحليل نواتج الأداء في كل مجموعة عمل في قسم الحسابات ومن ثم تترجم المؤشرات إلى تقديرات للقوى العاملة القائمة على أساس معياري للعمل المطلوب أداءه وإنجازه، فإذا تم تحديد حجم العمل الممكن أدائه من قبل كل شخص وازداد حجم العمل الكلي للمنظمة، فإن حجم الزيادة في الأعمال يترجم إلى عدد العاملين الإضافيين المطلوبين لمواجهة الزيادة في حجم العمل.

مثال:

لدينا المعطيات التالية الخاصة بأحد المؤسسات الإنتاجية، وهي معطيات متعلقة بمبيعاتها الحالية والمتوقعة، إضافة إلى معطيات مرتبطة بعبء العمل وإنتاجية العمال في أحد الوظائف الموجودة على مستوى الورشة رقم 01 كالتالي:

- عب العمل الملقى على هذه الوظيفة في السنة هو 20000 وحدة منتجة.
- عدد العمال الذين يعملون في هذه الوظيفة حاليا هو ستة (6) عمال.
- عدد ساعات العمل النظرية للكل عامل في السنة هو 2200 ساعة عمل.
- الوقت الضائع من زمن العمل الرسمي لكل عامل في المتوسط هو 200 ساعة عمل

فإذا كان هناك توقع بزيادة عبء العمل في السنة القادمة استنادا إلى طلبيات متحصل عليها بمقدار 2000 وحدة منتجة إضافية عن ما ينتج حاليا، فهل عدد العمال الحالي كافي للإلمام بهذه الالتزامات علما أن إنتاجية العامل الواحد هو وحدة واحدة في كل ساعة عمل.

الحل:

عبء العمل المتوقع في السنة القادمة هو 20000 + 2000 = 22000 وحدة منتجة

الزمن اللازم لانجاز هذه الكمية هو 22000 × 1 ساعة عمل = 22000 ساعة عمل

زمن العمل المتاح لكل عامل فعليا هو 2200 ساعة – 200 ساعة = 2000 ساعة عمل

عدد العمال اللازمين هو 22000 وحدة منتجة / 2000 ساعة عمل = 11 عامل

أي يعني أن المؤسسة ستكون في حالة عجز من اليد العاملة بمقدار 11عامل – 8 عمال = **3 عمال**

هذه النتيجة توصلنا إليها استنادا إلى معيار إنتاجية ساعة عمل لكل عامل، فإذا تحسنت هذه الإنتاجية بفعل التدريب أو استخدام تكنولوجيا معينة أو لأسباب أخرى فهذا من شأنه أن يغير النتيجة وقد لا تكون المؤسسة في حالة عجز مستقبلي أصلا.

2) أسلوب ماركوف (Markofe)

يقدم هذا الأسلوب طريقة بسيطة لتقدير الاحتياجات من اليد العاملة في كل وظيفة استنادا فقط على المعلومات المتحصل عليها من خريطة الاحلالات الإدارية[12]، هذه الأخيرة وكما سبق الإشارة إليها سابقا توضح انتقالات العمال المتوقعة سواء عن طريق النقل أو الترقية أو الاستقالة أو التقاعد...، وبالتالي إذا ما توفّرت هذه المعلومات يمكن بالتالي التقدير عن طريق تنظيم هذه المعلومات في جدول يوضح وظائف المؤسسة والمستويات الإدارية الموجودة فيها هذه الوظائف وعدد الأفراد الذين يعملون في كل منها في الوقت الحاضر، وما هو عدد العمال المحتمل انتقاله فيما بينها مستقبلا بغض النظر عن شكل هذا الانتقال، ويسمى هذا الجدول بـ مصفوفة ماركوف، ويمكن توضيحها من خلال المثال التالي:

مثال:

يوضح الجدول التالي ستة وظائف في المؤسسة من مستويات تنظيمة مختلفة، حيث كل وظيفة لها عدد عمال حاليين ويقابلها حركة انتقال متوقعة مستقبلا بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى سواء منها أو إليها، ونظمت هذه المعلومات بشكل يسمح بتقدير الاحتياجات في كل وظيفة كالتالي:

	حركة الانتقال المتوقعة بين الوظائف مهما ترقية، نقل، تقاعد...							خروج نهائي	التوقع ؟
الوظائف وعدد العمال الحالي في كل منها		A	B	C	D	E	F		
	A 2		2	1	3	2	1-	1	
	B 7			2	1-		4	5	
	C 10				1	5	5	8	
	D 12					1-	2	1	
	E 15						1	2	
	F 20							0	

ويوضح الجدول أعلاه عدد العمال المتوقع انتقالهم ولأي وظيفة سينتقلون، كما يوضح عدد العمال المتوقع خروجهم نهائيا من الوظيفة.

والمطلوب هو حساب عدد العمال المتوقع بعد أخذ بعين الاعتبار خريطة الانتقالات الظاهرة في الجدول.

الحل: بعدما يتم اتمام الجدول وتسويات الوضعيات يصبح كالتالي:

	حركة الانتقال المتوقعة بين الوظائف مهما ترقية، نقل، تقاعد...							خروج	التوقع
الوظائف		A	B	C	D	E	F	نهائي	؟
وعدد	A 2		②	1	3	2	1-	1	***8***
العمال	B 7	***2-***		2	1-		4	5	***5***
الحالي	C 10	***1-***	***2-***		1	5	5	8	***10***
في كل	D 12	***3-***	***1***	***1-***		1-	2	1	***9***
منها	E 15	***2-***		***5-***	***1***		1	2	***8***
	F 20	***1***	***4-***	***5-***	***2-***	***1-***		0	***9***

وتظهر الأرقام الموضحة بالأكحل ومائلة أنها تكملة للأرقام أعلاها وهي تسوية لها، فمثلا الوظيفة A جاءها 2 عمال من الوظيفة B فالتسوية تكون بوضع خروج 2 عمال من الوظيفة B نحو الوظيفة A ونكتب 2- وفي الجدول هذه الوضعية موضحة بالدائرة، ونفس الشيء بالنسبة لباقي الأرقام حتى يتم إتمام جميع التسويات وفي الأخير نحسب فقط المجاميع لإيجاد التقدير النهائي المتوقع بعد حركة الانتقالات. مثلا الوظيفة A تصبح كالتالي:

A= 2 + 2 + 1 + 3 - 2 - 1 = 8.

B = 7 - 2 + 2 - 1 + 4 - 5 = 5.

C= 10 - 1 - 2 + 1 + 5 - 5 - 8=10 ... الخ

وهذه الطريقة صالحة فقط للتقدير استنادا إلى خريطة الاحلالات الإدارية.

عندما تنتهي عملية تقدير الاحتياجات تبدأ مرحلة الموازنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من العاملين محور العملية التخطيطية حيث يتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة العمالة من خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانة والأساليب الواجب إتباعها لعلاجه والوصول إلى حالة التوازن المطلوب، وقد نلاحظ بنتيجة المقارنة[13]:

- ✓ زيادة الطلب على العرض وجود عجز.
- ✓ زيادة العرض على الطلب وجود فائض.
- ✓ زيادة العجز في مجموعة من الوظائف وزيادة الفائض في مجموعة أخرى.

وقد تلجأ المؤسسة في الحالة الأولى أي حالة العجز إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية:

- ✓ اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- ✓ التقليل من شروط الالتحاق بالوظائف.
- ✓ استخدام العمالة المؤقتة.
- ✓ زيادة فترة الخدمة عن طريق تجديد العقد أو تأخير سن التقاعد.
- ✓ زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.
- ✓ تحسين برنامج الأجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد.
- ✓ التدريب وإعادة التأهيل.
- ✓ تكبير الوظائف وإحلال التكنولوجية محل العمال.

وأما في الحالة الثانية أي حالة زيادة العرض على الطلب أي حالة الفائض فقد تلجأ المؤسسة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات الآتية:

- ✓ تخفيض ساعات العمل.
- ✓ تشجيع التقاعد المبكر.
- ✓ توقيف عمليات التوظيف وزيادة التعقيد في شروط التوظيف.
- ✓ استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف.
- ✓ تسريح العمال الذين هم في حالة فائض من خلال فسخ العقود إذا كانت تربطهم بالمؤسسة عقود عمل مؤقتة حتى لا يتم تجنب التبعات القانونية والتعويضات من وراء ذلك.

وأما في الحالة الثالثة فيتم توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في الوظائف الأخرى . وإن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من المؤسسة إعادة تأهيل الأعداد الزائدة وتدريبهم لتولى الوظائف الجديدة بدلا من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف أشخاص جدد.

هوامش المبحث الثاني

[1] Dimitry Weiss, Les Ressources Humaines, Edition d'organisation ،Paris, 1999, p 673.

[2] محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 42.

[3] سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، صفحة 57.

[4] علي السلمي، مرجع سابق، صفحة 151.

[5] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 147.

[6] محمد سعيد أمور سلطان، مرجع سابق، صفحة 69.

[7] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، صفحة 243.

[8] صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 104.

[9] نفس المرجع السابق الذكر، صفحة 105.

[10] راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 83.

[11] عادل حرحوش وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدارا للنشر، ط2، عمان، 2002، صفحة 127.

[12] عشوي نصر الدين، التخطيط الطويل الأمد للقوى العاملة على مستويا المؤسسة كنظام، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، صفحة 157.

[13] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، صفحة 252-258.

المبحث الثالث: التوظيـــف

يشير التوظيف إلى مجموعة النشاطات التي تمارسها المؤسسة في البحث عن اليد العاملة واختيارها وتعيينها لتغطية المناصب الشاغرة، فهو إذن عملية شاملة تتكون من مجموعة حلقات، تتمثل أولها في التحضير للتوظيف ثم الاستقطاب وتليها عملية الاختيار أو الانتقاء وأخيرا التعيين.

ويعتبر « J.GUYOT » التوظيف بأنه " الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين، فهي العملية التي تبدأ من البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة وترغيبها في البقاء فيها "[1].

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والتطويرية وخاصة في المؤسسة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمي وتسند إليها مهمة تزويد المؤسسة بأهم وأحرج الموارد فيها، ألا وهو المورد البشري. فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في التحضير، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف إلى باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقييم الأداء، لذا يعتبرها كتاب إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح المؤسسات والوسيلة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين. وتتعدى انعكاسات عملية التوظيف السلبية أو الإيجابية حدود البيئة الداخلية للمؤسسة إلى البيئة الخارجية، فسلامة عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المؤسسة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمؤسسات الأعمال، فاختيار الفرد ووضعه في مكان أو موقع وظيفي في المؤسسة يلزم هذه الأخيرة بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها واعتمادا على ذلك يلزم على المؤسسات إتباع الإجراءات السليمة في عمليات التحضير للتوظيف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

المطلب الأول:مفهوم الاستقطاب

قبل التطرق للاستقطاب يكون من الضروري التأكيد أن نشاط التوظيف يبدأ بمجموعة من التحضيرات الضرورية التي تتمثل في بعض الخطوات الجزئية التي يمكن تسميتها بعمليات تنسيقية تتم بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا ومختلف الإدارات الأخرى، إذ أن أي قرار لمباشرة عملية التوظيف لابد أن تسبقه موافقة من طرف الإدارة العليا التي تبحث بالتعاون مع مصلحة مراقبة التسيير عن انعكاسات زيادة حجم العمال على

أداء المؤسسة، ويبحثان عن الشكل الذي ستأخذه عقود العمل (عقود دائمة، عقود مؤقتة..) والأجور المخصصة لكل منصب، ومن جهة أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية وبالخصوص قسم التوظيف لا يمكنه مباشرة مراحل التوظيف إذا لم يكن هناك اتصال بينه وبين مختلف الوظائف والإدارات الأخرى التي تطرح احتياجاتها من اليد العاملة كما ونوعا[2].

ويتم كذلك في هذه المرحلة تحضير استمارات العمل التي يملأها المترشحين والتي ينبغي أن تحتوي على البيانات التالية:

- ✓ بيانات شخصية تتعلق بشخصية المتقدم (الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، الإقامة، الوضعية الاجتماعية...).
- ✓ بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية للمترشح.
- ✓ بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كالشهادات المتحصل عليها واللغات المتحكم فيها، الجامعات أو المعاهد المتخرج منها،...
- ✓ بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، والأعمال التي مارسها والشركات التي شغل بها...
- ✓ بيانات تتعلق بالأشخاص الذي يمكن الرجوع إليهم للتحقق من صحة المعلومات الواردة .

أولا: تعريف الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه " عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون الوظائف "[3].

كما يشير إلى "مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب "[4].

ويركز الاستقطاب على مجموعة من النشاطات أهمها:

- البحث عن مرشحين وجذبهم، ولهذا يفترض أن تبدأ عملية البحث بعد إطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص المناصب الشاغرة ونوعية الأفراد التي تتطلبهم هذه الوظائف.
- تحديد سوق العمل المستهدف، حيث أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المؤسسة تكاليف مالية إضافية وتضيع الوقت، ما قد يؤدي إلى تفويت فرص الاستقطاب وعرقلة نشاطات المؤسسة.
- تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص المنصب ومؤهلات من يشغلها.

وتكتسب عملية الاستقطاب أهميتها من خلال أدائها الناجح الذي يمكن أن يسهم في تحقيق جملة من الأهداف، كتوفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل المناصب وبأقل تكلفة ممكنة، والإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين وتقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

ثانيا: مصادر الاستقطاب

ونميز بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1) المصادر الداخلية

يقصد بالمصادر الداخلية[5]، اليد العاملة الموجودة في المؤسسة، والتي يستفيد منها في تغطية المناصب الشاغرة عن طريق النقل أو الترقية. فالترقية تعكس استفادة العامل من زيادة في الأجر تقابلها إما انتقال العامل من منصبه إلى منصب أعلى ما ينجر عن ذلك زيادة في المهام والمسؤوليات، أو بقاءه في نفس منصبه في حالة توفر شروط الترقية دون شغور منصب أعلى. أما النقل (التحويل) فهو تغيير منصب العامل كأن يكون ينتمي إلى وظيفة الإنتاج نحوله إلى منصب في وظيفة التموين، والنقل يترتب عنه تغيير في المهام والمسؤوليات مع ثبات الأجر بالنسبة للعامل محل التحويل الذي بقى نفسه.

في الوظيفة العمومية[6] نجد إضافة إلى النقل والترقية ما يعرف اصطلاحا بالانتداب، وهو يعني قيام الموظف بشغل وظيفة أخرى بصفة مؤقتة غير الوظيفة التي عين فيها ويستمر في الاستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوق الأقدمية والترقية والتقاعد. ومدة الانتداب هي خمس سنوات على أقصى تقدير يتقاضى فيها الموظف الراتب الموافق لمنصبه الجديد وكل عناصر الراتب الموافقة له، وكمثال على الانتداب نقول أستاذ جامعي معين في جامعة المدية ينتدب لمدة خمس سنوات على الأقل لشغل منصب مدير مدرسة وطنية.

ويتفق أغلب المختصين أن المصدر الداخلي هو أحسن مصادر الاستقطاب باعتبار أنه يوفّر مزايا عديدة أهمها:

- ✓ يكون للمؤسسة فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها.
- ✓ وليس فقط المؤسسة هي التي تعلم أكثر عن أفرادها، لكن أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن مؤسستهم وكيفية سيرها، ولذلك فإن احتمال تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة أو شعورهم بعدم الرضا يكون في أدنى حد له إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.

- ✓ أما الميزة الثالثة، فهي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد، ففرص الترقية التي تمنح للعمال من شأنها أن تحفزهم لرفع مستويات أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة.

وبالرغم من هذه المزايا، فإن هناك بعض المساوئ التي يتميز بها الاستقطاب من الداخل، ولعل أهمها وأكثرها شيوعا، هو مبدأ « PETER » الذي يقول " أن كل عامل يرتقي إلى أن يصل إلى حد معين والذي بعده لا يكون قادر على الأداء بطريقة جيدة "[7]، ويضاف إلى ذلك حرمان المؤسسة من الاستفادة من أفكار جديدة ومهارات من شأنها إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة.

2) المصادر الخارجية

ويقال أن اللجوء إلى المصادر الخارجية للاستقطاب لا يكون إلا عند استحالة وجود اليد العاملة التي تتوفر على المعايير المطلوبة داخل المؤسسة[8].

وتوفر المصادر الخارجية يد عاملة من شأنها أن تأتي برؤى جديدة قد تفيد المؤسسة، خاصة إذا كانت يد عاملة مؤهلة وعلى درجة عالية من الخبرة،.

ورغم فوائد الاستقطاب من الخارج، إلا أن هذا قد ينتج عنه مجموعة من المساوئ أهمها:

- ✓ انخفاض الروح المعنوية للعمال نتيجة لأن الاستقطاب من الخارج لا يكون إلا على حساب الاستقطاب من الداخل، وبالتالي تفويت فرص الترقية للعاملين بالمؤسسة.
- ✓ عقلية الفرد خاصة في الدول النامية، أين ينظر للموظف الجديد على أنه دخيل ويهدد العمال الحاليين وبالتالي قد يرفض التعاون معه، ما يؤثر سلبيا على العمل الجماعي في المؤسسة.
- ✓ صعوبة جذب اليد العاملة المؤهلة وذات الاستعدادات، لأن غالبا ما هو موجود في سوق العمل عبارة عن كفاءات تفتقد إلى الخبرة الميدانية.
- ✓ تكلفة إدماج وتكوين العمال الجدد، وصعوبة تكييفهم مع ثقافة المؤسسة ونظامها الداخلي.

ثالثا: طرق الاستقطاب

توجد عدة طرق تستعملها المؤسسات للحصول على اليد العاملة، سواء كانت هذه الطرق موجهة للاستقطاب من الداخل أو من الخارج، ونتطرق لأهم الطرق الشائعة الاستعمال فيما يلي[9]:

1- المرشحين التلقائيين: وهي تمثل شريحة اليد العاملة التي تتقرب من المؤسسة لطلب العمل بصفة تلقائية، دون أن يكون هناك بالضرورة رغبة للمؤسسة في التوظيف، ويرتبط عدد المرشحين التلقائيين أو يتوقف على مدى سمعة المؤسسة وكبرها.

2- الطريقة المباشرة: وهو أسلوب يستعمل عادة بالنسبة للوظائف العليا والتي تحتاج إلى مهارات وخبرة كبيرة، ويتم عن طريق تعيين أخصائيين من طرف المؤسسة يقع على عاتقهم الاتصال المباشر بالمترشحين وإجراء المقابلات معهم سريا، وللإشارة فإن هذا الأسلوب يستعمل غالبا مع المترشحين الذين يشتغلون في مؤسسات أخرى.

3- الإعلانات: وهي من أكثر الأساليب استعمالا، حيث يتم نشرها في مختلف الصحف والمجلات وعلى المواقع المتخصصة في شبكة الانترنيت، كما يمكن أن تنشر في معلقات داخل المؤسسة لإعلام الموظفين بالمناصب المعروضة. وعل الإعلانات أن تحتوي على أربعة محاور رئيسية هي[10]:

- المؤسسة: عنوانها، قطاعها، شكلها...
- المنصب: نوعه، الترقية الممكنة...
- الشروط: الخبرة، السن، العنوان، المستوى العلمي
- الامتيازات: الأجر، التكوين، السكن...

4- التقرب من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين: إذ يمكن أن تعقد المؤسسة مع الجامعة ممثلة في أحد كلياتها أو مع معهد للتكوين اتفاقية أخذ المتفوقين في تخصص ما بعين الاعتبار في إجراءات التوظيف، وبهذا تزيد المؤسسة من فرص نجاح عملية التوظيف وتستفيد من إشهار مجاني، ومن الطرق الشائعة التي تستطيع من خلالها المؤسسات الاستفادة من الكليات والجامعات ومراكز التكوين كمصدر للاستقطاب، هي برامج إدماج المتربصين من الطلبة.

5- وكالات التوظيف: سواء العامة منها أو الخاصة، فهي تلعب دور الوسيط بين طالبي العمل وعارضي العمل. في الجزائر نجد ما يسمى بالوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، وهي متاحة لكل فئات المجتمع ممن تجاوزوا 16 سنة وهي تهتم بكل الوظائف عدى مناصب الوظيف العمومي، إذا تعرض فيه المؤسسات الاقتصادية ما هو متاح لها من مناصب شاغرة وتقوم الوكالة ممثلة في مكاتبها المنتشرة عبر التراب الوطني بإيصال هذه العروض إلى المسجلين لديها من عارضي العمل ممن تتوفر فيهم الشروط.

6- النقابات والمنظمات العمالية: إذ يمكن للشركات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل والتي تتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم أو الإعلان في هذه المنظمات للتعريف بفرص العمل والمزايا الوظيفية.

المطلب ثاني: الاختيار أو الانتقاء

حيث يتم فيها الانتقاء من بين المترشحين الأكثر استجابة للمعايير التي تتطلبها الوظيفة ومباشرة بعد ذلك إجراءات التعيين. يعرف الاختيار بأنه إجراءات تنبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل المنصب الشاغر، وتكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح. ويعتبر الاختيار بمثابة قرار احتمالي ولهذا يعتبر من قرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة هي[11]:

- ✓ قبول شخص غير مؤهل لشغل المنصب الشاغر.
- ✓ رفض شخص مؤهل لشغل المنصب الشاغر.

وعملية الاختيار تتضمن مجموعة من الإجراءات ممكن أن تعتمد عليها المؤسسة كلها أو تقتصر على إحداها على حسب طبيعة الوظيفة والشروط المبحوث عنها في المترشح، وعموما نشرح هذه الإجراءات فيما يلي:

أولا: قراءة طلبات العمل

وفيها يتم استقبال طلبات العمل المتمثلة في الاستمارات المحضرة من طرف المؤسسة والمملوءة من طرف المترشحين والمرفقة ببطاقة المؤهلات « curriculum vitae »، ويكون الهدف من هذه الخطوة، التأكد من مدى توفّر المعايير الأولية التي يتطلبها المنصب في المترشحين له من خبرة، الشهادات، اللغات المتحكم فيها..

وتساعد هذه الخطوة على أخذ أول انطباع[12] حول المترشح الذي سيتدعم في الخطوات اللاحقة، كما تساعد على إقصاء أو تخفيض عدد المترشحين الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، بحيث أن أكثر من 90% من المترشحين يتم رفضهم في هذه المرحلة.

وفيما يلي نموذج لكل من طلب خطي للعمل وبيان للسيرة الذاتية.

الشكل رقم06: نموذج لطلب خطي

الاسم، اللقب: المدية في 2020/04/25

العنوان:

رقم الهاتف:

البريد الالكتروني

إلى السيد مدير الموارد البشرية

بالمؤسسة الوطنية للصناعات.....

الموضوع: طلب عمل

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب الحصول على منصب عمل يتناسب والشهادات التي أتوفر عليها وفق ما هو منصوص عليه في القوانين واللوائح المعمول بها. تجدون رفقة هذا الطلب بيان معلومات خاص بالمؤهلات العلمية والمهنية والوظائف التي سبق لي تقلدها، وأنا تحت تصرفكم في أي معلومات أو قرارات تتخذونها بخصوص هذا الطلب.

تقبلوا منا عبارات الاحترام والتقدير

الوثائق المرفقة:

-

الشكل رقم07 : نموذج لبيان السيرة الذاتية (CV)

1- الحالة المدنية:

اللقب:

الاسم:

تاريخ ومكان الازدياد:

العنوان:

الوضعية العائلية:

رقم الهاتف:

البريد الإلكتروني:

الموضعية الحالية:

2- المؤهلات العلمية (الشهادات):

3- الوظائف المتقلدة:

4- الخبرة العلمية:

5- النشاط والإصدار العلمي:

6- اللغات المتحكم فيها

7- متفرقات

ثانيا: مقابلة الاختيار

تبدأ مقابلة الاختيار بعدما يتم دراسة وتحليل طلبات العمل والاستقرار على مجموعة من المترشحين التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وهي تجمع عادة بين المترشح من جهة وممثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ممثل عن الوظيفة التي يوجد فيها المنصب الشاغر من جهة أخرى.

ويقول « C.LEVY-LEBOYERS » أن للمقابلة وظيفتين هما: " الحصول على معلومات دقيقة حول المترشح والتأكد من مدى صحة المعلومات الموجودة في بطاقة المؤهلات وطلبات العمل، بينما الوظيفة الثانية تهتم بالعمل على تكوين انطباع حول المترشح بصفة تؤدي إلى اتخاذ قرار بشأنه "[13].

وتأخذ المقابلة شكلين هما[14]:

- ✓ المقابلة الموجهة: حيث يتم فيها إعداد قائمة من الأسئلة المشتقة من مواصفات العمل أو المنصب.
- ✓ المقابلة غير موجهة: حيث تتم بأسلوب غير مخطط، أي لا يوجد تحديد مسبق للأسئلة التي ستطرح، ويعطى فيها الحرية الكبيرة للمترشح في التكلم عن نفسه ورغباته وطموحاته...

ويشترط لنجاح المقابلة أن تحترم بعض الخطوات الرئيسية وهي:

- ✓ مرحلة الإعداد للمقابلة: ويتم فيها تحديد الهدف من المقابلة حتى يتسنى معرفة نوعية المعلومات التي يجب التركيز عليها واستخلاصها، كما يتم في هذه المرحلة تحديد شكل المقابلة (موجهة، غير موجهة)
- ✓ مرحلة البدء في المقابلة: تبدأ المقابلة باستقبال المترشح في المؤسسة ويكون من المهم جدا التركيز على جمال المكان ونظافته وهدوئه للتكلم بدون إزعاج، وحتى يترك للمترشح الحرية في التكلم وتقديم المعلومات عن مؤهلاته، ويركز كثيرا على جمالية المكان وهدوئه لأنه مرتبط بسمعة المؤسسة، فكما يقول « M.D.PUJOL » " أن المترشح يمكن أن يصبح خلال شهور معدودة زبون دائم أو منافس قوي للمؤسسة، ولهذا لابد أن يكون الانطباع المتروك لديه حول المؤسسة في مستوى لائق "[15].
- ✓ مرحلة إدارة المقابلة: وهنا يجب توفر عدة مبادئ، أهمها أن يكون المكلف بالمقابلة على مقدرة بجعل الآخرين يرتاحون إليه، كما يجب توجيه الأسئلة بطريقة تحفز المترشح للمنصب على الإجابة مع ضرورة اليقظة والانتباه الكبيرين عند الاستماع للمترشح.

ثالثا: الاختبارات

يعرفه « BEAN » (1953) بأنه " مجموعة من المثيرات أعدت لتقيس بطريقة كمية، أو بطريقة كيفية، العمليات العقلية والسمات أو الخصائص النفسية، وقد يكون المثير هنا أسئلة شفهية أو أسئلة كتابية، أو قد يكون سلسلة من الأعداد أو الأشكال الهندسية أو النغمات الموسيقية أو صورا أو رسوما "[16].

وتأخذ الاختبارات عدة أشكال تختلف حسب طبيعة الجانب الذي يراد اختباره في الفرد المترشح، ومن الجوانب التي يكثر الاهتمام بها وقياسها، نجد ما يلي:

1- اختبارات الأداء

وهي اختبارات تصلح فقط في المناصب التي تتوفّر على معايير كمية لقياس الأداء فيها، كمنصب الكاتب على الآلة الراقنة، إذ يطلب من المتقدم لشغل هذا المنصب أن يكتب عددا من الصفحات مثلا، ثم تحسب المدة التي تم خلالها كتابة هذه الصفحات المحددة وعدد الأخطاء التي ارتكبها[17].

2- اختبارات الذكاء

يعرف « BINET » الذكاء بأنه " القدرة على اتخاذ اتجاه محدد والاستمرار فيه، والقدرة على الملاءمة والنقد الذاتي "[18]، كما يعرفه « WECHSLER » بأنه " القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة "[19].

وهناك عدة أنواع من اختبارات الذكاء، من بينها: اختبار « STANFORD BINET »، اختبار « ARTHER »، اختبار « R.B.CATTEL »، اختبار « WECHSLER »،...

ولعل هذا الأخير المعروف باسم « WAIS » هو أكثر اختبارات الذكاء شيوعا في مجال التوظيف، ويتكون هذا الاختبار من إحدى عشر اختبارا جزئيا، تكون ستة اختبارات منه القسم اللغوي (المعلومات العامة، الفهم العام، الحساب...)، وخمسة اختبارات تكون القسم الأدائي (جمع الأشكال، اختبار المكعبات، إكمال الصور، ترتيب الصور...).

3- اختبارات الاستعداد والقدرات

يعبر الاستعداد عن ما يستطيع الفرد أن يصل إليه من الأداء في مجال معين، بينما القدرة هي ما يستطيع الفرد أدائه في اللحظة الراهنة، وعليه نقول أن الاستعداد يسبق القدرة وضروري لها[20].

وتوجد عدة أنواع من اختبارات الاستعداد والقدرات، من بينها (بطارية اختبارات الاستعداد العام) الذي صدر عن إدارة القوى العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية، وتتكون البطارية من ثمانية اختبارات جزئية هي: القدرة على الاستدلال العام، اختبار الاستعداد اللفضي، اختبار الاستعداد العددي، اختبار الاستعداد المكاني، اختبار إدراك الأشكال، اختبار الإدراك المكاني، اختبار الإدراك الكتابي، اختبار مهارة الأصابع، اختبار المهارة اليدوية.

4- اختبارات الميول

يعرف « STRONG » (1949) الميول بأنها " استعداد لدى الفرد يدعو إلى الانتباه المستمر إلى أشياء معينة تستشير وجدانه"[21]، وقياس الميول يعتبر أمر ضروري لنجاح الفرد في منصبه، إذ قد يكون للفرد الذكاء والقدرات اللازمة التي تؤهله للنجاح في منصب معين، غير أنه لا يميل إليه ولا يحبه.

وهناك عدة اختبارات للميول كاختبار « AMMONS » الذي يتمثل في عرض لوحات من الصور لمعرفة الجوانب التي يميل إليها الفرد، وهناك اختبارات أخرى تقوم على الأسئلة والملاحظة لنواحي النشاط التي يحب الفرد قضاء أطول وقت فيها.

5- اختبارات الشخصية

يعرف « BURT » الشخصية بأنها " ذلك النظام الكامل من النزاعات الثابتة نسبيا الجسمية والنفسية والتي تميز فردا معينا والتي تقدر الأساليب المميزة لتكييفه مع بيئته المادية والاجتماعية "[22]، كما يعرفها (سعد جلال) بأنها " التنظيم الفريد لاستعداد الشخص للسلوك في المواقف المختلفة ".

من هذه التعاريف، يظهر أن قياس الشخصية يكون بقياس السمات والصفات التي تمثل أبعادا لها، وهناك عدة اختبارات تستعمل في ذلك، وتعتمد أغلبها على مجموعة من الأسئلة يجيب عليها المعني ومن أمثلتها: اختبار جيل فورد، اختبار مينوسوتا، اختبار لبرنرويتر...

وعلى سبيل المثال يتكون اختبار (جيل فورد) « GUILFORD-ZIMMERMAN » من 300 سؤال تمس كل جوانب الشخصية، وتم إشهار هذا الاختبار من طرف معهد دراسات علم النفس المعمق سنة 1975.

ومن طرق قياس الشخصية نجد « la graphologie »[23] التي أبدعها الكاهن الفرنسي « J.HYPPOLITE » سنة 1988 ومعهد الدراسات السيكولوجية سنة 1930، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن كل إنسان تعرف ميوله واهتماماته من خلال كتاباته، وعلى هذا يمكن الكشف عن شخصية الفرد من خلال قراءة كتاباته.

ويضاف إلى ما سبق الفحص الطبي الذي يمكن اعتباره اختبار للقدرات الصحية (البصر، السمع، القدرة على التحمل...) والفترة التجريبية التي هي أسلوب تستعمله بعض المؤسسات للتأكد من صحة الاختبارات.

المطلب الثالث: التعيين والإدماج

أولا: التعيين

بعدما يتم اتخاذ قرار القبول بالنسبة للمترشح، تأتي مرحلة التعيين، وتكتسي هذه المرحلة أهمية قصوى لنجاح عملية التوظيف، إذ فيها يتم استقبال المترشح وتعريفه بالمؤسسة وعمالها ونشاطات القسم الذي تنتمي إليه وموقعه في التنظيم، بالإضافة إلى معلومات حول منصبه ومسؤولياته وواجباته...، والتعيين هو مرحلة تتخللها الكثير من الرسميات التي يجب استيفاءها من طرف المؤسسة والعامل على حد سواء لأنها تكفل الواجبات والحقوق للطرفين، وسنشرح بعض هذه الرسميات والتزاماتها في النقاط التالية:

1) الإطلاع على عقد العمل وإمضاءه: عقد العمل تعدّه المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية، ويتضمن مجموعة من المواد التي تبرز كل من حقوق وواجبات العامل تجاه المؤسسة، ومن الضروري أن

يطّلع عليها العامل ويستوعبها لأنه وبإمضائه على العقد، يعني تأكيد منه على قبول الحقوق المقدمة والتزامه بالواجبات المحددة. وعموما تختلف مضامين العقود من مؤسسة لأخرى، كما تزيد أهمية هذه المضامين من شخص لأخر.

2) عقود العمل تأخذ إما شكل عقد عمل محدد المدة (CDD) أو عقد عمل غير محدد المدة (CDI)، فالأول يمكن إنهاءه بمجرد انتهاء مدته كما يمكن للمؤسسة عدم تجديده، ويستخدم هذا الشكل من عقود العمل كثيرا في المؤسسات الاقتصادية حتى لا تقع هذه الأخيرة في مشكل البطالة المقنعة (فائض العمال) خاصة وأن تخطيط الموارد البشرية وإن وجد قد لا يكون دقيقا بالنظر إلى صعوبة التنبؤ بالكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية. أما الثاني الذي هو أكثر ضمانا للعامل ومستقبله، لا يمكن إنهاءه إلا باتفاق الطرفين (استقالة/قبول الاستقالة)، أما إذا أنهي من طرف واحد فهذا يستلزم توفّر شروط ومبررات قانونية، فغير ذلك هناك تبعات قانونية يتحملها الطرف الذي فسخ العقد.

3) يتضمن عقد العمل معلومات حول اسم المنصب الذي سيشغله العامل الجديد كأن نقول مثلا (محاسب رئيسي)، وأيام العمل الرسمية، وتوقيت العمل الرسمي وأجر المنصب. كما يتضمن المهمات الرسمية المرتبطة بالمنصب والأماكن التي يمكن مزاولة العمل بها سواء في المؤسسة أو في فروعها ووحداتها. ويمكن أن يحدد في العقد، ساعات العمل التي قد تفرضها المؤسسة على العامل فوق الدوام الرسمي دون أن تقدم له تعويضات مالية، كأن نقول مثلا إضافة ساعتين عمل إجباريا في حالات الذروة وما زاد على ذلك فيقابله أجر إضافي.

4) من الجوانب التي تدرجها بعض المؤسسات الاقتصادية في عقد العمل وتعتبر من الرسميات الواجب أن يدركها العامل، هي إجبارية تعويض تكاليف التدريب لصالح المؤسسة من طرف العامل المستفيد في حالة استقالته.

5) من الرسميات المهمة التي يجب أن يعرفها العامل هي فترة التربص، هذه الأخيرة تتراوح مدتها ما بين 2 شهر إلى 12 شهر حسب طبيعة المناصب وحسب المؤسسات في حد ذاتها، كما يتم في هذه الفترة تعريف العامل بمهامه ومضمون عمله وتلقينه أساليب العمل ليصبح في نهايتها قادرا على أداء عمله بمفرده دون أخطاء كبرى. وفي فترة التربص يتلقى العامل الأجر الموضح في العقد عاديا، إلا أنه يمكن للعامل أو المؤسسة على حد سواء، فسح عقد العمل من طرف واحد دون أن يترتب عن ذلك تبعات قانونية، لأن العامل مازال متربصا لم يرسم أو يثبت بعد في منصبه.

6) من الجوانب التي تعطى لها الأهمية في هذه المرحلة من التوظيف، نجد خطوات وشروط الاستقالة بعدما يكون العامل قد رسّم في منصبه أي بعد تجاوزه فترة التربص، لأن قبل ذلك يمكن أن تكون الاستقالة كما سبق وذكرنا من طرف واحد دون تبعات قانونية. إذن استقالة العامل من المؤسسة تعتبر من حقوقه، وفي هذا الإطار يمكنه أن يطلب الاستقالة متى أراد ذلك، حيث يتقدم كتابيا بطلب لمسئوله المباشر الذي بدوره يوصلها إلى إدارة الموارد البشرية، والمتفق عليه أن الاستقالة تقبل من طرف المؤسسة ولكن ينجر عنها مجموعة من الالتزامات على العامل احترامها، وأول هذه الالتزامات هي بقاءه في المؤسسة فترة زمنية إجبارية تسمى بـ (Préavis) (تختلف مدتها بحسب أهمية المناصب وبحسب أقدمية العامل المستقيل). وهي الفترة التي من المفروض أن تتيح للمؤسسة المتسع من الوقت لإيجاد بديل للعامل المستقيل. واحترام هذه الفترة من طرف العامل هو ضروري وهذا لسببين رئيسيين، السبب الأول قانوني لأن هناك ضياع للحقوق وتبعات قضائية قد يتعرض لها العامل، أما السبب الثاني فهو أخلاقي، فالمؤسسة قد تكون أول من أتاح للعامل فرصة عمل ووفرت له فرص للتعلم واكتساب الخبرة، فمن غير اللائق أن يتركها ويترك مهامه وأعماله عاطلة دون أن يكون البديل له موجودا. وعلى ذكر البديل، يظهر الالتزام الثاني الذي على العامل المستقيل احترامه وهو تبادل المهام (Passation de consigne) مع الشخص الذي سيعوضه في منصبه، وتبادل المهام هو عملية رسمية تتضمن توضيح مفصّل للأعمال التي تمت في المنصب والأعمال التي تزال لم تتم، إضافة إلى شرح وتوضيح طبيعة المهام وطريقة أدائها، وكل هذه المضامين توضّح في وثيقة تمضى من طرف العامل المستقيل والعامل الذي جاء ليعوضه وهذا تحت إشراف المسئول المباشر للمنصب محل تبادل المهام.

7) إضافة إلى ما سبق، يجب أن يوضّح للعامل المستقيل أنه وباحترامه للفترة الزمنية الإجبارية، فإنه يحمي نفسه من المتابعة القضائية التي قد تلجأ إليها المؤسسة خاصة إذا كان المنصب حساسا وله مسؤوليات مالية، كما يحمي نفسه من ما قد يحمّل له من أعمال مزيفة أو ضياع لمستندات مهمة أو تزوير على مستوى المهام التي تدخل في مسؤولياته... لأنه لم يتبادل المهام مع من يعوّضه. ومن جهة أخرى فإن احترامه للفترة الإجبارية تكفل له الحصول على كامل حقوقه المتمثلة في ما يعرف برصيد كل الحسابات (STC) وشهادة عمل نهائية.

8) رصيد كل الحسابات يتضمن الأجور المتأخرة التي لم يتقاضاها العامل مضافا إليها أجر العطلة، هذا الأخير يحسب بضرب 2.5 يوم في عدد الأشهر التي شغلها ولم يتحصل على عطلة مدفوعة

الأجر، مثلا نقول أن العامل اشتغل تسعة أشهر وقدم استقالته، في هذه الحالة له الحق في الحصول على أجر لـ 22.5 يوم (2.5 يوم × 9 أشهر).

9) شهادة العمل (Certificat de travail) هي وثيقة تقدمها المؤسسة للعامل المستقيل الذي احترم جميع الالتزامات المترتبة عن الاستقالة، وهي وثيقة تثبت أن العامل ليس له أي ارتباطات اتجاه المؤسسة، كما تبرز هذه الوثيقة سنوات العمل التي قضاها العامل في المؤسسة وتعكس خبرته المهنية، ويمكن له استعمالها في ملفات توظيف جديدة في مؤسسات أخرى، وعكس شهادة العمل نجد بطاقة العمل (Attestation de travail) وهي وثيقة يمكن للعامل أن يحصل عليها متى شاء طالما يشتغل في المؤسسة، لكن هذه الوثيقة تظهر أن العامل مازال مرتبط بالمؤسسة وبالتالي استخدامها في ملفات توظيف جديدة قد يعكس خبرة العامل ولكن من شأنها أن تكشف ارتباطاته والتزاماته القانونية اتجاه مؤسسته.

في الأخير نقول أن هذه هي بعض الرسميات التي يتم التركيز عليها في مرحلة التعيين وهي ضرورية للعمال الجدد حتى يعرفون حقوقهم وواجباتهم، كما يجب التنويه بأن الشق الرسمي قد لا يكون كافيا لكي يقدم العامل الجديد ما ينتظر منه إذ لابد من الاهتمام بالشق المعنوي للعامل وهنا تظهر عملية الإدماج وفوائدها النفسية على الأداء الوظيفي.

ثانيا: الإدماج

الإدماج يصب في الشق النفسي للعامل الجديد وبالتالي فهو بعيد عن الرسميات ومضمونه معنوي فقط، إذ يراد من خلاله تسهيل عملية التأقلم والتكيف مع نظام المؤسسة وثقافتها، وفي هذا الإطار توجد الكثير من المؤسسات تلجأ إلى استعمال أساليب لتسهيل عملية اندماج[24] الموظفين الجدد، كتخصيص عمال (tuteur) مهمتهم الأساسية توفير احتياجات العمال الجدد وتعريفهم بكل ما هو في المؤسسة، وكل ما هو مرتبط بمنصبهم، كذلك هناك من المؤسسات من تلجأ إلى إقامة ملتقيات الإدماج لفتح النقاش وتسهيل التعارف بين العمال القدامى والموظفين الجدد.

ويقول « J.M.PERETTI » أن مرحلة التعيين تمر بثلاث خطوات هي[25]:

- مرحلة المعلومات: وتبدأ من تاريخ دخول المترشح للمؤسسة كموظف معين حديثا، حيث يتم تزويده بالمعلومات الكافية عن المنصب والقسم الذي ينتمي إليه، كذلك تعريفه بالأشخاص الذين سيعمل معهم.

- مرحلة تعلم المهنة: وهنا يتم تزويد المترشح بمعلومات تطبيقية حول مهنته الجديدة، وذلك عن طريق التطبيق الميداني، إلى غاية تمكنه من القيام بمهمته منفردا، متفاديا الأخطاء الكبرى.
- مرحلة الأداء الفردي: وهنا يصبح العامل قادر على تصحيح أخطاءه بنفسه وقادر على إتمام مهامه بكل راحة، ورغم ذلك لابد كذلك من تزويد الموظف بالمعلومات خاصة المتعلقة بمحيط المؤسسة ومعلومات حول الأشخاص والقيادة الموجودة.

هوامش المبحث الثالث

---

[1] J.GUYOT ، le recrutement méthodique du personnel ، entreprise moderne ، Paris ، 1979 ، p 17

[2] L.CADIN ، GRH (pratique et éléments de théorie) ، DUNOB ، 2 édition ، Paris ، 2002 ، p 259

3 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، صفحة 117

4 خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، طبعة 1 ، 2003 ، صفحة 123

5 راوية محمد حسن، مرجع سابق، صفحة 106

6 خنوف فطيمة، الوظيفة العمومية، منشور صادر عن وزارة التربية الوطنية (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية الوطنية)، الجزائر، 2003، صفحة 15-16.

[7] M.D.PUJOL ، Ressources humaines la boite à outils de l'entrepreneur ، édition d'organisation ، Paris ، 2000 ، p 51

8 كامل بربر ، مرجع سابق، صفحة 84

9 عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، صفحة 210

[10] J.M.PERETTI ، Ressources humaines et gestion du personnel ، VUIBERT ، 2édition ، Paris ، p81

11 خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، صفحة 129

[12] J.P.CITEAU ، GRH (principes généraux et cas pratiques) ، DALLOZ ، 3édition ، Paris ، 2000، p 79

[13] C.LEVY-LEBOYERS، les Ressources humaines ، édition d'organisation ، Paris ، 1999 ، p 66

14 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، صفحة 177

[15] M.D.PUJOL ، Op.Cit ، p 47

16 جلال فرشيشي ، إعادة تكييف اختبار كارتل للذكاء (السلم 3) على المجتمع الجزائري ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية ، 2001/2000 ، صفحة 30

17 صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، صفحة 171

18 سعد جلال ، القياس النفسي (المقاييس والاختبارات) ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1985 ، صفحة 82

19 عطوف محمود ياسين ، اختبارات الذكاء والقدرات العقلية ، دار الأندلس ، لبنان ، 1981 ، صفحة 45

20 عبد الرحمان عيسوي ، الكفاءة الإنتاجية ، دار النهظة العربية ، لبنان ، 1990 ، صفحة 271

21 سعد جلال ، مرجع سابق ، صفحة 234

22 نفس المرج السابق، صفحة 254

[23] L.CADIN ، Op.Cit ، p 243

[24] J.P.CITEAU ، Op.Cit ، p86

[25] J.M.PERETTI ، Ressources humaines et gestion du personnel ، Op.Cit، p86

المبحث الرابع: تقييم أداء العمال

نتعرض في هذا المبحث إلى المقصود بسياسة تقييم أداء العمال و نبرز تأثيرها على أداء العنصر البشري وأهم الشروط الواجب مراعاتها لنجاح عملية التقييم، بالإضافة إلى عرض أهم الطرق المستعملة في عملية التقييم، وحدود كل منها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العمال

نتطرق لمفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة، بالإضافة إلى الشروط الواجب مراعاتها لنجاحه فيما يلي:

أولا: تعريف تقييم أداء العمال

يعرف تقييم أداء العمال على أنه " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق أداء المؤسسة الآني والمستقبلي"[1].

كما يعرف بأنه " قياس لمدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"[2].

وجرت العادة أن يتولى عملية التقييم، الرئيس المباشر، إذ أثبتت الدراسات[3] أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا بناء على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

إلا أنه ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء، هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، ويسمى هذا الشكل من التقييم، بالتقييم التبادلي أو التقييم السري، حيث يقوم كل فرد بتقييم زملائه في العمل، وقد يتم هذا التقييم جنبا إلى جنب مع تقييم الرئيس المباشر، إذ هذا الأخير يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم الشخص الذي يراد تقييمه للتعرف على وجهة نظرهم باتجاهه وتقييم أدائه.

وتأخذ عملية تقييم أداء العمال شكل عملية مستمرة بمعدل تكرار عادي[4] هو مرة كل عام، ويتعين أن يكون التكرار بالطبع مرتبطا بجدول تخطيط التقييم، إلا أنه يجب أن يكون مرنا بالقدر الكافي لكي يستوعب أية مواقف استثنائية، فعلى سبيل المثال، يجب تقييم أداء العاملين الملتحقين بالعمل حديثا على فترات زمنية قصيرة، ستة شهور مثلا وبعد ذلك سنويا، كذلك الحال يمكن تمديد الفترة الزمنية للتقييم في حالة ما إذا كان هناك مشروعا على وشك الانتماء، وبصفة عامة يجب الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لمدة عامين فقط، وهذا يعني أن هناك دائما تقريرين في الملفات لأي عامل لا يزال في حلقة التقييم السنوية.

ومن المتفق عليه أن الجهات[5] المعنية بالاطلاع على نتائج التقييم هي الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وفي بعض الحالات العامل المعني بالتقييم، فالإدارة العامة باعتبارها المعنية باتخاذ القرارات التي تؤثر على الفرد مباشرة كتصميم برامج التكوين، الترقية، زيادة الأجور...الخ..، أما إدارة الموارد البشرية، وذلك على أساس التوثيق السليم الذي يسمح بمعرفة مدى تطور أداء الفرد واتخاذ الإجراءات المتعلقة به وخصوصا النقل من منصب إلى منصب أخر. وأخيرا العامل، إذ هناك من يرى ضرورة إعلام العامل بتقرير أدائه وذلك لتمكينه من معرفة الأساس الذي قيم عليه، وهناك من يفضل عدم إعلام العامل تفاديا للحساسيات والتأثير السلبي الذي ينجر عن تقارير التقييم وما لذلك من آثار سلبية على معنويات وأداء الفرد، من جهتنا فنحن نؤيد الرأي الأول نظرا لما يلعبه في خلق الشفافية وإحلال العدالة من جهة، ومن جهة أخرى فهو ذو بعد تحفيزي للعامل.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العمال

نحصر أهم المزايا المتأتية من تقييم أداء العمال سواء على الفرد أو على المؤسسة في مجموعة النقاط التالية:

- رفع الروح المعنوية للعمال: لابد أن يشعر العاملون بأن جهدهم وطاقاتهم في تأدية الوظائف هي موضع ثقة وتقدير واهتمام الإدارة، وهدف هذه الأخيرة من ذلك هو معالجة نقاط الضعف والقوة في أداء الفرد، وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء العاملين، سيخلق عنه الثقة لديهم، وذلك يدفع الفرد إلى أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني[6]، إذ تزداد روحه المعنوية ومن ثم يزداد الإنتاج وتزداد النوعية.
- إشعار العاملين بمسؤوليتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل موضع تقييم من قبل مرؤوسيه وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله الوظيفي، فإنه سيبذل جل جهده لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى مرؤوسيه. وفي هذا الإطار يقول « A.KHEMAKHEM » " إذا عرف شخص أن عمله سيخضع للرقابة، فإنه سيتصرف بصفة مغايرة عما إذا كان يعرف أن عمله لن يخضع للرقابة أو التقييم..."[7].

وفي نفس السياق، فإن تقييم الأداء من شأنه أن يحسس العمال بالأبعاد الإجتماعية لوظائفهم في المؤسسة والدور الذي يلعبونه في زرع القيم النبيلة والمساهمة في تطور الاقتصاد الوطني.

- التأثير على ممارسات وظيفة الموارد البشرية: فيأثر تقييم أداء العمال على سياسة التوظيف باعتبار أنه أداة تسمح بالحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين، كما يؤثر تقييم الأداء على سياسة التكوين، لأنه الأساس الذي تحدد عليه الاحتياجات التكوينية وبالتالي تصمم

وتنفذ برامج التكوين، أما بالنسبة لسياسة الأجور، فإن تقييم أداء العمال من شأنه أن يساعد على إحلال العدالة والمساواة بين العمال من حيث المكافآت والأجور، النقل، والعلاوات، وفي هذا الصدد قال رئيس الوزراء البريطاني « TONY BLAIR » سنة 1999 في خطاب موجه للعمال " ليس في صالح أحد أن يتساوى أجر من يتفاوت أداؤه مع غيره، لأننا إذا فعلنا هذا فإننا نقتل النجاح ونغلق الباب أمام التطوير والتنمية "[8].

- تحسين الاتصال بين العمال ورؤسائهم: بحيث أن سياسة تقييم أداء العمال هي فرصة يلتقي فيها العمال مع رؤسائهم لنقل احتياجاتهم والتعبير عن آرائهم، وهذا من شأنه أن يخلق مناخ ملائم للعمل تسوده الثقة المتبادلة.

ثالثا: شروط فعالية تقييم أداء العمال

يقصد بفعالية تقييم أداء العمال، قدرتها على بلوغ الأهداف المرجوة، وهنا قد يتبين أنه عادة ما يسبق عملية التقييم تحديد لمجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها لتتخذ كقاعدة تبنى عليها القرارات.

وفي إطار مباشرة عملية التقييم يجب أن تراعى مجموعة من الشروط الأساسية اللازمة لتحقق الفعالية وهي[9]:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- رسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، خاصة في مجال اختيار المعايير التي ستعتمد في عملية التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

وبالنسبة للطريقة التي ستعتمد في عملية التقييم فلابد لها أن تتوفر على الشروط التالية:

- أن تكون مرتبطة برسالة وأهداف وقيم المؤسسة.
- أن تكون معروفة وواضحة لمن يستعملها.
- أن تتضمن مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير والتقييم.
- أن تتصف بالمصداقية والقابلية للتنبؤ.

وفي الأخير ودائما في إطار شروط فعالية التقييم يقول « R.J.BURKE »[10] ، أن تحقق فعالية التقييم مرتبط بمدى تجنب الأسباب التالية:

- الأهداف من التقييم تكون عديدة وأحيانا متناقضة فيما بينها.
- طول مدة التقييم ما يؤدي إلى أن تصبح تكاليفها أكثر من إيجابياتها.
- عدم تحكم المقيم في تقنيات التقييم.
- عدم إعطاء المقيم الأهمية اللازمة لسياسة التقييم واعتبارها مجرد مضيعة للوقت.

المطلب الثاني: جوانب تقييم أداء العمال

يتفق أغلب الباحثين والمختصين أن تقييم أداء العمال يركز على جانبين هما جانب النتائج (جانب الفعالية)، وجانب القدرات الذاتية، ولكن الاختلاف يكمن أساسا في المعايير التي تستعمل في تقييم كل جانب، إذ ليس هناك اتفاق بشأنها، وتعرف المعايير على أنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا[11].

ونتطرق لهاذين الجانبين ولأهم المعايير الشائعة الاستعمال في تقييمهما، فيما يلي:

أولا: جانب الفعالية (النتائج)

ويركز في هذا الجانب على النتائج المحققة من طرف العامل، حيث يسهل في معظم الأحوال قياسها، وتكون في معظم الوظائف أرقاما محددة مثل عدد الوحدات المنتجة، حجم المبيعات الإجمالية، قيمة المبيعات...، وعلى العكس فقد يتطلب الأمر في بعض الوظائف التي تقدم خدمات وليس سلعا مادية ملموسة، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج[12].

ومن المعايير الشائعة الاستعمال في تقييم جانب النتائج بالنسبة للعامل، نذكر ما يلي:

- الكمية المنتجة: أي الحجم المنجز فعليا بالمقارنة مع الحجم المتوقع
- النوعية: ما هي نوعية السلع المنتجة أو الخدمة المقدمة، مقارنة مع النوعية المثالية أو النوعية المنتظرة.
- الوقت: هل أنجز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وهل هناك تأخير في الإنجاز.
- إنتاجية ساعة عمل: وتعني عدد الوحدات المنتجة خلال ساعة من العمل.
- التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج، وهل هناك انحراف ما بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة بالموازنة.

ثانيا: جانب القدرات الذاتية والسلوك

ورغم أن هذا الجانب يبدو غير قابل للقياس الكمي، إلا أن هناك عدة طرق لذلك، ومن أهم العوامل التي عادة ما يتم التركيز عليها في هذا الجانب نجد[13]:

- التخطيط: ويعني القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح.
- تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.
- التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية العاملين في إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- القيادة: اهتمام الفرد بتوجيه الآخرين، وكذلك رغبة الآخرين في دعم وتقبل مجهوداته القيادية.
- الاتصالات الشفهية والكتابية: مهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح مع الآخرين، وقدرته على كتابة التقارير الصحيحة والمعبرة على الواقع العملي.
- العلاقات الشخصية: الاهتمام بفعالية الفرد في التعامل مع الآخرين.

ودائما وفي إطار العوامل التي يركز عليها في تقييم جانب القدرات الذاتية، عقد اتفاق[14] بين مجموعة من المؤسسات الفرنسية سنة 1988 وتم تحديد المعايير التالية:

- المعرفة المهنية.
- القدرة على شغل عدة مناصب.
- المبادرات و المسؤولية.
- المشاركة في فعالية الفريق العامل.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العمال

إن الأهمية التي حظيت بها عملية تقييم أداء العمال فتحت الباب أمام ظهور عدة طرق تستعمل في التقييم، والظاهر أن كل طريقة إلا وهي ناتجة عن عيوب سابقتها، ونميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

أولا: الطرق التقليدية

1) طريقة الدرجات

حيث يتم استخدام مقياس متدرج[15] (مقياس ليكرت) لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، ويوضع أمام كل صفة ميزان أو سلم درجات يبدأ من الصفر إلى درجة معينة، ويقوم المشرف بوضع علامة على الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص المعني بالتقييم فيما يتعلق بهذه الصفة.

وفيما يلي نموذج للتقييم بطريقة الدرجات:

الشكل رقم08: تقييم أداء العمال بطريقة الدرجات

تقييم الشخصية والقدرات الذاتية			تقييم الفعالية		
قوة الشخصية	شخصية ممتازة	3	المعرفة بالعمل	وافية	4
	شخصية عادية	2		جيدة	3
	شخصية ضعيفة	1		مرضية	2
				ضعيفة للغاية	1
التخطيط والمتابعة	دائم الالتزام	4	كمية العمل	أكبر من المتوقع	4
	ملتزم غالبا	3		غالبا أكبر	3
	ملتزم أحيانا	2		تساوي المتوقع	2
	ملتزم نادرا	1		أقل من المتوقع	1
علاقاته مع زملائه ومرؤوسيه	متميزة	4	إتقان العمل	متميز في أدائه	4
	جيدة	3		يتقن أدائه غالبا	3
	عادية	2		يحاول إتقان أدائه	2
	سيئة	1		ضعيف الأداء	1
مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية	دائم الالتزام	4	المبادرة والابتكار	مبادر دائما	4
	ملتزم غالبا	3		مبادر غالبا	3
	ملتزم أحيانا	2		مبادر أحيانا	2
	قليل الالتزام	1		ضعيف المبادرة	1
المجموع		15	المجموع		15

المصدر: زهير ثابت ، مرجع سابق ، صفحة 188

2) طريقة القوائم

حيث تستعمل في هذه الطريقة قائمة[16] تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وتكون هذه الجمل في استبيان، ويجيب المشرف على تلك الأسئلة بنعم أو لا حسب تصوره لأداء العامل الذي يشرف عليه، وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل نمطية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف وذلك بعد اختيار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها.

ونعرض نموذج للتقييم بطريقة القوائم:

الشكل رقم 09: تقييم أداء العمال بطريقة القوائم

التخطيط التنظيم والمتابعة	له القدرة على إعداد برامج العمل وتوزيع الاختصاصات وتفويض بعض سلطاته لمعاونيه وإعطاء التعليمات بدقة ووضوح ومتابعة تنفيذها	نعم لا
المبادرة والابتكار	يسعى للابتكار وإدخال تحسينات واقتراحات جديدة لتحسين أسلوب العمل وتبسيط إجراءاته	نعم لا
القيادة وتحمل المسؤولية	ينجح في خلق روح الجماعة بين مرؤوسيه، وقدرته على تهيئة المناخ المتجانس المتميز بالولاء للعمل، واتخاذ القرارات وحل المشاكل وتحمله للمسؤولية.	نعم لا
السلوك الشخصي	ينجح في اكتساب ثقة واحترام الآخرين، وهو مهذب وصادق	نعم لا
إعداد وتوجيه المرؤوسين	يعمل على رفع مستوى كفاءة مرؤوسيه بمباشرة تدريبهم وتزويدهم بالمعلومات وإرشادهم للمراجع المفيدة	نعم لا

المصدر: زهير ثابت ، مرجع سابق ، صفحة 181

ثانيا: الطرق الحديثة

ونتطرق لطريقتين فيما يلي:

1) طريقة الإدارة بالأهداف

يقوم في هذه الطريقة بمقارنة[17] نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء، ويقوم هذا الأسلوب على العناصر الرئيسية التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف
- تحديد المعايير التي سيتم بناء عليها قياس نتائج الأداء

ووفقا لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوس أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف ومجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه، فعلى سبيل المثال قد تكون هذه الأهداف هي تخفيض الوقت المستغرق في إنتاج وحدة معينة، تخفيض الوقت اللازم لإنتاج الطلبية...، ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوس ليبحثا معا عن أفضل الأساليب لتحقيق هذه الأهداف، ويحق للرئيس الاعتراض على الأهداف التي يحددها المرؤوس أو على أساليب تحقيق الأهداف المقترحة من جانب المرؤوس، ويجوز له التعديل فيها إذا كان ضروريا، وبعد مرور فترة زمنية معينة متفق عليها، يتقابل الرئيس مع المرؤوس مرة أخرى لتقييم مدى كفاءة إنجاز هذه الأهداف واقتراح طرق وأساليب أفضل للأداء المستقبلي ولتحديد أهداف الفترة التالية.

ومن مزايا هذه الطريقة نذكر:

- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- تركز على أداء الفرد المستقبلي، وكيفية الارتقاء به وتحسينه بدلا من التركيز على الماضي.
- تتماشى مع المبدأ النفسي الذي ينادي بأن الأفراد يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.

بينما تكمن أهم عيوب هذه الطريقة من خلال أنها:

- تصلح فقط بالنسبة للمعايير الممكن إخضاعها للقياس الكمي، وعليه فهي قد تستعمل فقط في تقييم جانب الفعالية (النتائج)، عوض جانب القدرات الذاتية.
- إن هذه الطريقة تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا تمكن من التنبؤ بنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا، وعليه قد لا تفيد في اتخاذ قرارات الترقية والنقل.

2) طريقة مقابلة التقييم

تتم على شكل لقاء مباشر[18] بين المقيم والمعني بالتقييم، وتقوم على مجموعة من الأسئلة يتم تحضيرها مسبقا، ومن أهم المحاور التي يتم التركيز عليها أثناء المقابلة نذكر:

- التكلم حول الأهداف المحددة للسنة القادمة.
- التكلم حول الجوانب التي تحتاج إلى التطوير عن طريق التكوين.
- التحدث حول الأجور والامتيازات.
- التحدث حول أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد وتحسيسه بذلك.

ويعتبر كل ما يقوله الفرد عبارة عن معلومة يتم تسجيلها في سجل خاص بالمعني بالتقييم، وتعتبر هذه الطريقة بمثابة أسلوب تقييم وفي نفس الوقت أسلوب لتحسيس العامل بمسؤولياته ومنحه الفرصة لطرح انشغالاته.

ومن الطرق الحديثة الشائعة الاستعمال في يومنا هذا هي طريقة التمثيل[19] « assessment center » وهي موجهة أساسا لاتخاذ قرارات بشأن تخطيط المستقبل الوظيفي للفرد، ومحاولة التنبؤ بمدى قدرته على شغل مناصب أخرى. ويتمثل جوهر هذه الطريقة في كونها تقوم على وضع المعني في عدة وضعيات تمثيلية تحت رقابة مجموعة من الملاحظين المختصين الذين يركزون على الكيفية التي يتصرف بها في معالجة متطلبات المنصب.

وعموما تنتهي كل الطرق التي تم عرضها بكتابة تقرير مفصل حول معايير التقييم من طرف القائم على التقييم يطّلع عليها العامل كما تحتفظ بنسخة منه إدارة الموارد البشرية في ملف العامل لاستخدامه في مختلف القرارات المستقبلية التي قد تمسه كالتدريب والترقية والنقل وتجديد العقد...الخ

ثالثا: الأخطاء الشائعة في تقييم أداء العمال

تكتنف عملية تقييم أداء العمال مجموعة من الأخطاء التي يكثر ترددها، ما يؤثر حتما على نتائج التقييم، ونتطرق لأهم هذه الأخطاء في النقاط التالية[20]:

- أخطاء التحيز الشخصي: وهي غالبا ما تميز طرق التقييم التي تعطي الحرية الكاملة للمشرف في عملية التنقيط، كطريقة القوائم وطريقة الدرجات، ويقصد بالتحيز الشخصي هو ميل المشرف إلى أحد العمال بحكم الصداقة أو القرابة أو لعدة عوامل أخرى.
- النزعة المركزية:أي الميل نحو الوسط، إذ يلجا المشرفون إلى تقديم تقديرات متوسطة وهذا لعدة أسباب كعدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يقفون في طريق ترقيته أو زيادة أجره.

- أخطاء التعميم: ويعني تقييم العامل على أساس معيار واحد ثم تعمم النظرة بالنسبة لبقية المعايير، فإذا وجد الرئيس، العامل، جيدا أو ضعيفا في عنصر معين، يعتبره جيدا أو ضعيفا في بقية العناصر.
- أخطاء الانطباعات السابقة: إذ يجب أن لا يتأثر الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقدير الحالي.
- التأثر بالمركز الوظيفي للمرؤوس: إذ يقوم بعض الرؤساء بمنح تقديرات عالية لمن يشتغلون مناصب أعلى لمجرد وجودهم في مستويات مرتفعة من التنظيم الهيكلي.
- التساهل والتشدد: فقد يوجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم ويلجئون إلى الشدة، إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على العمال، وقد نجدهم يميلون إلى التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين[21].

هوامش المبحث الرابع

---

1 عبد المعطي عساف، مرجع سابق، صفحة 72

2 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، طبعة 5 ، مصر ، 1998 ، صفحة 284

3 كامل بربر ، مرجع سابق ، صفحة 127.

4 زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر ، 2001 ، صفحة 93.

5 زهير ثابت ، مرجع سابق ، صفحة 94

6 الظاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2002/2001 ، صفحة 54

7 A.HAMADOUCHE، Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse doctorat, université d'ALGER , Algérie , TOM1 et 2 , (1991/1992) ، p 145

8 بوب هافارد ، كيف تقيم أداء موظفيك ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، صفحة 51

9 زهير ثابت ، مرجع سابق ، صفحة 91

10 J.IGALENS ، Audit des RH ، édition LIAISONS ، 3e ، Paris ، 2000 ، p 60

11 عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ، صفحة 203

[12] J.F.AMADIEU ، GRH et relation professionnelles ، Edition LITEC ، Paris، 1996 ،p 39

13 زهير ثابت ، مرجع سابق ، صفحة 99

[14] J.M.PERETTI ، Ressources humaines ، Op.cit. p 333

15 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، صفحة 306

16 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، صفحة 307

17 راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، صفحة 219

[18] J.M.PERETTI ، Ressources humaines et gestion du personnel، Op.cit. ، p 92

[19] J.M.PERETTI ، Ressource humaines et gestion du personnel، Op.cit. ، p 95

20 خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، صفحة 213

21 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، صفحة 299

المبحث الخامس: التدريب

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم سياسة التدريب وأهميتها في المؤسسة والشروط الواجب احترامها لنجاح التدريب وتحقيق أهدافه، كما نتطرق إلى أهم أنواع التدريب والوسائل التي تستعمل في ذلك، والخطوات الرئيسية التي تمر بها العملية التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

نبرز مفهوم التدريب وأهميته، بالإضافة إلى أهم الشروط التي ينبغي على المؤسسة مراعاتها لنجاحه فيما يلي:

أولا: تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي، كما يقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة أداء الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

كما أن التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدا فهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة"[1] .

ومن جهته يعرف "رأفت عبد الفتاح" التدريب على أنه " موقف يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء"[2].

ما يتضح من التعاريف السابقة أن التدريب هو ليس عملية تقتصر فقط على رفع القدرات العملية للفرد، وإنما يتعد ذلك إلى نمط تفكيره وسلوكه، وعليه فإن التدريب هو عملية شاملة يراد منها تغطية كل جوانب النقص في الفرد العامل من صعوبات في العمل، التكيف، نمط التفكير، السلوك مع الغير...

ويختلف مفهوم التدريب عن مفهوم التكوين، فهذا الأخير أوسع من التدريب لأنه يتضمن جوانب عملية تطبيقية وجوانب نظرية تعلمية، وفي هذا الإطار يمكن التعبير عن هذا الاختلاف بالمعادلة التالية:

التكوين = التدريب + التعلم

كما يختلف التدريب عن التعلم[3]، في كون أن الأول يكون أكثر تخصصي وأكثر ارتباط بالوظيفة أو المنصب الذي يشغله الفرد العامل، في حين أن التعلم، يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.

ويختلف مفهوم التدريب عن مفهوم تنمية الموارد البشرية[4]، من حيث أن التدريب هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية

الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول مهام جديدة أنيطت بهم (التطوير)، كما أن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية. ويمكن التعبير عن هذه الفكرة بالمعادلة التالية:

تنمية الموارد البشرية = التدريب + التعلم + التطوير

وتعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والعامل نفسه، فإدارة الموارد البشرية الممثلة في مدير قسم التدريب، هي الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنها الأكثر إطلاع على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية ودعم عن طريق التقارير التي يعدها المدراء، وتقع على عاتق الإدارة العليا الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها المسؤولة عن تطوير المؤسسة ككل.

إلى جانب ذلك فإن الفرد العامل في المؤسسة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي والذي يعود بالفائدة ليس على المؤسسة فقط وإنما للفرد ذاته أيضا.

ثانيا: أهمية التدريب

يعد التدريب بمثابة شرط رئيسي ومهم في المؤسسة، إذ يقول « M.D.PUJOL » " أن المؤسسة التي لا تعطي أهمية للتدريب، هي مؤسسة في طريق الزوال والاندثار"[5].

ويمكن حصر أهمية التدريب في مستويين رئيسيين هما المؤسسة والعامل، ونتطرق إليهما فيما يلي:

1) **بالنسبة للمؤسسة**

ويمكن حصرها في النقاط التالية[6]:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية المتقدمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- تعطي البرامج التدريبية مردودا أكبر من كلفتها، فتدريب العمال على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الفوائد من حيث الاقتصاد في الوقت والنفقات ومن سلامة الآلات.

- يساهم التدريب في إيجاد نوع من الاستقرار في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة.
- يمكن التدريب من جعل العاملين أكثر دراية بطرق تشغيل الآلات وكيفية الحركة والوقاية، وهذا من شأنه أن يقض على الحوادث الصناعية أو أن يقلل حدوثها على الأقل.

2) بالنسبة للعمال

ونحصرها في النقاط التالية[7]:

- يساعد الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعدهم على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لاهتمام التنظيم بأمره.
- الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات التي يمكن أن تستغل من نواحي فنية وإدارية هامة.
- تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة.

ثالثا: شروط فعالية التدريب

يتطلب لنجاح عملية التدريب مراعاة جملة من الشروط الرئيسية التي نتطرق إليها في النقاط التالية[8]:

- التدريب نشاط ضروري ومستمر: والقصد هنا أن التدريب ليس نشاط ثانوي، وإنما هو نشاط أساسي بالإضافة إلى أنه مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، وهذا لمواكبة التطورات والتغيرات الكبيرة، ولعل ظهور مفهوم التدريب المتواصل[9] (formation continuée) كتوجه استراتيجي أصبحت توليه المؤسسات الكبيرة أهمية كبرى لأحسن دليل على ضرورة استمرارية التدريب بالنسبة للعامل طيلة حياته العملية، وتعد فرنسا من الدول الغربية الرائدة في مجال التدريب المتواصل الذي أصدرت بشأنه قانون 1971 والمعدل سنة 1978 و1984.

- التدريب نظام متكامل: أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائي كما أنه لا ينبع من فراغ، أي وبتعبير أخر، أن الحاجة هي التي تقتضي التدريب ولابد أن يكون التدريب موجه لتغطية تلك الحاجة.
- التدريب نشاط متغير ومتجدد: أي أنه يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم يجب أن يكون من المرونة حتى يتكيف مع المتغيرات الكثيرة سواء في الأفراد محل التدريب أو الظروف التي سيتم فيها التدريب.
- التدريب نشاط إداري فني: فباعتباره عملا إداريا، ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج، توافر الموارد البشرية والمادية، وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

ويضاف إلى ما سبق شروط أخرى قد تبدو ثانوية ولكنها ذات أثر كبير على نجاح العملية التدريبية وهي[10]:

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير.
- أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب من التعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبيين حقيقة هامة، وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.
- تشجيع المتكونين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب، إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

المطلب الثاني: أنواع التدريب ووسائله

يتفرع التدريب ويأخذ عدة أشكال بناء على عدة معايير، كما تستعمل في العملية التدريبية عدة وسائل.

أولا: أنواع التدريب

يمكن أن نقسم التدريب إلى عدة أنواع على أساس مجموعة من المعايير وذلك كالتالي:

1) من حيث الزمان

وينقسم التدريب إلى نوعين هما:

- ✓ التدريب قبل الخدمة: وهو يمس العمال الموظفين حديثا في المؤسسة، ويهدف إلى تسهيل عملية اندماجهم وتزويدهم بالمعلومات الرئيسية حول طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، بالإضافة إلى معلومات خاصة بالمؤسسة ونشاطاتها، ويعد هذا النوع من التدريب أشبه بالمرحلة التجريبية.
- ✓ التدريب بعد الخدمة: والمعنيين بهذا النوع من التدريب هم العمال الذين مر وقت معين على توظيفهم في المؤسسة، ويكون هذا التدريب موجه أساسا لتغطية حاجيات أو تأهيل العمال للعمل بطرق جديدة أو كيفية استعمال تكنولوجيا حديثة...

2) من حيث الهدف

ويمكن ملاحظة ثلاثة أنواع للتدريب هي:

- ✓ تدريب لتجديد المعلومات: وهذا لتدارك المستوى العلمي والثقافي للعمال والمسيرين، نتيجة تغييرات تكنولوجية مثلا.
- ✓ التدريب التقني: إذ يعطى للجانب العملي الأهمية الكبرى، ويتم التركيز في هذا النوع من التدريب على الأمور التقنية ككيفية استعمال آلة معينة، أو اعتماد طريقة إنتاج جديدة...
- ✓ التدريب السلوكي: وهو يمس الجانب الإنساني ويركز فيه على الخصائص البشرية لمحاولة تحسينها، ومن أمثلة المواضيع التي يراد تطويرها في هذا النوع من التدريب نجد: الاتصال، تسيير الوقت، التعامل مع العمال، التعامل مع الزبائن، القيادة...

3) من حيث المكان

ونميز بين نوعين هما[11]:

- ✓ التدريب داخل المؤسسة: وهو يفضل كثيرا خاصة في المؤسسات ذوي الإمكانيات والتي يكون التدريب فيها أكثر تخصصيا، وقد يأخذ هذا النوع من التدريب أشكال عديدة، كالتدريب أثناء ساعات العمل الرسمية أو أثناء أوقات الفراغ أو حتى في نهاية الأسبوع.

ومن مزايا هذا النوع من التدريب نذكر:

- التحكم في برامج التدريب وتوجيهها نحو الاحتياجات الضرورية.
- يساعد على تطوير ثقافة موحدة بين مختلف عمال المؤسسة، وهو كذلك بمثابة أداة تعريفية للعمال بكل أقسام المؤسسة وإداراتها.
- التحكم في تكلفة التدريب

بينما يتمثل العيب الرئيسي للتدريب داخل المؤسسة في كونه يحد من إمكانية الانفتاح على العالم الخارجي في مجال المعرفة وتبادل الثقافات.

- ✓ التدريب خارج المؤسسة: وهنا تقوم المؤسسة بإرسال عمالها (المعنيين منهم) لإجراء تربصات تدريبية خارجها سواء في مؤسسات خاصة بالتدريب أو مؤسسات أخرى.

ومن مزايا هذا النوع من التدريب نجد:

- تسهيل عملية التدريب السريع للعمال باعتبار أنهم مركزين على التدريب وحده دون انشغالهم بأمور أخرى.
- يساعد العمال على الاحتكاك بآخرين والتعرف على مؤسسات أخرى، ما يكسبهم أفكار جديدة ربما تساعدهم على إحداث التغيير في المؤسسة.

بينما تتمثل أهم عيوب هذا النوع من التدريب في:

- إمكانية عدم التطابق الكامل لبرنامج التدريب مع احتياجات عمال المؤسسة، أي يمكن أن تكون هناك معلومات تعتبر غير مهمة للعمال، وكمثال، كيفية تشغيل آلة معينة هذه الأخيرة غير مستعملة في المؤسسة.
- صعوبة نقل المهارة، إذ ربما قد يساعد على المعرفة النظرية لأسلوب عمل معين، دون القدرة على تطبيقه ميدانيا.
- التكلفة العالية للتدريب في معاهد متخصصة.

ثانيا: وسائل التدريب

تتعدد وتتنوع الوسائل التي يمكن إتباعها في عملية التدريب، ويمكن أن نتعرض لأهم الوسائل الشائعة الاستعمال فيما يلي[12]:

1) المناقشة:

تمثل المناقشة بين المدرب والمتربصين تجربة مفيدة، حيث يمكن للمشاركين أن يقوموا بدور فعال، ويمكن أن يساعدوا في تحديد جزء كبير من محتوى النشاط، وتأخذ المناقشة نمطين هما:

- النمط المنظم: إذ يقوم المدرب بإعداد قائمة بالأسئلة التي سيتم مناقشتها اعتمادا على الأهداف المحددة من وراء عقد هذه المناقشة.

- النمط الحر: يستخدم هذا النوع عندما يريد المشاركون التعبير عن أحاسيسهم وآرائهم، لذلك يحتاج إلى إعلان الغرض من هذا النوع من المناقشات، وتوضح القواعد الأساسية ومراقبة النشاط، ويقوم هذا النمط من المناقشة على طرح موضوع معين يتم تبادل الآراء حوله من طرف المشاركين والاستقرار على رأي صحيح.

2) دراسة الحالات:

وهي تمثل وصفا مفصلا مطبوعا لأحد المشكلات يوزع على المشاركين ليقرروا الحل الملائم، وتزيد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات وتجعلهم ينخرطون بصورة فعالة في عملية التعلم وتجبرهم على تطبيق النظريات التي يتعلمونها عمليا.

3) تمثيل الأدوار:

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

4) المحاكاة:

وهي من أكثر الأساليب تطورا وفاعلية، حيث أن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة إذ يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتربصين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام وظيفته[13].

المطلب الثالث: خطوات التدريب

تمر عملية التدريب بثلاث خطوات رئيسية، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تليها عملية تصميم برنامج التدريب ووضعه حيز التنفيذ، وأخيرا تقييم مدى بلوغ التدريب لأهدافه أو معرفة مدى تغطيته للاحتياجات التدريبية بعدما يتم وضعه حيز التنفيذ، ونشرح هذه الخطوات فيما يلي:

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتوقف نجاح التدريب بشكل كبير على قدرة المؤسسة في تحديد احتياجاتها التدريبية، إذ هذه الأخيرة تتمثل في نوعين[14] من الحاجات، هي الخصائص المهارية والمعرفية أو قدرات يراد إكسابها للعامل، والخصائص أو صفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.

ويقول « A.MEIGNANT » أن الحاجات التدريبية للمؤسسة تتسبب فيها ثلاث مصادر هي[15]:

- مشاريع المؤسسة: كوضع نظام داخلي جديد، رفع القدرات الإنتاجية، اقتحام أسواق جديدة...، وكل هذه المشاريع من شأنها أن تتطلب وجود كفاءات أو يد عاملة مؤهلة قد لا تتوفر حاليا في المؤسسة، ما يستلزم وضع برامج تدريبية تأهيلية.
- دوافع الأفراد: وتتمثل في الطموحات الواعية للفرد العامل وما يصبوا إليه من بلوغ مستوى علمي ومهني كبيرين لتحسين وضعيته وشغل مناصب أعلى.
- الوظيفة: وخاصة إذا تم استحداث مناصب جديدة لم تكن موجودة من قبل، وبناء على بطاقات توصيف هذه المناصب، قد تظهر معايير وأنماط أداء وسلوك لا تتوفر في اليد العاملة الموجودة ما يستدعي وجود سياسة تدريبية.

وهناك عدة طرق تستعمل في الكشف على الاحتياجات التدريبية لعل أهمها[16]:

- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المؤسسة، وهذه الموارد البشرية الجديدة ستكون في أغلب الحالات تفتقد إلى الخبرة والمعرفة الميدانية بالعمل وبالتالي تحتاج إلى التدريب.
- تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى أدائهم ومقارنته بالأداء المطلوب لمعرفة درجة الانحراف التي تعبر عن الاحتياجات التدريبية.
- تحليل وتوصيف المناصب: الذي يحدد واجبات المنصب ومسؤولياتها، وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وبمراجعة وصف المنصب الذي يشغله كل موظف بالمؤسسة يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل المنصب لمتطلبات منصبه.
- الاستعانة بمؤشرات عامة مثل، تقارير الإنتاج وتقارير الرقابة على الجودة وتقارير الوضع التسويقي وتقارير التفتيش، معدلات الشكاوي ومعدلات الأداء، معدل دوران العمل، معدلات الغياب، معدلات

الحوادث... وغيرها من المؤشرات التي تعكس عددا من المشكلات والتي تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالأداء أو بالسلوك والاتجاهات اللازم توفيرها من خلال برامج التدريب.

ثانيا: تصميم وتنفيذ برامج التدريب

تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بتسطير الأهداف التي يراد بلوغها، وهذه الأهداف ما هي إلا ترجمة للاحتياجات التدريبية التي يتم اكتشافها في المرحلة الأولى.

ومن المحاور الرئيسية التي عادة ما تدخل في عملية تصميم البرامج التدريبية هي[17]:

- ميزانية التدريب: وهي تعبر عن حجم النفقات التي تكون المؤسسة مستعدة لإنفاقها.
- محتوى التدريب: ويتم تحديده حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، وقد يكون عبارة عن دراسة عامة موجهة لرفع مستوى المعرفة العلمية للمتربصين، أو هي دراسة تقنية تهدف إلى تطوير المهارات المهنية.
- وسيلة التدريب: أي الاختيار من بين الوسائل المتعددة للتدريب (مناقشة، تمثيل الأدوار...)، الوسيلة الأكثر ملائمة لتحقيق الهدف المنشود.
- المستفيدين من التدريب: قد يكون كل عمال المؤسسة معنيين بالتدريب أو فئة معينة منهم.
- مدة التدريب: وهنا يتم تحديد الأيام المخصصة للتدريب وعدد ساعاته.
- مكان التدريب: ويتم المفاضلة بين التدريب داخل المؤسسة أو التدريب خارجها سواء في مؤسسات أخرى أو في مراكز متخصصة، ويدخل في هذا الإطار تحديد شكل التدريب من حيث أنه يشمل فقط عمال المؤسسة أو يجمعهم مع عمال مؤسسات أخرى.

وبعد تصميم برنامج التدريب، يتم وضعه حيز التنفيذ ويشترط لنجاحه أن يكون هناك اتصال دائم بين مختلف الأطراف المعنية (الإدارة العليا، قسم التدريب، العمال)، وهذا لضمان السير الحسن وتغطية الاحتياجات التي تظهر من حين لأخر أثناء فترة التدريب.

ثالثا: تقييم فعالية التدريب

يعرف تقييم فعالية التدريب بأنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها فعالية البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة "[18] ، كما يمكن تعريفه بأنه عملية التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح التدريب يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الأدائية والسلوكية التي تحدد في الوظيفة أو العمل.

وقد حدد (كيريك باتريك)[19] أربعة مستويات اعتبرها الأساس الذي يجب التركيز عليه في عملية تقييم فعالية التدريب، هذه المستويات هي:

- ردود الفعل: ويقصد بها درجة إيجابية المتدربين وإدراكهم للبرامج والأنشطة التدريبية وعما إذا كان البرنامج مفيدا لهم أم لا.
- التعلم: ويقصد به درجة استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي من خلال زيادة المعارف، المهارات والخبرات، تعديل الاتجاهات أو المبادئ الخاصة بالعمل، بغض النظر عن مدى إمكانية الاستفادة من هذه النواحي في الحياة العملية أو بالتطبيق في الواقع العملي.
- السلوك: ويقصد به أداء المتدرب في الوظيفة وبالمجال الذي تدرب عليه، وبمعنى أخر، هل استخدم ما تعلمه وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ.
- النتائج: وهي أثر التدريب على المؤسسة، أي هل تحققت أهداف المؤسسة من وراء التدريب وهل ترك التدريب الآثار المتوقعة على أنشطة المؤسسة كما هو مخططا لها.

ويراعى في هذه المعايير أن نجاح كل منها يمثل بداية لنجاح المعيار الذي يعقبه، فإحساس المتدرب (بالإيجابية) سيزيد من رغبته في (التعلم)، كما أن تعديل (سلوكه) سيسرع في تحقيق (النتائج).

ويقترح « J.P.CITEAU » ثلاث فترات يجرى فيها تقييم فعالية التدريب، تمكن من معرفة المعايير الأربعة السابقة الذكر، بالإضافة إلى أهم الطرق التي تستعمل في التقييم عند كل فترة وذلك كالتالي[20]:

- **الفترة الأولى: التقييم الفوري:**

أي يكون التقييم هنا مباشرة بعد انتهاء مدة التدريب، ويهدف إلى معرفة مدى استيعاب المتربصين لما تم تقديمه لهم من برامج (التعلم)، وردود فعلهم حول محتوى التدريب ومستوى رضائهم (الإيجابية)، ويتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق إجراء الاختبارات النظرية واستعمال الاستبيانات والمقابلات.

- **الفترة الثانية: التقييم المتوسط:**

ويأتي بعد مدة متوسطة من انتهاء التدريب، والهدف منه هو التأكد من أن العمال الذين تحصلوا على التدريب قد أصبحوا يستعملون ما تحصلوا عليه من معلومات نظرية أو تطبيقية خلال القيام بأعمالهم العادية (السلوك)، ويتم التوصل إلى ذلك بعدة أساليب منها: الملاحظة المباشرة للعمل، تحليل نتائج نشاط العمال، المقابلة مع العمال المعنيين بالتدريب...

- **المستوى الثالث: التقييم الشامل:**

وهو يتم بعد فترة زمنية بعيدة عن تاريخ انتهاء التدريب، والهدف منه هو دراسة انعكاسات التدريب على أداء المؤسسة (النتائج)، وهناك نوعين من المؤشرات لدراسة الانعكاسات، وهي مؤشرات الأداء (المردودية، الإنتاجية، التنافسية)و ومؤشرات التقدم التي تفسر التحسن في الظروف العامة داخل المؤسسة ونجد: انخفاض الغيابات، تحسين النوعية، انخفاض حوادث العمل، انخفاض الاحتجاجات...

هوامش المبحث الخامس

[1] احمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ،لا ت دار نشر، مصر، 2000، ص 250

2 رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، طبعة1 ، مصر ، 2001 ، ص 81

3 حنفي عبد الغفار ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1989 ، صفحة 163.

4 خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، صفحة 223

[5] M.D.PUJOL، Op.CIT. 2000 ، p76

6 صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، صفحة 210

7 الظاهر مجاهدي ، رسالة ماجستير ، مرجع سابق ، صفحة 14 وصفحة 36

8 صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، صفحة 213

[9] M.VERNIERES ، Formation emploi (enjeu économique et social) ، Edition CUJAS ، Paris ، 1993 ، p 56

10 كامل بربر ، مرجع سابق ، صفحة 168

11 M.D.PUJOL ، Op.CIT. p 83

12 لوي هارت ، وسائل التدريب الفعالة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 1991 ، صفحة 46

13 كامل بربر ، مرجع سابق ، صفحة 171

14 خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، صفحة 232

[15] J.M.PERETTI ، Ressources humaines ، Op.CIT. p 415

[16] J.M.CITEAU ، Op.CIT. p 106

[17] J.M.PERETTI ، Ressources humaines ، Op.CIT. p 418

18 مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر ، طبعة 1 ، الأردن ، 1990 ، صفحة 251

19 عبد الرحمان توفيق ، العملية التدريبية ،كوميت جروب للنشر ، طبعة 2 ، مصر ، 1994 ، صفحة 340

[20] J.M.CITEAU ، Op.CIT. p109-110

المبحث السادس: الأجـــور

نتطرق في هذا المبحث لمفهوم الأجور ومكوناتها حسب التشريع الجزائري، كما نركز على طرق دفع الأجور الممكنة وطريقة حسابها وهتم في كل مرحلة بإبراز أوجه الاختلاف بين الأجور في المؤسسات الاقتصادية والأجور في الوظيف العمومي.

المطلب الأول: مفهوم الأجر ومكوناته

نتطرق لتعريف الأجر من منظور المختصين والمدارس الاقتصادية، بالإضافة لمكوناته فيما يلي:

أولا: مفهوم الأجر

يسمى الأجر باللغة الفرنسية (SALAIRE) وهو كلمة مستمدة من مصطلح باللاتينية (SALARIUM)، ويرمز عند روما للعلاوات الممنوحة للمحارب، واستخدم بعد ذلك في المفهوم العام المتعلق بالدفع، ويفهم من كلمة الأجر في الاقتصاد السياسي ذلك الجزء العائد للعامل خلال تقسيم الثروة، كما يشير إلى تعويضات العمل المبذول من طرف العمال، ويسمى رواتب دلالة على أن صاحبه موظف.

وقد ميز « H.MONTARNAL »[1] بين مجموعتين لمقابلات العمل المبذول هما: الأجور للعمال والرواتب للموظفين، وعبر على أن الرواتب تتحدد وفق القانون وهي لا تتغير إلا بتغيره (التحديد الإداري)، في حين أن الأجور معومة.

واختلفت مع الوقت التفرقة بين الأجور والرواتب في كثير من الدول ، ويقول (حماد محمد شطا) " الأجر أو الراتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى من الحياة لائقا طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما "[2].

كما يمكن اعتبار الأجر بأنه يعكس العلاقة التالية (المساهمة / مقابل المساهمة) ، (contribution / rétribution)، فتتمثل المساهمة (contribution) فيما يقدمه العامل للمؤسسة، وقد تأخذ عدة أشكال من بينها: الجهد العضلي والفكري، الحضور الدائم، النتائج المحققة، الانضباط، السمعة...، أما مقابل المساهمة (rétribution) فهي ما تقدمه المؤسسة للعامل، ونذكر على سبيل المثال: الأجر القاعدي، المنح المختلفة، المكافئات، المزايا العينية، الشهرة...

كما عرف الأجر حسب المادة الأولى من الاتفاقية العربية رقم 15 الخاصة بتحديد وحماية الأجور بأنه " كل ما يتقاضاه العامل مقابل عمله، بما فيه العلاوات والمكافآت والمنح والمزايا وغير ذلك من متممات الأجر "[3].

من هذه التعاريف يمكن أن نعبر على الأجر بعبارة وجيزة على أنه المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل، وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدم له هذا الأخير من جهد ووقت، وما يحقق له من نتائج وأهداف.

ثانيا: مكونات الأجر

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبهما وتشكيلهما من نظام لأخر ومن دولة لأخرى، وسنركز على مكونات الأجر السارية المفعول في التنظيم القانوني الجزائري ونتطرق لها من خلال ما يلي:

1) الأجر الثابت

ويتشكل هذا الجزء من العناصر الثلاثة التالية[4]:

- ✓ الأجر الوطني الأدنى المضمون (SMIG): وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء، حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة الحكومة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية واقتصادية واجتماعية، لا سيما فيما يتعلق بتطور الأسعار في البلاد وتطور مستوى المعيشة. والأجر الوطني الأدنى المضمون في الجزائر يقدر بـ 18000 دج وهو الحد القانوني غير خاضع لضريبة الدخل الإجمالي.
- ✓ الأجر القاعدي: أو كما نسميه بأجر المنصب ويعتبر الحد الأدنى الذي يمكن أن يتقاضاه العامل في منصبه، وتختلف طريقة تحديده من مؤسسة لأخرى كما تختلف طريقة حسابه بين المناصب التابعة للمؤسسة الاقتصادية والمناصب التابعة للوظيف عمومي.

بالنسبة للمناصب في المؤسسات الاقتصادية، يتم تحديد الأجر القاعدي بقيمة ثابتة كأن نقول 12000 دج أو 30000 دج، وفي الكثير من المؤسسات يحدد الأجر القاعدي في شكل مجال أجري كأن نقول (12000 / 35000)، والمغزى من ذلك أن العامل قد يبدأ العمل في منصبه بأجر قاعدي يقدر بـ 12000 دج ومع تقدم السنوات يرتفع أجرة القاعدي إلى غاية الحد الأقصى المحدد بـ 35000، وتعتبر هذه الزيادة كترقية في المنصب وتعويض على الأقدمية المكتسبة وتصحيح لعدم قدرة المؤسسة على ترقية العامل إلى منصب أعلى لأن ذلك قد لا يكون متوفرا في الكثير من

الحالات لأسباب عديدة كعدم وجود منصب عمل شاغر لشغله أو أي سبب إداري أو مالي أو تنظيمي.

أما في المناصب التابعة للدولة أو المعبّر عنها بالوظيف العمومي، فيحسب الأجر القاعدي بضرب القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية (45 دج) في الرقم الاستدلالي المقابل لمنصب العمل. ويقصد بالنقطة الاستدلالية، القيمة التي تمنح للمنصب بناء على عدة معطيات (تقييم المناصب) كدرجة التأهيل والمسؤولية والجهد المتطلب في ذلك المنصب، إلى جانب ظروف العمل ومختلف الضغوط والمتطلبات المتعلقة بكل منصب عمل والقطاع المتواجد فيه. في الجزائر وضع المشرع الجزائري تصنيفا لمناصب الوظيف العمومي والنقاط الاستدلالية لكل منصب، إضافة إلى النقاط الاستدلالية التي يمكن اكتسابها مع زيادة الأقدمية في المنصب. ويوضح الجدول التالي هذا التصنيف:

الشكل رقم 10: الشبكة الاستدلالية للأجور في الجزائر

الصنف	النقاط الاستدلالية	النقاط الاستدلالية للدرجات (L'echelon)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	20	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
قسم فرعي 7	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 61، بتاريخ 30 سبتمبر 2007، الجزائر، صفحة 09.

ويوضح الجدول عينة من بعض الأصناف وليس كلها، فإذا كان منصب ما في الصنف 10 فهذا يعني أن الأجر القاعدي يحسب بضرب النقطة الاستدلالية للصنف في قيمة النقطة، أي (453 × 45 = 20385 دج)، وإذا كان لهذا العامل أقدمية تقابل 5 درجات نضيف له 113 نقطة استدلالية ليصبح الأجر القاعدي يحسب (453 + 113) × 45 = 25470 دج. (أنظر الشكل).

- ✓ الأجر الأساسي: هو مجموع الأجر القاعدي مضاف له تعويض الأقدمية، ففي المثال السابق الأجر الأساسي للعامل في الصنف 10 هو 25470 دج.
- ✓ التعويضات الثابتة المرتبطة بمنصب العمل: لا يقتصر الأجر الثابت على العنصر المتمثل في الأجر الأساسي فقط، بل كثيرا ما تلحق به مجموعة من العناصر الأخرى، لا سيما بعض التعويضات المرتبطة بمنصب العمل، أو التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به، أو الضغوط والمتطلبات المتعلقة به، وسنركز على التعويضات التي تتمتع بطابع الاستقرار والديمومة في النقاط التالية:
- ✓ تعويض الأقدمية أو الخبرة: يختلف حساب تعويض الأقدمية من مؤسسة اقتصادية لأخرى، إذ لا توجد طريقة موحدة لذلك فيمكن للمؤسسة أن تحدد مبلغ مالي يضاف إلى الأجر القاعدي كل مدة زمنية معينة، كما يمكن للمؤسسة أن تكافئ الخبرة بزيادة الأجر القاعدي الذي تضعه في شكل مجال له حد أدنى وحد أقصى كما أشرنا له سابقا، كما يمكن أن لا يأخذ تعويض الأقدمية بعين الاعتبار تماما وهذا موجود في الكثير من المؤسسات.

أما في الوظيف العمومي فتعويض الأقدمية أو الخبرة يكون معبّرا عنه بالتقدم في الدرجات، إذ لكل صنف 12 درجة كل درجة تقابلها أقدمية من 2 سنة إلى 2.5 سنة إلى 3 سنوات، يعني أن العامل إذا قضى أحد هذه المدة يستفيد من درجة أقدمية واحدة، هذه الدرجة تضيف له نقاط استدلالية ما يرفع من أجره الأساسي. بالنسبة للمدة الزمنية، فالثلاث مدد السابقة يتم المفاضلة بينها بالنسبة للعامل، وهذا من مسؤولية ما يعرف في الوظيف العمومي باللجنة المتساوية الأعضاء التي تختار مدة الحصول على الدرجة انطلاقا من عدة معايير تختلف باختلاف المناصب الإدارية. هذه اللجنة هي منتخبة لمدة ثلاث سنوات فيها ممثلين عن العمال وممثلين عن الإدارة.

- ✓ تعويض الضرر أو المخاطر: تحيط ببعض أنواع المناصب مجموعة من المخاطر والأضرار التي تمس من يشغلها، ولهذا تضمنت مختلف القوانين العمالية، مبدأ التعويض عن الأضرار والمخاطر الغير مأخوذة بعين الاعتبار عند تصنيف مناصب العمل، وأحيلت للمؤسسات مهمة تحديد قائمة المناصب التي

تشتمل على أضرار أو مخاطر أو أمراض أو غير ذلك وليست مدرجة ضمن عناصر تصنيف منصب العمل (توصيف المناصب)، وكذلك تحديد النسب الإجمالية أو الجزئية لكل ضرر في حدود 20% من الأجر الأساسي.

- ✓ تعويض المنطقة: وهو التعويض الذي يمنح للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية نائية أو صعبة، أو في قطاع نشاط أو وحدة اقتصادية أو ذا مؤهل معين يحضى بالأولوية في البرنامج الاقتصادي والاجتماعي للدولة، كما تحدده القوانين المعمول بها والنصوص المنظمة لكيفية تحديد ومنح هذا التعويض.
- ✓ تعويضات أخرى نذكر أهمها: تعويض الأكل (السلة)، تعويض النقل، تعويض التنقل، تعويض اللباس، تعويض التوثيق، تعويضات جزافية...
- ✓ المنح العائلية: وهي منح وتعويضات أقرتها مختلف التشريعات العمالية الحديثة، حيث تتمثل هذه المنح في تقديم مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالته إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية.

2) الأجر المتغير

سمي بالمتغير لكونه لا يتميز بالديمومة والاستقرار نتيجة خضوعه لعدة عوامل ومعطيات وأسباب وشروط قد لا تتحقق بصفة دائمة كأداء العامل أو تنظيم العمل...، ونجمع أهم هذه المكونات في النقاط التالية[5]:

- تعويض العمل الإضافي: عادة ما تحدد المدة القانونية للعمل اليومي أو الأسبوعي بنصوص قانونية أو تنظيمية أو بمقتضى اتفاقيات جماعية للعمل، وبالتالي يصبح أي عمل إضافي أو زائد عن المدة المحددة للعمل يقتضي منح العامل تعويض عن ذلك العمل سواء كان ذلك بصفة متقطعة وغير دائمة أو كان بصفة دائمة ومستمرة.
- التعويضات الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل: كثيرا ما تفرض الضرورة على بعض العمال القيام ببعض المهام والأعمال بعيدا عن المقر المعتاد لعملهم، الأمر الذي يجبرهم على تحمل تكاليف خاصة بالإقامة والنقل والإطعام وما إلى ذلك من النفقات الأخرى التي تفرضها طبيعة ومدة المهمة، هذه النفقات والتكاليف التي تعود أعباؤها على صاحب العمل الذي تلزمه مختلف القوانين العمالية الحديثة بتعويضها كاملة إما بصفة مسبقة أو لاحقة.

- الحوافز والمكافآت: وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالمجهودات أو كحافز على زيادة بذل المزيد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات السابق الإشارة إليها في كونها ليست مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، وإنما هي مرتبطة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية. وتأخذ الحوافز والمكافآت عدة أشكال أهمها: مكافأة المردود الفردي والجماعي، المنح الخاصة ببعض المناسبات، المكافآت العينية، توزيع الأرباح...

المطلب الثاني: محددات الأجور وأنظمة دفعها

نتطرق لأهم العوامل المحددة للأجور بنوعيها الثابت والمتغير، بالإضافة إلى التعرض لأهم أنظمة دفع الأجور الشائعة في المؤسسات من خلال ما يلي:

أولا: محددات الأجر

تحدد الأجور في المؤسسة بعدة عوامل منها ما هي داخلية متعلقة بالمنصب ومنها ما هي عوامل خارجية تفرض على المؤسسة التعامل والتكيف معها، ونتطرق لأهم هذه العوامل في ما يلي:

1) العوامل الداخلية

وهي عوامل مرتبطة بطبيعة العامل أو بالمنصب الذي يشغله وأهمها[6]:

- ✓ الفعالية: وتعني قياس النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المخططة، ويشترط وجود معيار مسبق لقياسها، وهنا قد يطرح إشكال فيما يخص الجانب الذي يعكسه المعيار، إذا نميز بين جانب الكمية وجانب الجودة، وعليه لابد من التعريف الجيد للفعالية والجانب الذي تتحقق عليه.
- ✓ الأقدمية: حيث تستعمل كأساس تمنح عليه الأجور في غالب المؤسسات، والميزة الكبرى للأقدمية مقارنة بالمعايير الأخرى هو أنه يمكن قياسها وذلك بحساب مدة الخدمة في المؤسسة بالنسبة للعامل.
- ✓ المهارات المملوكة: وهي من الممارسات الشائعة الاستعمال في المؤسسات، فالذين يملكون قدرا كبيرا من المهارات يحصلون على عوائد أعلى من الآخرين، وذلك بغض النظر عن مدى استخدامهم لهذه المهارات في أداء أعمالهم، فاشتراط حصول الفرد على درجة جامعية مثلا لكي يتمكن من الارتقاء إلى مستوى إداري معين في المؤسسة، يعتبر استخداما للمهارات كمحدد للعوائد.
- ✓ صعوبة المنصب: يمكن أن تكون درجة تعقد المنصب أحد المعايير المستخدمة في منح الأجور، فمثلا يمكن اعتبار المناصب التي تتصف بدرجة عالية من التكرار والروتينية والتي يمكن تعلمها بسهولة أقل

استحقاقا للأجور العالية من تلك المناصب الأكثر تعقيدا، فالمناصب الصعبة الأداء أو المناصب الغير مرغوبة نتيجة تعرض صاحبها لضغط عصبي كبير أو عدم ملائمة الظروف التي تؤدي فيه، يمكن أن تحمل أجور مرتفعة حتى يمكن جذب العامل للقيام بها.

2) العوامل الخارجية

وهي العوامل المنبثقة من محيط المؤسسة وأهمها[7]:

✓ الأجور السائدة: تتأثر المؤسسات عند تصميم نظام أجورها بأنظمة الأجور السائدة في المؤسسات الأخرى، وفي هذا الإطار لابد على المؤسسات أن تراعي نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجور هما[8]:

- التوازن داخل المؤسسة: فتفاوت الأجور داخل المؤسسة الواحدة معناه من وجهة نظر العامل تفاوت في كل معايير أو مقاييس العدالة والمساواة، وتحقيقا للتوازن السليم بين مختلف مستويات الأجر المحددة للمناصب تتولى إدارة الأفراد تحديد هذه المناصب ثم تحليلها تحليل دقيقا بغية توضيح صفة وطبيعة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل منها وذلك تمهيدا لتقييمها وتسعيرها على حسب مقوماتها وخصائصها (تقييم المناصب).
- التوازن مع خارج المؤسسة: فبعد تحديد المناصب الموجودة داخل المؤسسة، وبعد التعرف على معالم وحدود كل منها، تبدأ إدارة الأفراد في جمع البيانات عن فئات أو المستوى الذي تدفعه المؤسسات المماثلة، وذلك في البيئة التي تقع فيها المؤسسة وفي القطاع الذي تنتمي إليه، إذ أن التجارب أثبتت أن أية معدلات للأجور المعتمدة هي في مستوى أقل بالنسبة للأجور في المؤسسات المماثلة ولنفس المناصب تكون مصدرا دائما للجدل والنقاش والمعارضة داخل المؤسسة، أضف إلى ذلك صعوبة الحصول على اليد العاملة المؤهلة وربما فقدان الكفاءات الموجودة.

✓ التشريعات والقوانين العمالية: إذ تتأثر مستويات الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل، وأيضا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيدا على المؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المؤسسة بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونا.

✓ الظروف الاقتصادية: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجور، كمثال حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة، ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد

والانكماش الاقتصادي في الدولة، والعكس صحيح، حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.

- ✓ مستوى تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت هذه التكاليف نقص الأجر الحقيقي للعامل وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، لذا نجد أن الكثير من المنظمات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

ثانيا: أنظمة دفع الأجور

نميز بين نظامين أساسيين تدفع على أساسهما الأجور وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج.

1) نظام الأجر الزمني:

يتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله، وقد يتحدد الدفع في هذه الحالة إما بالساعة أو باليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، وهنا لا يرتبط الأجر بكمية أو جودة الإنتاج التي أنجزها الفرد، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق شيوعا في غالبية المؤسسات والإدارات الحكومية خاصة. وتصلح هذه الطريقة في مجموعة من الحالات هي[9]:

- كالمناصب التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية كأعمال الصيانة أو الأعمال الكتابية.
- في حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول وحيث يكون في غير إمكان العامل التحكم في كمية إنتاجه.
- في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل أو وجود صعوبات في تحديد وفرز كمية الإنتاج للفرد.
- في حالة حاجة العامل إلى عناية واهتمام خاص في تنفيذه للعمل، إذ توجد بعض الأعمال تتطلب وقت وتركيز كبيرين، وعليه فإن زيادة السرعة في العمل قد ينتج عن ذلك أضرار بجودة السلعة (أهمية الجودة عن الكمية).

ومن مزايا هذا النظام أنه سهل التطبيق ولا يحتاج إلى مجهودات كتابية وحسابية كبيرة، كما أنه أكثر قبولا من الأفراد ونقاباتهم لشعورهم بعدم استطاعة الإدارة إساءة استغلال العمال وذلك عند تطبيقه، هذا فضلا عن شعورهم بأن نظام الأجر الزمني يميل إلى تقوية روح العزيمة والتضامن بين أفراد القوى العاملة، عكس الحال في الأجور التشجيعية (نظام الأجر بالإنتاج) التي تميل إلى تقوية روح العمل الفردية وإضعاف الروح الجماعية.

لكن ما يعاب على هذا النظام كونه لا يشجع على الابتكار ولا يوفّر حافزا كافيا أمام اليد العاملة لرفع مستوى أدائها كما ونوعا، بالإضافة إلى أنه لا يراعي الفروق بين الأفراد من حيث الأداء، ومن جهة أخرى، يصعب في نظام الأجر الزمني التنبؤ مسبقا بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل.

2) نظام الأجر بالإنتاج

وعلى ضوء هذا النظام يتوقف أجر العامل على إنتاجيته، أي كمية الوحدات التي أنتجها، وبناء عليها تتحدد مكاسب الفرد أو الخسائر التي تلحق به.

ويعتقد البعض أن نظام الدفع على أساس الإنتاج يكون أكثر إرضاء من وجهة نظر رب العمل، كما قد يبدو اكثر عدالة من وجهة نظر العمال، لكن هذه الطريقة من ناحية لا تناسب كل الأعمال والمناصب، ومن ناحية أخرى قد تصبح غير مرضية إذا أسئ استخدامها، فقد يندفع العمال في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على حالتهم الصحية، أو تؤدي إلى زيادة حوادث العمل أو قد تلحق الضرر بالمعدات والآلات والمواد الخام المستخدمة، كما يعاب على هذه الطريقة كونها تؤدي إلى تجاهل النوعية وتخفيض قيمتها أمام كميات الإنتاج الكبيرة.

ونميز بين أسلوبين لنظام الأجر بالإنتاج هما الأجر على أساس الإنتاج الفردي والإنتاج الجماعي[10].

✓ الأجر على أساس الإنتاج الفردي: وهنا يحصل الفرد على أجره مقابل عدد الوحدات التي أنتجها بمفرده، ويختلف دخل الفرد باختلاف طريقة الحساب المتبعة، فإذا كنا في حالة سعر موحد للقطعة، يحسب دخل الفرد بضرب عدد الوحدات التي أنتها في سعر الوحدة، أما إذا كنا في حالة سعر متغير للوحدة، فهنا يتم تحديد سعرين لها، يطبق الأول عند مستوى إنتاج معين وإذا تجاوزه العامل يطبق السعر الثاني الذي يكون أعلى على الوحدات الإضافية المنتجة.

وهناك عدة طرق شائعة لدفع الأجور بأسلوب سعر الوحدة المتغير لما يساعد على خلق الحافز والدافع لدى العمال من جهة، ومن جهة أخرى يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة لأن التكاليف الثابتة تصبح موزعة على حجم كبير من الوحدات ما يقلل نصيب كل وحدة، ومن هذه الطرق نجد نظام « TAYLOR »، نظام« GANTT » نظام « HALSEY »، نظام « ROWAN »...

فعلى سبيل المثال ينص نظام « TAYLOR » على تحديد وقت قياسي (معياري) لإنتاج كمية معينة، وقبل وصول إنتاج العامل إلى هذا المستوى يمنح أجرا معينا (الحد الأدنى للأجر) عن كل وحدة منتجة، أما إذا بلغ العامل المستوى وتعداه فإنه يتقاضى الحد الأعلى للأجر بالنسبة لكل وحدة.

كما ينص نظام « GANTT » على تحديد زمن معياري لإنتاج حجم معطى من الوحدات، فإذا نجح العامل في بلوغ الإنتاج المحدد في الوقت المحدد يحصل على أجره المعتاد مضاف إليه علاوة تعادل نسبة معينة من الأجر، وإذا تجاوز إنتاجه الإنتاج المعياري في الوقت المحدد، تقاضى أجرا على كل قطعة منتجة إضافيا، أما إذا لم يستطع بلوغ المستوى القياسي من الإنتاج فإنه يستحق أجره المعتاد دون علاوات إضافية.

✓ الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: ترتبط التغيرات في دخل العامل بالتغير في إنتاج المجموعة التي يعمل معها في نفس المكان، أو في إنتاج القسم الذي يتواجد فيه. ويستحسن استعمال هذا الأسلوب عندما يتعذر قياس إنتاج كل من العاملين على حدى في موقع معين، وذلك في الحالات التي يكون فيها الإنتاج محصلة لجهود مجموعة من العمال.

ولا تختلف طريقة حساب الدخل المستحق هنا عنها في طرق الحساب الفردية، إذ يحدد الأجر الذي سيدفع عن كل قطعة أو ساعة إنتاج تتحقق بواسطة المجموعة، ويضرب هذا الأجر في عدد ساعات الإنتاج أو عدد القطع التي أنتجت خلال فترة الحساب، كما يحدد حد أدنى مضمون لدخل الجماعة بصرف النظر عن الإنتاج المحقق، وتوزع الحصيلة التي تزيد عن الحد الأدنى بين أعضاء الجماعة بالتساوي أو وفقا للقاعدة التي اتفق عليها.

المطلب الثالث: مراحل تصميم هيكل الأجور

تمر عملية تصميم هيكل للأجور في المؤسسة بمرحلتين هما: تقييم المناصب بالشكل الذي يؤدي إلى جعلها مرتبة في درجات، وتحديد الأجر المناسب لكل منصب.

أولا: تقييم المناصب:

يعني تقييم المناصب تحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء عناصر ومقومات هذه المناصب من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها، وبمعنى أخر، يهدف تقييم المناصب إلى إيجاد علاقات إنتساب بين المناصب المختلفة للمؤسسة في ضوء واجبات ومستوى صعوبة ومسؤولية كل منصب كأساس لكفالة العدالة في منح الأجور وإيجاد وسيلة فعالة للرقابة عليها.

في الوظيف العمومي، الجدول السابق ذكره والخاص بالشبكة الاستدلالية للأجور هو نتاج لعملية تقييم للمناصب التابعة للدولة، والتصنيف ما هو إلا تعبير عن درجة الأهمية النسبية للمناصب فيما بينها، فمنصب في الصنف 15 يفسر ارتفاع أهميته مقارنة بمنصب في الصنف 10.

في المؤسسات الاقتصادية لا يستند على الشبكة الاستدلالية وإنما لكل مؤسسة منظورها الخاص بها في عملية تقييم المناصب، فقد ظهر الاهتمام بدراسات التقييم الموضوعي للمناصب مع بداية القرن العشرين، ففي عام 1910 مثلا أعدت الشركة الأمريكية « Commonwealth Edison co »[11] خطة لتقييم المناصب الصناعية فيها، كما استخدم « F.TAYLOR » في دراسته الخاصة بالوقت والحركة، تحليل المناصب وتقييمها، إلا أنه وما يجب الإشارة إليه، هو أن في السابق كان تقييم المناصب يهدف إلى زيادة الإنتاج عن طريق اختزال الحركات الزائدة والوقت الضائع أكثر مما كان يستخدم لتصميم هياكل الأجور.

وتوجد عدة طرق تستخدم لتقييم المناصب منها ما هي طرق كمية ومنها ما هي غير كمية، ونتعرض لطريقتين فيما يلي:

1) الطرق الغير كمية (طريقة الترتيب البسيط)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة في تقييم المناصب، وهي تقوم على أساس افتراض وجود اختلافات بين المناصب تسهل على القائم بعملية الترتيب التفرقة بينها، وفي الحقيقة نادرا ما يوجد منصبان متشابهان من كافة النواحي، فقد يختلفان في درجة الصعوبة أو المسؤولية أو ظروف العمل، وهذا الاختلاف هو الأساس في عملية الترتيب[12].

وتبدأ طريقة الترتيب البسيط بتكوين لجنة من عدة أفراد تقدم لهم بطاقات توصيف المناصب، ثم يطلب منهم ترتيب هذه البطاقات . بعد قراءتها جيدا . وطبقا لأهميتها النسبية. وللوصول إلى درجة أكبر من الدقة في استخدام هذه الطريقة يجتمع القائمون بالتقييم ويتفقون بينهم على اختيار ثلاثة طبقات رئيسية هي:

- طبقة المناصب التي تأتي في المقدمة من حيث الأهمية.
- طبقة المناصب التي تأتي في المؤخرة من حيث الأهمية.
- طبقة المناصب التي تأتي في الوسط بين الاثنين.

ثم يطلب من أعضاء اللجنة أن يرتبوا مناصب المؤسسة على أساس المقارنة لهذه الطبقات الثلاث وترتيب المناصب طبقا للأهمية النسبية لكل منها.

من مزايا هذه الطريقة كونها تتميز بالبساطة والسهولة في التنفيذ، كما أنها لا تحتاج إلى إمكانيات كبيرة ولكنها تعاني من مجموعة من العيوب أهمها:

- صعوبة إن لم نقل استحالة استخدامها كلما زاد عدد المناصب وكبر حجم المؤسسة.
- ليست هناك معايير محددة يتم بها الحكم على أهمية المناصب.
- الارتكاز على الحكم الشخصي وخبرة القائم بالتقييم، ما يفتح المجال أمام التحيز في بعض المناصب أو التمادي في إعطاء الأهمية للمناصب التي يكون من يشغلها ومرتباتهم معروفين للقائم بالتقييم.

2) الطرق الكمية (طريقة التنقيط)

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة المناصب المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه المناصب، وتعطى المنصب عددا من النقاط بالنسبة لكل عامل من العوامل التي اختيرت كأساس للتقييم، وبجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية المنصب كلما كبر مجموع النقاط المتحصل عليها، كما يمكن تصنيف المناصب بشكل تصاعدي أو تنازلي حسب درجة الأهمية التي تعكسها مجموع نقاط كل منصب.

وتبدأ هذه الطريقة باختيار المناصب المراد تقييمها ثم تحدد المعايير التي ستعتمد كأساس للتقييم، وفي هذه النقطة بالذات، يجب الإشارة إلى أنه لا يوجد اتفاق حول معايير التقييم، فهي تختلف من مؤسسة لأخرى، وعلى سبيل المثال نذكر أسلوب « HAY »[13] الذي اعتمد أربعة معايير هي: الجدارة (compétence)، المبادرة (initiative)، الإبداع (créatrice)، النهاية (finalité).

وبعد اختيار المعايير يتم توصيف كل واحد منها، فمثلا لو نأخذ معيار المهارة، فيكون توصيفه بتحديد المؤشرات التي تعكسه كالتعليم، الخبرة، المقدرة على التحليل...، ثم تلي عملية توصيف المعايير تحديد الدرجات ومستويات التنقيط المقابلة لها كالتالي:

المهارة:

التعليم	يقرأ ويكتب	تعليم متوسط	تعليم ثانوي	تعليم جامعي
التنقيط	1	2	3	4

وبنفس الطريقة لكل المؤشرات التي تعكس معيار المهارة مثلا، وبنفس الطريقة بالنسبة لكل المعايير الأخرى المعتمدة في التقييم، وبهذا يتم الحصول في الأخير على مجموعة النقاط لكل منصب، ما يمكن من ترتيب هذه المناصب وفق الأهمية.

من مزايا هذه الطريقة أنها تتميز بالدقة والموضوعية في تحديد الأهمية النسبية للمناصب وتقليل التدخل الشخصي والتحيز من جانب القائمين بعملية التقييم، كما أن مقاييس التقييم المستخدمة تعتبر ثابتة نسبيا وصالحة لتقييم المناصب لفترة طويلة حتى ولو تغيرت المناصب خلال هذه الفترة، ولكن هناك أوجه نقص في هذه الطريقة ومنها صعوبة تنفيذها، فهي تتطلب إجراءات فنية معقدة وخبرة كبيرة من طرف القائمين بها، كما أن اختيار معايير التقييم ورسم حدود كل معيار أو وصفه وتحديد المؤشرات التي تعكسه يعتبر الإشكال الكبير في هذه الطريقة[14].

ثانيا: تحديد الأجر المقابل لكل منصب

بعدما يتم ترتيب المناصب وفق درجة الأهمية، تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الدرجات يخصص لكل منها الأجر المناسب يتفق وقيم المناصب التي تضمها الدرجة، ومن ثم تعامل كافة المناصب الواقعة في نطاق درجة واحدة نفس المعاملة من حيث الأجر الذي يدفع لها.

وجرت العادة في المؤسسات أن يتم تحديد حد أدنى وحد أعلى للأجور بالنسبة لكل درجة، وفي هذه الحالة يكون للإدارة الحق في التمييز بين أجور الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة حسب الأقدمية وكفاءة كل منهم وذلك منح علاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة.

فلو نأخذ على سبيل المثال أن الحد الأدنى والحد الأعلى لأجر مناصب الدرجة الأولى هو محدد في المجال التالي: [3100- 3700] ، بينما الحد الأدنى والحد الأعلى لأجر مناصب الدرجة الثانية محدد في المجال التالي: [2800- 3300]، فهذا يعني أنه يمكن لموظف في منصب من الدرجة الثانية أن يتحصل على أجر أكبر من موظف يعمل في الدرجة الأولى، أي وبتعبير أخر، يمكن لموظف الحصول على أجر مقدر بـ 3300دج وهو تابع للدرجة الثانية، في حين يوجد موظفين تابعين للدرجة الأولى ولا يحصلون سوى على 2800دج.

والسبب في وجود هذا التداخل بين حدود الأجر في الدرجات المختلفة هو إتاحة الفرصة للموظف الذي لا توجد درجة متاحة في الوقت الحاضر لترقيته إليها، فإنه يمكن للإدارة زيادة أجره ويبقى في الدرجة الحالية لحين توفر منصب خالي في درجة أعلى يمكن ترقيته إليه.

المطلب الرابع: حساب الأجور

من حق أي عامل في مؤسسة اقتصادية أن يتحصل على أجر صافي، هذا الأخير هو حصيلة الفرق بين مجموع الأجر القاعدي مع مختلف المنح والتعويضات التي تعتمدها المؤسسة منقوص منه الاشتراكات في صناديق الضمان، واشتراكاته في المداخيل الجبائية للدولة. وفي هذا الإطار ولمعرفة كيفية حساب الأجور، يجب معرفة ما هي هذه الاشتراكات وكيف يتم حسابها.

أولا: الاقتطاعات (Les retenus):

تخصم الاقتطاعات من مما يقدم للعامل في المؤسسة الاقتصادية من أجر قاعدي مضاف إليه المنح والتعويضات، هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى وداخل نفس المؤسسة من منصب لأخر، وعموما تأخذ هذه المنح والتعويضات أشكالا مختلفة سبق وبيّناها في مكونات الأجور كتعويض الخبرة وتعويض السلة والنقل والتنقل والساعات الإضافية والمكافآت... الخ.

والاقتطاعات هي شكلين نشرحهما فيما يلي:

1) **اقتطاعات الضمان (Les Retenus de garanties)**: وتأخذ أشكالا مختلفة، كما أنها تحسب بنسب معينة من وعاء الاشتراكات (L'assiette de cotisation). وهذه الأشكال هي:

- ✓ **اقتطاعات الضمان الاجتماعي (CNAS)**: وهي تمثل ما نسبته 35 %، يدفع منها العامل نسبة 9 % ، والباقي أي 26 % تدفعها المؤسسة (هذه النسب المؤوية تتغير حسب قوانين المالية). وهذه الاشتراكات إجبارية على كل عامل مهما كان منصبه كما أن لها أهمية كبيرة لكونها تمكّن العامل من الحصول على تعويضات مختلفة (التقاعد، العطل المرضية، الدواء، حوادث العمل...).
- ✓ **اقتطاعات العطل المدفوعة الأجر(CACOBATPH)**: وتحسب بنسبة 12.21 % تدفعها المؤسسة لصالح عمالها حتى تمكنهم من الحصول على عطلة سنوية من 30 يوم مدفوعة الأجر. (النسبة تختلف من مؤسسة لأخرى).
- ✓ **اقتطاعات الظروف المناخية (OPREBAT)**: وتحسب بنسبة 0.13 % ، وهي خاصة بمؤسسات الأشغال العمومية فقط، تدفعها هده الأخيرة لصالح عمالها حتى

تضاف إلى معاشاتهم كتعويض عن الظروف المناخية الصعبة التي عادة ما تتم فيها المشاريع الخاصة بهذا النوع من المؤسسات.

✓ **اقتطاعات البطالة (Cotisation chômage)**: وتحسب بنسبة 0.75 % ، تدفعها المؤسسة لصندوق البطالة حتى تمكن عمالها من الحصول على منحة البطالة في حالة فقدانهم لمناصب عملهم لأسباب مختلفة (انحلال المؤسسة مثلا).

2) الاقتطاعات الجبائية (Les retenues fiscales):

وتتمثل في الضريبة على الدخل الإجمالي فئة أجور (IRG Salaires) التي تحسب عن طريق جدول معدلات (Barème)[15] من الوعاء الجبائي (L'assiette fiscale). وتدفع المؤسسة هده الضريبة نيابة عن عمالها عن طريق الاقتطاع من المصدر في شكل تصريح سنوي (301 BIS).

ثانيا: حساب وعاء الاشتراكات والوعاء الجبائي:

1) **وعاء الاشتراكات (L'assiette de cotisation)**:وهو يستعمل لحساب مختلف اقتطاعات الضمان المتطرق إليها سابقا (CNAS، OPREBAT، CACOBATPH ...). ويحدد بالمعادلة التالية:

وعاء الاشتراكات = الأجر القاعدي + الساعات الإضافية + كل المنح والتعويضات الخاضعة لاقتطاعات الضمان (الاشتراك)

ويجب الإشارة إلى أن المقصود بالمنح والتعويضات الخاضعة لاقتطاعات الضمان أن هناك من التعويضات ما لا يدخل في حساب وعاء الاشتراكات، إذ يمكن للمؤسسات الاقتصادية استخدام التعويضات كمكونات للأجر يتقاضاها العامل دون أن تتحمل عليها المؤسسة اشتراك الضمان الاجتماعي (26%)، ومن هذه التعويضات نجد تعويضات التنقل، وتعويضات اللباس، وفي هذه النقطة بالذات تتلاعب المؤسسات الاقتصادية بتضخيم أجور العمال بهذه التعويضات حتى تستفيد من تخفيض أعباء اشتراكات الضمان ولكن المتضرر يكون دائما العامل الذي يتعوّد الحصول على أجور مرتفعة طيلة مساره المهني ويصطدم بعد حصوله على التقاعد بأجر منخفض جدا مقارنة بما كان يتقاضاه سابقا وسبب ذلك أن التعويضات التي كان يتحصل عليها لم يكن يدفع عنها اشتراك الضمان الاجتماعي (9%). ولهذا يجب أن ينتبه العمال جدا في هذه المسالة التي لا يمكن أن نعتبرها

غير قانونية وإنما هي نوع من التهرب باستغلال الثغرات الموجودة في القانون. هذا المشكل لا يطرح بالنسبة للعمال الذي يشتغلون في مناصب يحكمها قانون الوظيف العمومي، إذا كل المنح والتعويضات التي تدرج في كشف الأجور هي خاضعة لاشتراكات الضمان وللضريبة على الدخل الإجمالي.

2) **الوعاء الجبائي (L'assiette fiscale)**: وهو الصافي الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي فئة أجور (IRG Salaire) ويحدد بالمعادلة التالية:

الوعاء الجبائي = وعاء الاشتراكات – اشتراك الضمان الاجتماعي على عاتق العامل (9%) + المنح والتعويضات الخاضعة للضريبة على الدخل ولم تكن خاضعة لاقتطاع الضمان.

3) حساب الأجر الصافي: يكون باحتساب الأجر الخام، ومختلف الاقتطاعات:

الأجر القاعدي = الأجر القاعدي – الغيابات

الأجر الأساسي = الأجر القاعدي + تعويض الأقدمية

اقتطاع الضمان الاجتماعي على عاتق العامل = وعاء الاشتراكات × 9%

اقتطاع الضمان الاجتماعي على عاتق المؤسسة = وعاء الاشتراكات × 26%

الضريبة على الدخل الإجمالي = الوعاء الجبائي موزع على جدول معدلات الضريبة (Barème de IRG)

الأجر الخام = الأجر القاعدي + كل المنح والتعويضات الضاهرة في كشف الأجر دون استثناء

الأجر الصافي = الأجر الخام – (اقتطاع الضمان على عاتق العامل 9% + الضريبة على الدخل)

ثالثا: تطبيق في حساب الأجور

ليكن لدينا المعطيات التالية المستخرجة من بطاقة الأجر لأحد الإطارات في مؤسسة اقتصادية على سبيل المثال: الأجر القاعدي 40000، غيابات 5000، تعويض الخبرة 7000، تعويض السلة 5000، ساعات إضافية 20000، تعويض النقل 8000، تعويض السكن 6000، تعويض الضرر 3500، تعويض التنقل 20000، تعويض اللباس 15000، منحة جزافية 5500، منحة التوثيق 4500، مكافآت 7500.

المطلوب: حساب في حالتين كل من الأجر أساسي، اقتطاعات الضمان الاجتماعي على عاتق العامل والمؤسسة، الأجر الخام، الأجر الصافي إذا علمتم أن الضريبة على الدخل الإجمالي حددت بنسبة 10%.

الحالة الأولى: كل المنح والتعويضات الظاهرة في كشف الأجر خاضعة لاشتراكات الضمان والضريبة على الدخل الإجمالي.

الحالة الثانية: يستثنى من اقتطاع الضمان الاجتماعي كل من تعويض التنقل وتعويض اللباس ولكنهما خاضعين لاقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي.

أي الحالتين يفضلهما العامل والمؤسسة ؟

الحل:

حسب الحالة الأولى

الأجر القاعدي المعدل = الأجر القاعدي – الغيابات

35000 = 5000 – 40000

الأجر الأساسي = الأجر القاعدي + تعويض الأقدمية

42000 = 7000 + 35000

وعاء الاشتراكات = 35000 + 7000 + 5000 + 20000 + 8000 + 6000 + 3500 + 20000 + 15000 + 5500 + 4500 + 7500 = 137000 دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي على عاتق العامل: 137000 × 9% = 12330 دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي على عاتق المؤسسة: 137000 × 26% = 35620 دج

الوعاء الجبائي = 137000 – 12330 + 00 = 124670 دج

الضريبة على الدخل الإجمالي = 124670 × 10% = 12467 دج

الأجر الخام = 35000 + 7000 + 5000 + 20000 + 8000 + 6000 + 3500 + 20000 + 15000 + 5500 + 4500 + 7500 = 137000 دج

الأجر الصافي: 137000 – (12330 + 12467) = 112203 دج

حسب الحالة الثانية

الأجر القاعدي المعدل = الأجر القاعدي – الغيابات

35000 = 5000 – 40000

الأجر الأساسي = الأجر القاعدي + تعويض الأقدمية

42000 = 7000 + 35000

وعاء الاشتراكات = 35000 + 7000 + 5000 + 20000 + 8000 + 6000 + 3500 + 5500 + 4500 + 7500 = 102000 دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي على عاتق العامل: 102000 × 9% = 9180 دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي على عاتق المؤسسة: 102000 × 26% = 26520 دج

الوعاء الجبائي = 102000 – 9180 + 20000 + 15000 = 127820 دج

الضريبة على الدخل الإجمالي = 127820 × 10% = 12782 دج

الأجر الخام = 35000 + 7000 + 5000 + 20000 + 8000 + 6000 + 3500 + 20000 + 15000 + 5500 + 4500 + 7500 = 137000 دج

الأجر الصافي: 137000 – (9180 + 12782) = 115038 دج

أي الحاليتين أفضل بالنسبة للعامل والمؤسسة

في الحالة الثانية يظهر أن الأجر الصافي الذي يتقاضاه العامل أكبر من الأجر الصافي في الحالة الثانية، ولكن في هذه الأخيرة اشتراك الضمان الاجتماعي على كل من تعويض التنقل وتعويض اللباس هو صفر ما يعني أن هذا العامل عند حصوله على التقاعد سيخصم من أجره هذان التعويضان بمقدار ما كان يجب أن يشترك به طيلة 32 سنة عمل الشيء الذي سيخفض كثيرا من أجره الصافي عند التقاعد.

كما أن الحالة الثانية تكون فيها أعباء اقتطاع الضمان الاجتماعي على عاتق المؤسسة أقل من نظيرتها في الحالة الأولى لأن المؤسسة تستثني تعويضي التنقل واللباس في حساب الاشتراكات.

ومن هنا نقول أن الحالة الأولى هي الأفضل من جانب العامل لأنها أكثر عدالة وتضمن الحقوق على المدى البعيد، أما إذا نظرنا من مصلحة المؤسسة فتعتبر الحالة الثانية هي الأفضل باعتبار أن أعباء الضمان أقل تكلفة.

هوامش المبحث السادس

1 عبد القادر خليل, دراسة قياسية لتطور الأجور بوزارة التربية الوطنية, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية (جامعة الجزائر) , 2002/2001, صفحة 05

2 حماد محمد الشطا , النظرية العامة للأجور والرواتب, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1982 , صفحة 48

3 يوسف إلياس , محاضرات في قوانين العمل العربية , مكتبة الثقافة للنشر , طبعة1 , الأردن , 1997 , صفحة 81

4 أحمية سليمان , التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزء2 , الجزائر , 2002 , صفحة 230- 233

5 أحمية سليمان , مرجع سابق , صفحة 240 - 244

6 محمد سعيد أنور سلطان , مرجع سابق , صفحة 367

7 صلاح الدين عبد الباقي , مرجع سابق , صفحة 330

8 كامل بربر , مرجع سابق , صفحة 149

9 صلاح الدين عبد الباقي , مرجع سابق , صفحة 344

10 محمد سعيد أنور سلطان , مرجع سابق , صفحة 448

11 محمد سعيد أنور سلطان , مرجع سابق , صفحة 378

12 صلاح الدين عبد الباقي , مرجع سابق , صفحة 289

[13] J.M.PERETTI , Ressources humaines , Op.CIT. p 232

[14] IBID , p 322

15 حدد قانون المالية لسنة 2003 جدول معدلات (Barème) لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي فئة أجور (IRG Salaire) وهو كالتالي:

أقل من 5000 دج	%0
بين 5001 و 15.000 دج	%10
بين 15.001 و 30.000دج	%20
بين 30.001 و 90.000 دج	%30
بين 90.001 و 270.000دج	%35
أكثر 270.000 دج	%40

المبحث السابع: الصحة والسلامة المهنية

الصحة والسلامة المهنية من الوظائف التي لا تقل أهمية عن سابقيها من وظائف إدارة الموارد البشرية، ولهذا قد نجد في الكثير من المؤسسات من يضعها كإدارة قائمة بذاتها خاصة في المؤسسات الصناعية أين تكثر حوادث العمل وترتفع معدلات الخسائر المادية والبشرية. وعموما نتطرق في هذا المبحث لمفهوم الصحة والسلامة المهنية وإجراءاتها في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الصحة والسلامة المهنية

أولا: تعريفها:

يعرفها المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية بأنها مجال يهدف إلى حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل بشكل يوفّر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة[1].

كما يمكن تعريفها بأنها تعبّر عن مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية وتحقيق ظروف عمل أمنة خالية من المخاطر للحفاظ على عناصر الإنتاج من التلف والضياع[2].

وفي تعريف أخر، هي مجموعة من المبادئ والقواعد والأسس التي يتم بموجبها حماية العاملين على اختلاف نوعياتهم وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها والتي تؤدي إليها ظروف أعمالهم الفيزيولوجية المادية والنفسية وذلك عن طريق وضع وتنفيذ ومتابعة برامج أمن وحماية يمكن بواسطتها تقليل عدد الحوادث والإصابات والأمراض المهنية التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل، أو منع حدوثها أثناء تأدية أعمالهم[3].

إذن السلامة المهنية هي مجموعة إجراءات يراد من خلالها الوصول إلى توفير بيئة عمل أمنة تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين وتحميهم من احتمالات التعرض للحوادث والإصابة بالأمراض.

الصحة والسلامة المهنية هي مفهوم أوسع من ما نجده متداول في الكثير من المؤسسات الصناعية تحت مسمى الأمن الصناعي، هذا الأخير ينتشر في المؤسسات التي تكثر فيها الأنشطة التي تعرّض العمال للحوادث

والأمراض وعادة هي المؤسسات الصناعية كشركات البترول والفحم والمقالع والمحاجر... هذه المؤسسات تفعل أنظمة الأمن الصناعي كإدارة قائمة بذاتها[4].

لكن وما عدم اقتصار الحوادث على المؤسسات الصناعية، جاء مفهوم الصحة والسلامة المهنية ليضمن إجراءات حماية العمال في المؤسسات الصناعية وغير الصناعية كشركات النقل البري والجوي والمستشفيات والدوائر وغيرها وهذا كدلالة على أن حماية العمال تكون أينما وجدوا بمستويات مختلفة والغرض في الأخير هو الوصول إلى بيئة عمل أمنة.

ثانيا: أهداف الصحة والسلامة المهنية

تهدف إجراءات الصحة والسلامة المهنية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بالعمال والمؤسسة على حد سواء[5]:

1) حماية العمال: تهدف إجراءات الصحة والسلامة المهنية إلى حماية الأفراد من المخاطر وتوفير الجو المهني السليم وتثبيت الأمان والطمأنينة:
   - الحماية من المخاطر: من خلال إزالة الخطر منطقة العمل نهائيا أو تقليله إلى حدوده الدنيا وتوفير معدات الوقاية الشخصية للعمال والتجهيزات الضرورية.
   - توفير ظروف عمل صحية: وذلك من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة والتهوية والانبعاث الغازية والضوضاء...الخ.
   - تحقيق الطمأنينة والإحساس بالأمان: وذلك من خلال الحد من نوبات القلق التي تصيب العمال خاصة إذا كانوا يشتغلون في ظروف عمل بتجهيزات وآلات تزيد فيها احتمالية حدوث مخاطر عمل بالنظر لقدمها أو لعدم سلامتها وهذا ما ينعكس سلبا علة نفسية العمال وراحتهم في العمل.
2) حماية المؤسسة: بما في ذلك حماية الآلات والممتلكات والمخزونات والموارد المالية أي حماية كل أصول المؤسسة بالإضافة إلى حماية أهداف المؤسسة وسمعتها وضمان نجاحها في تحقيق أهدافها المختلفة بأكثر كفاءة (تقليل التكاليف نتيجة انخفاض حوادث العمل).

المطلب الثاني: الحوادث المهنية

أولا: تعريفها

الحوادث المهنية هي كل واقعة غير متوقعة تقع أثناء العمل ينجر عنها ضرر وإصابات للأفراد وتخريب للآلات والمعدات، وتكون هذه الواقعة بسبب إما الإنسان أو مكان العمل.

وفي القانون الجزائري تعرف بأنها كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي وطرأ في إطار علاقات العمل... كما يعتبر حدث عمل كل ما يطرأ إثناء القيام خراج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم طبقا لتعليمات صاحب العمل[6].

وعليه يمكن استنتاج بعض خصائص الحوادث المهنية بداية في كونها غير متوقعة وتكون بدون معرفة مسبقة وتسبب خسائر مادية (تعطل الآلات، تلف المعدات...) وبشرية (وفاة، كسور، حروق، تشوهات...) كما تكون أثناء العمل وسببها بتدخل العامل الإنساني أو بدون تدخله.

وينتج عن حوادث العمل إصابات للعامل يمكن أن تكون:

- بسيطة لا تؤدي إلى الانقطاع عن العمل وتكون في شكل خدوش أو كدمات...
- متوسطة وهي التي تؤدي إلى غياب العامل عن عمله مدة قصيرة يوم أو يومين.
- شديدة فهي تؤدي إلى عاهة مستديمة أو انقطاع عن العمل، وتؤدي العاهة إلى عجز جزئي أو كلي مثل الحروق الشديدة أو الكسور أو فقد احدى الحواس كالبصر، السمع...

ثانيا: أنواع الحوادث المهنية

يمكن تصنيف حوادث العمل على أساس عدة معايير:

- من حيث الناتج هناك حوادث تفسد الآلات والمعدات، وحوادث تحدث أضرار للعمال، وحوادث تؤثر على الآلات والعمال معا.
- من حيث الخطورة فهي قد تكون حوادث مميتة أو أنها قد تؤدي إلى عجز جزئي أو كلي.
- من حيث النوع تكون إما حوادث بحرية، جوية أو برية.

- من حيث السبب تكون ناتجة إما عن إهمال العامل وعوامل مرتبطة به، أو قد تكون ناتجة عن أسباب مكانية كانفجار، حرائق، مواد إشعاعية، سقوط شيء...(أكثر أسباب الحوادث المهنية يكون وراءها العامل الإنساني)
- من حيث نوع الصناعة تكون حوادث في الصناعات الثقيلة وحوادث في الصناعات الخفيفة، الصناعات الثقيلة تكون فيها الحوادث أكثر خطورة.
- حسب الوقت الضائع هناك حوادث تؤدي إلى توقف النشاط وتعطله لفترة طويلة وهناك حوادث لا تؤثر على سبيل العمل وهناك حوادث تسبب غياب للعامل لفترات زمنية مختلفة.
- حسب التكرار هناك حوادث مهنية مألوفة وكثيرة التكرار وهناك حوادث غير مألوفة وتعتبر استثنائية.

ثالثا: الأمراض المهنية

لا تقل الأمراض المهنية خطورة عن الحوادث المهنية فالفرق بينهما هو عامل الزمن لأن الحوادث المهنية تظهر في زمن وقوع الحادثة، أما الأمراض المهنية فقد تظهر بعد سنوات من العمل وربما كما في الكثير من الحالات بعد التقاعد من العمل.

ويمكن تعريف الأمراض المهنية بأنها الأمراض التي تصيب العمال نتيجة الظروف المهنية المحيطة بالعمل أو نتيجة لاستعمال بعض الأدوات أو المواد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فتسبب له مشاكل صحية تصعب من أداء المهام. بتعبير أخر هي الأمراض التي تنشأ بسبب تعرض العامل لعوامل البيئة المصاحبة للعمل من عوامل كيميائية، فيزيائية، طبيعية...) بمستويات كبيرة ولفترات زمنية طويلة يكون نتيجتها إصابات مرضية مزمنة أو إعاقات أو وفاة[7].

المطلب الثالث: مسببات حوادث العمل وإجراءات السلامة المهنية

أولا: مسببات حوادث العمل

يمكن تصنيف أسباب حوادث العمل إلى صنفين، أسباب سلوكية وهي تتعلق بالعامل، وأسباب مكانية تتعلق ببيئة العمل، ولكل هذه الأسباب نصيب من الحوادث المهنية التي تقع في المؤسسة ولكن تظهر الكثير من الدراسات أن الأسباب السلوكية تكون وراء أكثر من 90% من الحوادث و 10% تعود للأسباب المكانية[8].

1) الأسباب المكانية (متعلقة ببيئة العمل) نجد أبرزها ما يلي:

- الظروف الفيزيقية والمتمثلة في الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، التلوث، الاهتزازات...
- غياب معدات الوقاية والأمان أو تأكلها.
- استخدام مواد منتهية الصلاحية أو آلات مهتلكة أو معيبة.
- غياب النظام في بيئة العمل، العشوائية في القيام بالأعمال، توقيت العمل غير ملائم لظروف البيئة.

2) الأسباب السلوكية (متعلقة بالعمال) وأبرزها ما يلي:

- عيوب في الحواس كضعف البصر، ضغط السمع...
- عوامل شخصية: كصغر السن، غياب الخبرة، نقص الذكاء، ضغوط نفسية، الحالة المزاجية، ميول عدوانية، ضعف الإدراك وضعف الحركة، الخمر والمخدرات...
- الإهمال واللامبالاة أو اللا مسؤولية للكثير من العمال.
- الإرهاق البدني والإرهاق النفسي.

ثانيا: إجراءات السلامة المهنية

تبدأ إجراءات تطبيق السلامة المهنية في المؤسسة بتحليل ظروف العمل واتخاذ بعض التدابير الضرورية للقضاء على المخاطر المختلفة، فتحليل ظروف العمل يتضمن جانب مادي وأخر نفسي، فالجانب المادي يشمل المسببات المكانية لحوادث العمل وضرورة القضاء عليها وتحسينها ونقصد بذلك العوامل الفيزيقية وتوفير أنظمة الأمان والحماية، وتنظيم العمل من حيث التوقيت ومن حيث اتساع المكان ونظافته، كذلك توفير الآلات والمعدات الضرورية للعمل تكون غير مهتلكة أو معيبة وصيانتها ومتابعتها باستمرار (زيادة معدلات الاستثمار المادي)، ونفس الشيء بالنسبة لصلاحية المواد الأولية.

أما الجانب النفسي، فيعكس كيفية تجنب الإرهاق البدني والمعنوي للعمال، فالإرهاق البدني يأخذ شكل أني والتخلص منه يكون بالراحة، وهناك الإرهاق البدني المزمن أو الدائم، وهذا يستلزم تدابير أخرى كالإحالة على التقاعد المسبق. أما الإرهاق المعنوي يكون تشخيصه صعبا وتعتبر ملاحظة سلوكات وتصرفات العمال في المواقف المختلفة أفضل طريقة لاكتشافه.

وعموما يمكن ذكر بعض التدابير التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية للتعامل مع حالات الإرهاق البدني و النفسي:

- تدوير المناصب: وقد تأخذ أشكالا مختلفة كالنقل بين المناصب، أو التحويل بين الفروع والوحدات، إضافة إلى الترقية إذا ما توفّرت الشروط في العامل فهي تحفيز وتدوير في أن واحد.
- توسيع المناصب أو ما يعرف بالإثراء الوظيفي، وذلك من خلال زيادة المهام والصلاحيات.
- التوسع في البرامج التكوينية والتحسيسية والتغيير الايجابي لسلوكات العمال.

ثالثا: نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18000

في إطار تشجيع المؤسسات على إرساء نظام للصحة والسلامة المهنية فيها، وضعت المنظمة العالمية للتقييس نظام يقوم بأعمال المراقبة المستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها المؤسسة، حيث يعتبر حصول هذه الأخيرة على شهادة المطابقة للمواصفة OHSAS18000 بمثابة اعتراف دولي بالتزامها بتطبيق كافة النظم المهنية بما في ذلك اتخاذ الإجراءات المناسبة وسن التشريعات اللازمة، بالإضافة إلى قياس أداء نظام إدارة السلامة والصحة المهنية الذي يمكن أن يؤدي عدم تطبيقه بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الحوادث والإصابات والتعرض للأمراض أو التسبب بأضرار مادية للمباني وبيئة العمل.

ويعتبر نظام إدارة الصحة وسلامة العمل المعمول به دوليا كقاعدة أساسية لتمكين الجهات المطبقة له (كل منظمات القطاع العام والخاص) من التحكم في المخاطر المتصلة بالسلامة والصحة المهنية وتحسين أدائها.

وتقسم مواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18000 إلى معيارين هما[9]:

- OHSAS18001: وهي المواصفة التي تحتوي على المتطلبات الأساسية لهذا النظام والتي يتم من خلالها منح الشهادة للمؤسسة بناء على مراجعة مدى تطبيق المتطلبات بالإضافة للمصطلحات الرئيسية.
- OHSAS18002: التي تقدم إرشادات بشأن تنفيذ متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

كما يعتمد هذا النظام في المراجعة على مواصفة نظام إدارة الجودة والبيئة ISO19011 لأنها نظم متكاملة.

وتطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية يفرض على المؤسسة مجموعة من المتطلبات الأساسية لإرساء هذا النظام وهي كالتالي[10]:

- المتطلبات العامة: وتشمل القواعد الأساسية لإرساء نظام السلامة والصحة المهنية.
- سياسة السلامة والصحة المهنية: أي سياسة مصادق عليها من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وتعلن بوضوح الأهداف الكلية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال.
- التخطيط: ونعني التخطيط لتحديد مصادر الخطر المحتملة وتقييم هذه المخاطر والتحكم فيها، كما يشمل التخطيط تحديد المتطلبات القانونية لإجراءات السلامة والصحة المهنية ووضع الأهداف والبرامج والموازنات لتغطية أعباء تطبيق هذا النظام.
- التطبيق والتشغيل: ونعني توثيق الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات للأطراف المتدخلة في تطبيق النظام، كذلك وضع برامج التدريب لرفع كفاءة العمال في مجال السلامة والصحة المهنية والتوعية بأهمية هذا النظام.
- الفحص والإجراءات التصحيحية: وتتضمن مراقبة وقياس أداء نظام السلامة والصحة المهنية، متابعة سجلات الحوادث والتدقيق في الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر المحتملة.
- مراجعة الإدارة: وهنا على المؤسسة أن تقوم بمراجعة نظام السلامة والصحة المهنية في فترات محددة تقررها لتتأكد من سلامة وفعالية النظام ولضمان تحقيق التحسين المستمر.

هوامش المبحث السابع

[1] بن خواء زهور، تصميم مناصب العمل وأثره على الصحة والسلامة المهنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة معسكر، 2019/2018، صفحة 56.

[2] يوسف حجيم الطائي وأخرون، مرجع سابق، صفحة 92.

[3] محمد طاهر خلف، الصحة و السلامة المهنية و أثرها على الروح المعنوية و الإنتاجية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، بدون سنة نشر، ص 03.

[4] زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية لنشر، عمان، 2011، ص 222.

[5] حسان زيدان، الأمن الصناعي السلامة و الصحة المهنية في المؤسسات الصناعية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1994، ص 15.

[6] سملالي يحضية، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية و فعالية نظام الوقاية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994 ، ص5 .

[7] علي موسى حنان، الصحة و السلامة المهنية و أثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة هنكل الجزائر، .مركب شلغوم العيد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.تخصص تسيير موارد بشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 ، ص 90.

[8] سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد الطبعة الأولى ، عمان، 2011 ص 131.

[9] Bernard. F, Qualité-Sécurité-Environnement-Construire un système de management intégrer, AFNOR, Paris, 2002, p 111.

[10] Bernard. F, Op.cit, P 112-115.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. احمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ،بدون دار نشر، مصر، 2000.

2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السّلوكيّة وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.

3. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، طبعة 5 ، مصر ، 1998 .

4. أحمية سليمان , التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزء2 , الجزائر , 2002.

5. بن خواء زهور، تصميم مناصب العمل وأثره على الصحة والسلامة المهنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة معسكر، 2019/2018.

6. بوب هافارد ،كيف تقيم أداء موظفيك ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 .

7. جلال فرشيشي ، إعادة تكييف اختبار كارتل للذكاء (السلم 3) على المجتمع الجزائري ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية ، 2001/2000 .

8. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر ، 2003.

9. حسان زيدان، الأمن الصناعي السلامة و الصحة المهنية في المؤسسات الصناعية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1994.

10. حسين وليد حسين عباس، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاكتساب الميزة التنافسية، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

11. حماد محمد الشطا , النظرية العامة للأجور والرواتب, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1982 .

12. حنفي عبد الغفار ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، لبنان ، 1989.

13. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشريّة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، طبعة 1، 2003.

14. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، طبعة 1 ، 2003 .

15. خنوف فطيمة، الوظيفة العمومية، منشور صادر عن وزارة التربية الوطنية (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية الوطنية)، الجزائر، 2003.

16.رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، طبعة1 ، مصر ، 2001.

17.راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر، 2000.

18.زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية لنشر، عمان، 2011.

19.زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر ، 2001.

20.سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد الطبعة الأولى ، عمان،2011 .

21.سعد جلال ، القياس النفسي (المقاييس والاختبارات) ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1985 .

22.سملالي يحضية، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية و فعالية نظام الوقاية في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،1994 .

23.سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

24.صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة، دار الجامعة، دون طبعة ،مصر، 2002.

25.صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.

26.الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، طيبة للنشر والتوزيع، جزء 1، مصر، 2005.

27.الطاهر الأطرش ، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.

28.الظاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2002/2001 .54

29.عادل حرحوش وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدارا للنشر، ط2، عمان، 2002.

30.عبد الرحمان توفيق ، العملية التدريبية ، كوميت جروب للنشر ، طبعة 2 ، مصر ، 1994 .

31.عبد الرحمان عيسوي ، الكفاءة الإنتاجية ، دار النهظة العربية ، لبنان ، 1990 .

32.عبد الغفار حنفي، السّلوك التّنظيمي وإدارة الموارد البشريّة، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2002.

33.عبد القادر خليل, دراسة قياسية لتطور الأجور بوزارة التربية الوطنية, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001.

34.عبد المعطي عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعيّة، جامعة الكويت، العدد الأول، 1988.

35.عشوي نصر الدين، التخطيط الطويل الأمد للقوى العاملة على مستويا المؤسسة كنظام، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

36.عطوف محمود ياسين ، اختبارات الذكاء والقدرات العقلية ، دار الأندلس ، لبنان ، 1981 .

37.على السلمى ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1985.

38.على السلمى ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة مصر، 2001.

39.علي موسى حنان، الصحة و السلامة المهنية و أثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة هنكل الجزائر، مركب شلغوم العيد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.تخصص تسيير موارد بشرية جامعة منتوري، قسنطينة،2007 .

40.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

41.العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008.

42.كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.

43.كامل محمد المغربي، السّلوك التّنظيمي (مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التّنظيم)، دار الفكر،عمان، طبعة 2 ، 1994.

44.لوي هارت ، وسائل التدريب الفعالة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 1991 .

45.محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

46.محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، مصر، 2003.

47.محمد طاهر خلف، الصحة و السلامة المهنية و أثرها على الروح المعنوية و الإنتاجية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، بدون سنة نشر.

48.مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر ، طبعة 1 ، الأردن ، 1990 .

49.منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات ، الكويت، 1973.

50.مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.

51.يوسف إلياس , محاضرات في قوانين العمل العربية , مكتبة الثقافة للنشر , طبعة1 , الأردن , 1997 .

52.يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، طبعة 1، الأردن 2014.

باللغة الأجنبية:

53.A.HAMADOUCHE، Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse doctorat, université d'ALGER , Algérie , TOM1 et 2 , (1991/1992) .

54.Bernard. F, Qualité-Sécurité-Environnement-Construire un système de management intégrer, AFNOR, Paris, 2002.

55.C.LEVY-LEBOYERS، les Ressources humaines ، édition d'organisation ، Paris ، 1999 .

56.Dimitry Weiss, Les Ressources Humaines, Edition d'organisation ، Paris, 1999.

57.J.GUYOT ، le recrutement méthodique du personnel ، entreprise moderne ، Paris ، 1979 .

58.J.IGALENS ، Audit des RH ، édition LIAISONS ، 3e ، Paris ، 2000 .

59.J.M.PERETTI ، Ressources humaines et gestion du personnel ، VUIBERT ، 2édition ، Paris .

60.J.M.PERETTI، Ressources humaines ، VUIBERT ، 5 édition ، France ،1998.

61.J.P.CITEAU ، GRH (principes généraux et cas pratiques) ، DALLOZ ، 3édition ، Paris ، 2000.

62.L.CADIN ، GRH (pratique et éléments de théorie) ، DUNOB ، 2 édition ، Paris ، 2002 .

63.M. Formation emploi (enjeu économique et social) ، Edition CUJAS ، Paris ، 1993 .

64.M.D.PUJOL ، Ressources humaines la boite à outils de l'entrepreneur ، édition d'organisation ، Paris ، 2000 .