

إدارة الموارد البشرية - تحدي اليوم ورهان المستقبل-

Human Resources Management-Today's Challenge and Bet of the future –

د/ العيد قعدة أستاذ محاضر (ب) جامعة عمار ثليجي الاغواط

-عضو بمخبر التمكين الاجتماعي والتنمية لمستدامة في البيئة الصحراوية بجامعة عمار

ثليجي الاغواط laidgadsoc@yahoo.fr

د/سعيدة قندوسي أستاذة محاضرة (أ) جامعة عمار ثليجي الاغواط

-عضو بمخبر التمكين الاجتماعي والتنمية لمستدامة في البيئة الصحراوية بجامعة عمار

ثليجي الاغواط saidgad77@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/28

تاريخ القبول: 2022/03/10

تاريخ الاستلام: 2020/02/06

ملخص:

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أمر هام وضروري لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، وتحديدًا بعد ظهور مصطلح العولمة المبني على المنافسة الشرسية، إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فهو العنصر الأساسي لبقاء واستمرار أي منظمة، حيث ترتبط كفاءة الأداء في مختلف المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وقد لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، وأصبح ينظر إليهما كرأس مال حقيقي وأنها أهم وأعلى أصول المنظمة، وrehان مستقبلي لمختلف المؤسسات وهذا ما يصبو إليه هذا المقال من خلال محاولة تبيان دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسات في خضم التغيرات المختلفة والمتسارعة التي تعرفها مختلف القطاعات، وكذلك أهدافه إدارة الموارد البشرية، ومختلف العوامل المؤثرة فيها.

* المؤلف المرسل: د/ العيد قعدة. الإيميل: laidgadsoc@yahoo.fr

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تسيير الموارد، رأس المال الاجتماعي، الكفاءات البشرية.

Abstract :

Investing in human resources is important and necessary because human resources are of paramount importance, as they are the real and main wealth of nations, specifically after the emergence of the term globalization based on fierce competition, as it became certain that the human element cannot be replaced by technology no matter how developed and advanced it is. For the survival and continuity of any organization, where the efficiency of performance in various organizations is linked to achieving the optimal use of these resources. At the end of the twentieth century, great interest and increasing recognition of human resources and their management were noted, and it became seen as real capital and that it is the most important and most valuable asset of the organization, and a future bet for various institutions and this What this article aspires to do by trying to show the role and importance of human resources in organizations in the midst of the various and accelerating changes that are known to the various sectors, as well as the objectives of human resources management, and the various factors affecting them.

Keywords: Human resources management, Managing resources, social capital, human competencies.

مقدمة :

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظرا للأهمية القصوى لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وذلك بسبب دورها الفعال في مختلف العمليات التسييرية و الإنتاجية و التسويقية والإدارية والمالية وغيرها، إذ أن التطورات السريعة في مجال الصناعات والخدمات والتكنولوجيا أدى إلى تغييرات ملموسة في تصميمات الهيكل التنظيمي للمنظمات وبالتالي في احتياجاتها من الموارد البشرية ، حيث أصبح الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري لما للموارد البشرية من أهمية، فهي تعتبر الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، وهذا ما أيقنته الدول المتقدمة فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمن، ونجحت فيما خططت ونفذت، وتعتبر اليابان خير شاهد على نجاح الاستثمار وهي التي خرجت عقب الحرب العالمية الثانية محطمة ناهيك عن الندرة الشديدة لمواردها الطبيعية ، كما أن الصين- صاحبة المليار ونصف المليار من البشر- تخطو بخطى ثابتة ومدروسة نحو قيادة العالم، من خلال هذه الثروة البشرية الهائلة، التي جعلت منها ميزة تميزها عن سائر الأمم.

وعليه فقد بات لزاما أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة لتكسب هذا الرهان و الذي يمثل شريان حياتها وتبذل كل ما في وسعها من اجل تعبيد كافة السبل للظفر به ، وتنميتها المحافظة عليه حتى يمكنها من مواجهة مختلف التحديات المفروضة عليها.وعلية تمحورت الإشكالية المطروحة حول المحاور الآتية : ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟ وفيما تكمن أهميتها ؟ ما هي أهدافها ؟ وما هي مختلف مؤثرات إدارة الموارد البشرية ؟

1 - مدخل لإدارة الموارد البشرية :

لقد شغلت إدارة الموارد البشرية ولا تزال تشغل بال الكثير من العاملين والمدراء والباحثين في حقول وميادين مختلفة فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية فنجاح المدراء والإدارة معا مرهون بإعداد وتنفيذ السياسات الإستراتيجية والبشرية والإدارية،" فالإستراتيجية الماوردية الناجحة تركز على جذب الموارد البشرية النوعية وتحفيزها وتحفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية" (بلوط، 2002، صفحة 07) .

فإدارة الموارد البشرية تعمل على خدمة الطموحات الإستراتيجية العامة التي تعتمدها وتتبنها المؤسسات لدى مواجهتها التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت الحقبة الحالية والتي أبرزها إعادة هيكلة وهندسة الإدارة، العولمة والتنافس العالمي، فتنوع الموارد البشرية وتغير طموحات وتوقعات الموارد البشرية العاملة. وأن الإدارة بالكفاءات قد أخذت مركز الصدارة في مجال إدارة الموارد البشرية منذ سنوات عديدة وحتى الآن فأنها تخلق عددا كبيرا جدا من المساهمات التي يمكن فهمها من خلال أربعة مستويات من التحلي، إدارة المهارات الفردية،الجماعية،التنظيمية، وبيئية (Christian Defélix, 2006, p. 123).

وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تلعب أدوارا حيوية في صنع القرار ونجاح المؤسسات ذات "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات" (حسونة، 2008، صفحة 03)، حيث أن أسواق العالم تتجه في بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة التي أفرزتها اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية والشركات متعددة الجنسيات، إذ تمثل هذه التطورات ميزات متعددة للمنظمات الحديثة. و"لقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أن من بين عوامل النجاح الأساسية، تقف شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملا حاسما وميزة تنافسية واستثمارا مضمون (الخرشة، 2009، صفحة 19).

1-1 - الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية :

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية "Human Resource Management" من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال (بلوط، 2002، صفحة 16).

إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة، ولم تعطي للعنصر البشري اهتماما ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تركزت على الاهتمام على العنصر البشري لاسيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وأعطاه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص، واكتشف بأن الموارد البشرية تشكل كنوزا خفية لدى بعض المؤسسات وقد لا يرى فيها البعض الآخر من المؤسسات سوى ثمرات موسمية تقطف وتستبدل حسب الحاجات إليها، وقد تختلف مدلولاتها وأهميتها من مؤسسة إلى أخرى، ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد Personal Management وتطورت هذه الإدارة عبر الزمن، وأعطيت حديثا لقب "إدارة الموارد البشرية".

وبالرغم من كثرة المؤسسات وتنوع أشكالها وبغض النظر عن حقول وميادين أعمالها أو خدماتها أو أحجامها فإنه من الأجدى أن نميز بين نوعين من المؤسسات هما مؤسسات الموارد البشرية ومؤسسات واقع الحال، النوع الأول من المؤسسات اعتمد على الأفراد وآمن بهم كمورد أساسية واستفاد بالتالي من مساهماتهم في تحقيق جملة من الأهداف، أما النوع الثاني فلم يكتف لفاعلية الموارد البشرية ولا يؤمن بإدارة خاصة تعني بشؤونهم إذ " يجد شرعية الأفراد مرهون بالحاجة إليهم وعملهم المستمر في تلبية وخدمة مصالح القادة والانصياع التام لتعليماتهم وأوامرهم، وبغض النظر عن حاجات وقدرات ومواهب الأفراد" (بلوط، 2002، صفحة 17)، وقد أصبحت تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيها من مصالحها ومصالحهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة، " إذ أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين نجاح المنظمة ونجاح الأفراد مع العلم أن القياس الفوري لأي عمل ولاسيما في المنظمات الإنتاجية أمر صعب ويبقى التكهن والتنبؤ في صدور الإمكانيات المتاحة، أما الربح فهو ليس مقياسا صحيحا لنجاح المنظمة، إذ أن هناك عوامل كثيرة تتدخل لتقلب الموازين، ويكمن سر نجاح أي منظمة في العلاقة بين مجلس الإدارة والعاملين" (بلوط، 2002، صفحة 18)

وهناك العديد من العوامل التي تساهم في توجيه الإدارة ويركز في ذلك على الموارد البشرية التي بواسطتها يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها ، حيث شدد كبار المدراء على أهمية ودقة الاستثمار في العنصر البشري لما يتبع ذلك من فوائد وحسنات عدة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

* الحاجة إلى موارد البشرية القادرة على ربط المؤسسات بمحيطها، بهدف الاستفادة من طاقاتها المختلفة والتقليل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تفرضها المحيطات وخاصة الخارجية منها على المؤسسات.

* مواكبة ومواجهة التطورات التشريعية القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمعلوماتية.
* الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك وتصويب التصرفات مما يقدم مصالح المؤسسات وأهداف الأفراد.

* ضمان استمرارية المؤسسات وتطويرها في شتى المجالات والميادين، من خلال وجود الموارد البشرية الحريصة على الالتزام بأهداف المؤسسات والعمل على تحقيقها (الظاهر، 2009، صفحة 47).

وقد ورد أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبوا أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من 1999-2000 وسميت بمشروع تطور أداة الخدمة لعام 2000 وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصصاً وقياسية وأن يعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية، ولا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية" (الموسوعي، 2006، الصفحات 19-20) .

2-1 - أهمية إدارة الموارد البشرية :

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز ، وقد اكتست إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال مجموعة من العوامل والتي من ضمنها التوسع والتطور الصناعي، زيادة دور المنظمات والنقابات العمالية، ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، التطور العلمي والثقافي، اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية (حسونة، 2008، صفحة 14) ، "كما أن الإنسان لم يعد مقيداً أو مكربها بل مصدراً للمعلومة والدراية نتيجة لدور المنظمة في تطوير وتعبئة الموارد الفردية" (Peretti, 2013, p. 08) .

وقد أظهرت بعض الدراسات الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد لا اعتبارهم كعامل الإنتاج ، الأمر الذي ساعد على تقدم كبريات الدول، وتشير بعض الدراسات أن الاهتمام بالعنصر البشري في دولة ماليزيا انتقلت بموجبها من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالمية، وذلك بمعدل سنوي يناهز الثمانية بالمائة 8% وهو أحد أعلى المعدلات في

العالم كما يبلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد 3400 دولار أمريكي سنة 2003 مع توقعات تم تحديدها بـ6000 دولار وفقا للخطة الإستراتيجية للمليزيا رؤية أفاق 2020 (حسونة، 2008، صفحة 15).

1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية :

من الطبيعي أن يكون لكل إدارة أهداف واضحة ومحددة إذا أرادت أن لا تضيع مجهوداتها سدى، وأن تفي بالتزاماتها تجاه الإدارات الأخرى ، وليس من السهل تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية مقارنة بمثيلاتها من الإدارات الأخرى حيث أن أهداف تلك الإدارات عادة ما تكون واضحة وسهلة الفهم حتى ولو لم تكن مكتوبة (صالح، 2004، صفحة 26). فأهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى نوعين هما المشاركة (participation) والفاعلية (effectiveness)، فالمشاركة تكمن في الامتياز الحقيقي للموارد البشرية وتعمل للمحافظة عليهم ، أما الفاعلية فتعمل جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي (أي فاعلية) مرتبطة بعناصر عدة منها التحفيز، التطوير... و"من البديهي اعتبار الأهداف المشار إليها مكملة الواحد للأخر بحيث أن المشاركة والفاعلية شرطان متلازمان وبتوفرهما تحصل المؤسسة على أفضل النتائج" (ربابعة، 2003، صفحة 24)

1-4- المورد البشري رأس مال حقيقي :

يسود الفكر الإداري المعاصر إقناع عميق بأهمية القدرات الفكرية و الطاقات الذهنية للموارد البشرية، وأطلق تعبير رأس المال الفكري ورأس المال البشري للدلالة على تلك الأهمية :

- المورد البشري هو عقلية وإمكانيات فكرية و مصدر للمعلومات و الأفكار والابتكارات لا بد من استثماره و توظيفه بشكل ايجابي
- المورد البشري قادر و راغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل و تطويره وتحمل مسؤولياته ، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة و قنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة و تنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال و متطلبات تطويرها .
- أهمية التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .
- ضرورة تطبيق مفاهيم إستراتيجية لعداد وإدارة الموارد البشرية و إدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، و توفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة و التقييم و المحاسبة على النتائج والإنجاز.
- أفضليه و جدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية و استثماره في تطوير الأداء .

- أفضليه تعميق و تكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها (النسور، 2009، الصفحات 30-31).

2 : تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

يعد التخطيط أحد عناصر العملية الإدارية الرئيسية والإدارة الناجحة تضع على قائمة أولوياتها تخطيط كافة الموارد التي تحتاج إليها الإدارة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، والموارد البشرية كمورد أساسية تتطلب تخطيطا استراتيجيا وفق الأسس العلمية.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هو وجود عجز يجب توفيره (النسور، 2009، صفحة 163).

و يعني تخطيط الموارد البشرية الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل طلب وعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة فيهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية (حسونة، 2008، صفحة 50)، كما أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (الذين يتم تعيينهم والبحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (النسور، 2009، الصفحات 164-165) ، أما عن أهم العوامل المؤثرة بتخطيط الموارد البشرية فتتمثل في مؤثرات داخلية وأخرى خارجية :

أ - المؤثرات الداخلية : هي عبارة مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبنية الداخلية للمنظمة المؤثرة

في تحديد حجم الموارد البشرية والمطلوبة مستقبلا ومن أهم العوامل:

1- أهداف المنظمة : حيث تشكل القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها، ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمقدار معزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2- الوضع المالي : الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز...الخ.

3- التغيرات التنظيمية : تعتبر التغيرات التنظيمية كإدارة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية

العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.
4- حجم العمل : يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

ب - المؤثرات الخارجية : من أهم هذه العوامل ما يلي:

1- إذ تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في مستوى العمل مما يعني توفر فرصة أكثر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

2- سياسة العمالة في الدولة : وتتضمن التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور...الخ

3- عوامل تقنية : ويقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4- أوضاع سوق العمل : ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5- عوامل تنافسية : ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر للكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

6- العوامل الاجتماعية السكانية : ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منظمة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز (السالم، 2009، الصفحات 64-65).

3- الاستقطاب :

عملية التوظيف هي امتداد طبيعي لعملية التخطيط والوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد

وأجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل مسؤولياتهم، وتتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر أساسية هي: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين. ويعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملأ الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار

الأفضل منهم في ذلك العمل أو هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء الأفراد لملأ الوظائف الشاغرة (ديري، 2011، صفحة 93) ، ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل لتقاء العرض والطلب على العمالة. أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي

المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، نوعية الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف وأخيرا احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة (السالم، 2009، صفحة 82) .

1-3- أهمية الاستقطاب :

تبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

أ- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من المتقدمين.

ب- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل لبناء وتطور حياتهم الوظيفية.

ج- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة (ديري، 2011، صفحة 94).

3- 2- أهداف وظيفية الاستقطاب :

تتوقف فعالية عملية الاستقطاب في البداية على مدى جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويعني ذلك أن المهمة الأولى لجهود الاستقطاب الفعالة هو الإعلان عن الوظيفة بالطريقة التي تحث المؤهلين فقط لشغلها وتحجب الأفراد غير المؤهلين عن ذلك الإعلان كذلك الغرض من عملية الاستقطاب هو التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، حيث يوجد فرق بين عملية الاستقطاب وعملية الاختيار، وأخيرا فإن أحد أهداف عملية الاستقطاب التنظيمي هو توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها وليس خداع الأفراد (قبول الوظائف سوف يرفضونها إذا توافرت لديهم معلومات أكثر عنها (السالم، 2009، صفحة 83) .

3- 3- مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر استقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أ- المصادر الداخلية :تتمثل المصادر الداخلية في الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل ترفيع (ترقية) أو تغيير وكذلك الأفراد المجازين والزائدين عن حاجات العمل... (السالم، 2009، صفحة 85) .

وهذا الأمر يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال، والعديد من المزايا الأخرى كالمعلومات الكافية عن الموظفين، سرية تكيف الموظف في منصبه الجديد إلى غير ذلك ... و بالمقابل قد نجد لها ثغرات أو سلبيات كحرمان المنظمة من دماء وطاقات جديدة .

ب- المصادر الخارجية : تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجاتها من العمال المطلوبين، والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة وتتيح هذه

المصادر غرضا أكثر لاختيار نظرا لتعددتها وتنوعها، وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم، كما تتيح هذه المصادر إلى ضخ دماء جديدة للمنظمة من شأنها أن تطورها وتحفزها كالمسابق معارف جديدة، وتضمن لها التجديد والابتكار (السالم، 2009، صفحة 85).

4- الاختيار:

- تعريف الاختيار: الاختيار هو العملية الثانية الملاحقة لعملية الاستقطاب ، ويمكن تعريفه بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" أو هو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر" (بلوط، 2002، صفحة 198) ، ويعرف كذلك بعملية الاختيار أنها قياس واتخاذ قرار وتقييم الأفراد والهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أداءهم المستقبلي مقبولا (بلوط، 2002، صفحة 205) ، و تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة و دقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية - مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة - وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية و الأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف (حسونة، 2008، صفحة 65)، كما تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين المرور بالعديد من المراحل منها غربلة الموارد البشرية، والاختيار المشروط للموارد البشرية ، ثم توظيف الموارد البشرية.

1-غربلة الموارد البشرية :تضم هذه المرحلة الخطوات التالية: طلب التوظيف أو السيرة الذاتية،المقابلة المبدئية،إجراء الاختبارات،المقابلات الشاملة، وأخيرا التحري عن المتقدم.

2-الاختيار المشروط للموارد البشرية: والتي تتضمن التعيين المشروط و الفحص الطبي.

3-توظيف الموارد البشرية : والذي يشكل المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار وتعيين الموارد البشرية.

وبعد عملية الاختيار تأتي مرحلة التعيين النهائي والتي تعتبر آخر عملية التي بدأت بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين و تنتهي عادة إما بقبول المتقدم للوظيفة أو رفضه.

5- تنمية الموارد البشرية :

تسعى كل مؤسسة إلى النمو والنجاح في ظل التحديات والتغيرات التي تفرزها ما يسمى بظاهرة العولمة، وبالتالي فالمسؤولية كاملة تقع على عاتق المنظمات في إثبات أو المحافظة على وجودها في ظل هذا الزخم من التحديات و التغيرات، وبالتالي فهي لا تكتفي فقط بالاختيار الجيد للعاملين بها ، وإنما تتعدى ذلك إلى زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة بجميع أشكالها، " فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات وثروة الاتصالات والمعلوماتية أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي بدورها المنافسة بين المؤسسات تبدلت أسلوبا و وسائلها، إذ لجأت معظم المؤسسات إلى

خلق إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والتي من بين أهدافها تدريب الموظفين على توفير الجودة المطلقة للسلع والخدمات التي يطلبها المستهلكون" (بلوط، 2002، الصفحات 237-238). ووفق منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يرى كل من "Hamel" و "Prahalad" أن المؤسسة لا تعتبر فقط كحافضة منتجات أو خدمات، بل أيضا كحافضة كفاءات، لأن امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية يعني إمكانية امتلاكها لميزة تنافسية، تلك الكفاءات عبارة عن مجموعة من المعارف والتكنولوجيات التي يمكن وصفها بالمحورية والتي يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي : أن تكون لها قيمة، عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق، أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين، أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط (Megnant, 2000, p. 169).

وسنحاول الآن حصر الوسائل الأساسية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتنمية وشحن قدرات عاملها.

5-1- تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب :

يعتبر التدريب في عصرنا موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط وثيق ومباشر بالكثافة الإنتاجية ونوعيتها وكذا تنمية الموارد البشرية، "وقد أصبح التدريب يقبل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول سواء منها المتقدمة أو الدول النامية، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول (حسونة، 2008، صفحة 136).

"وإذا كان التعلم هو أن نصنع شيئا لم نصنعه من قبل فإن التدريب هو تأكيد وترسيخ للتعلم" (السيد، 2007، صفحة 16)، وقد تعددت التعاريف حول عملية التدريب وأساسياتها فمن جملة التعاريف الهامة اخترنا بعضها :

"التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليه الفرد، وتحصل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة" (زويلف، 2001، صفحة 97) ، كما عرف " بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من العملية في المواقف الخاصة في العمل على تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر أو في المستقبل (محيرق، 2005، صفحة 279) ، وقد عرفه فيليب أي التدريب على أنه " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"،

أما التدريب من وجهة نظر دافيد كينج فهو "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد، بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال" (الصيرفي، 2007، صفحة 29).

ومما يلاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيرا بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية الموارد البشرية، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطور المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم (السالم، 2009، صفحة 130).

5-2 - أهمية التدريب : تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

أ- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
ب- حيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإن ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ويزيد من درجة أمانة الوظيفة.

ج- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه لوظيفته الجديدة المكلف بها، وحاجة الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل (السالم، 2009، صفحة 132).

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا الحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى صقل المهارات وشحن الهمم والتي بموجبها ينتقل الفرد من حال إلى حال في وقت وزمن قصيرين.

5-3 - طرق تدريب العاملين : تتعدد طرق تدريب العاملين بتعدد الأهداف المتوخاة من التدريب، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع، وقد تمتد وتتجاوز الأشهر، وقد يتطلب الأمر اعتبار التدريب مستمرا أو مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين التدريب في موقع العمل، والتدريب خارج العمل.

5-3-1 - التدريب في موقع العمل :- On the Job Training :

يعتبر هذا النوع من أقدم أنواع التدريب انتشارا خاصة في المجال الصناعي، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا النوع من التدريبات تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات، والأفراد اللازمين لإدارة برامج التدريب، وبما أن التدريب يكون في مكان العمل الحقيقي الأمر الذي يربط الفرد ماديا

ونفسيا وتقنيا بجو العمل، ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب، التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، والتدريب الوظيفي المبرمج والتوسيع الوظيفي والتي تتمثل في ما يلي:

أ- التلمذة الصناعية **Apprentissage**: يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة

يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف أيضا بالتدريب المهني.

ب- التدوير الوظيفي **Job Rotation**: بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من ذلك هو إتقان الموظف أو العامل عددا من العمليات المتشابهة، من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة العمل، وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم أو أسبوع أو مدة معينة حسب ما تقتضيه الحاجة.

ج- التدريب الوظيفي المبرمج **Job Instruction Training** هناك بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وترتيب منطقي للعمليات، يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويقوم المدرب بتوجيه المتدرب وتصحيح أخطائه.

د- التوسع الوظيفي **Job Enlargement**: من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله قد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين (السالم، 2009، الصفحات 143-144).

فمن بين إيجابيات التدريب في موقع العمل هو تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما أنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، إضافة إلى أنه لا يتطلب مساحات وأماكن متخصصة ليتم هذا التدريب ومن بين المآخذ التي تحسب على هذا النوع من التدريب أي التدريب في مكان العمل أن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه إضافة إلى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها (الظاهر، 2009، صفحة 242).

2-3-5 - التدريب خارج العمل Off The Job Training: تلجأ المنظمة في بعض الأحيان لتدريب موظفيها في أماكن بعيدة عن عملهم تقتضي مستويات عالية من المهارة لاعتبارات متعددة كضيق الوقف أو عدم توفرها في جهاز تدريبي كفاء إذ من إيجابيات هذا النوع من التدريب أنه لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج، ولكن يعاب عليه أنه باهظ التكاليف ويحتاج في بعض الأحيان إلى تجهيزات خاصة، ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل يكون عن طريق المحاضرات، الندوات والمؤتمرات، دراسة حالة، تمثيل الدور، المباريات الإدارية والوسائل السمعية البصرية والتي تستعرضها كالاتي:

أ/ المحاضرات **Lectures**: حيث تعتبر المحاضرات من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعا ومن أقدم

الطرق استعمالا، إذ يتطلب الأمر في بعض النواحي الفلسفية والأفكار والمفاهيم أو اتجاهات الإدارة والنظريات المعمول بها... الخ

ب/ الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: هذه الطريقة تسمح بالحركة والتفاعل داخل القاعة أو المؤتمر، فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات وغالبا ما تطرح المشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية والعلاقات العامة ويتوجب على قائد الندوة أن يكون ذا مهارة عالية لضمان النجاح الجيد للندوة أو الحلقة.

ج/ دراسة حالة: تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى، وتبدأ إما بعرض الحالة بدون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك، وغالبا ما ترتبط بطبيعة عمل المتدرب ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمنح عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور.

د/ تمثيل الدور **Role Playing** : تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به ، وفي الوقت نفسه يعطي لمتدرب آخر دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل الأول دور المشتري الذي ضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف، ومن خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون .

هـ/ المباريات الإدارية **Management Games**: تشير هذه الطريقة إلى استخدام موقف تدريجي يشبه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية، ويقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تصوير هذه الطريقة في أحد صورها.

و/ الوسائل السمعية والبصرية **Audio-Visual** : تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو والدوائر التلفزيونية المغلقة والوسائل التقليدية مثل السبورة والأقلام عوض الشرائح... ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات (السالم، 2009، الصفحات 145-146) ، وقد تعددت وجهات النظر التي تحدد مسؤولية التدريب حيث حددها البعض على أن المسؤولية مشتركة والبعض الآخر على أنها مسؤولية العاملين القدامى وآخرين على أنها مسؤولية الإدارة التنفيذية أو مسؤولية الإدارة العليا (ماهر، د س، صفحة 384) .

كما تقع على إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين، أما عن المشرف المباشر الذي يعمل على تشجيع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على التطوير الذاتي، كما أن الموظف المتدرب عليه التحلي

بالرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم بعضاً على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة (السالم، 2009، صفحة 149).

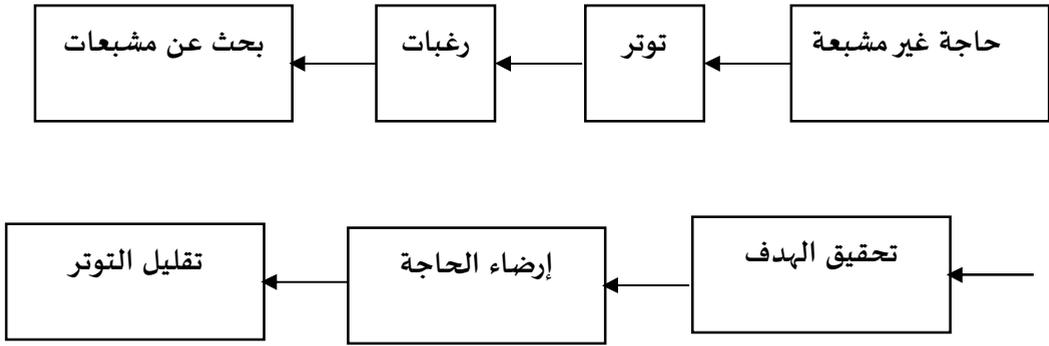
6- وظيفة تحفيز أداء الموارد البشرية : إن شغل شاغل مختلف المؤسسات والإدارات يدور بمجمله حول إيجاد السبل والإستراتيجيات التي تسهل عملية الحصول على الأداء المطلوب وتحسين مستواه بصورة مستمرة، ومن بين الإستراتيجيات المعدة خصيصاً للتعامل مع الأداء من أكثرها شيوعاً واستعمالاً هي إستراتيجية التحفيز.

ومن الناحية التاريخية كان هناك تيارات بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب المصانع والمديرون المهنيون بأن العامل كسلان بطبعه وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة إذ أن كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل والعكس صحيح وقد بنوا رأيهم على أساس العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك قيمة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية وتصبح العلاقة بين الأجر والجهد علاقة سلبية إذ أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبحه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي والعلاقة بين الأجر والجهد المبذول علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول ومن بين المدافعين على هذا التيار المفكر الاقتصادي آدم سميث الذي يقول أن الأجر تشجع للحافز على العمل الذي يقوم فيه التشجيع التي تلقاها" (حسونة، 2008، صفحة 78) ، وإذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة تميزه في أداء العمل (السالم، 2009، صفحة 189)، وتعرف الحوافز على أنها "مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة" (بلوط، 2002، صفحة 28).

ومنه فإن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم -1- يمثل نموذج عملية ظهور الدافع ، (المصدر: زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 298).



الدوافع هي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وطبيعته (حسونة، 2008، صفحة 79).

وإذا كانت للدوافع قوى داخلية تحركها فإن الحوافز عكس ذلك هي عبارة عن عوامل خارجية إذ أنها تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها (حسونة، 2008، صفحة 79).

6-1 - أنواع الحوافز:

وتجدر الإشارة أن هناك نوعين من الحوافز الإيجابية والسلبية

*الحوافز المادية وتمثل في الأجور، التعويضات، المشاركة في الأرباح والزيادات.

*أما الحوافز المعنوية وهي تفويض الصلاحيات، إشراك العاملين في الإدارة، تقدير الجهود.

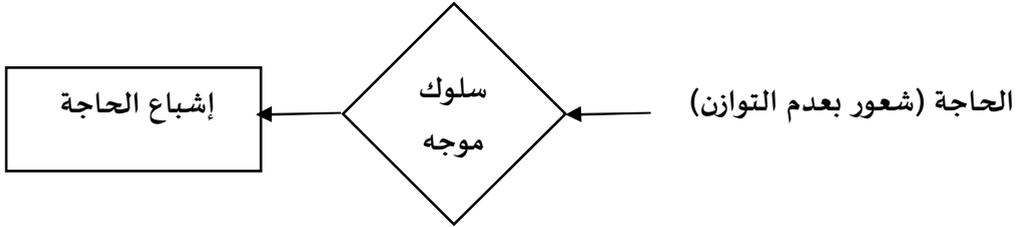
أما عن الحوافز السلبية المادية وهي تزيل الدرجة الوظيفية، توقيف العلاوات الدورية، العزل المؤقت، والمعنوية هي توجيه تنبيه، تأنيب الموظف، توجيه إنذار (حسين، 1999، الصفحات 277-278).

6-2- نظريات الدافعية :

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد حيث تم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي:- نظريات تركز على العامل المحرك للدوافع- نظريات الدوافع الموجهة للسلوك- نظريات الدوافع المحافظة على السلوك.

ومهما اختلفت هذه النظريات في تفسير الدوافع فهي جميعها تتفق في اعتبار الدوافع عملية تثير سلوك ما في أداء عمل معين لإشباع الحاجات، إن الدوافع تبدأ شعور عدم توازن حاجة ثم بسلوك هادف يتلوها محاولة إشباع الحاجة أو الرغبة (الظاهر، تنمية الموارد البشرية، 2009، صفحة 216).

و الشكل رقم - 2- الموالي يوضح الدافع لإشباع الحاجة.(المصدر: د. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 79)



1- نظرية تحريك الدوافع :

ومن الأمثلة على هذا النوع من النظريات

*- نظرية سلم الحاجات لماسلو :

وتسمى كذلك النظرية الإنسانية Humanistic Theory: إذ تعد هذه النظرية من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها منذ أن تم تطويرها عام 1943 ومن ثم نشرت عام 1954 عندما نشر أبرهام ماسلو A. Maslow

كتابه الموسوم "الحافز والشخصية" ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد (جلاب، 2010، صفحة 218).

1- الحاجات الفسيولوجية ويعبر عنها في بعض الكتب بالحاجات الأساسية وهي مجموعة من الحاجات الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم والكساء... وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات .

2- حاجات الأمان: أي الأمن والسلامة وهو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني من حاجات هرم ماسلو مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع الحاجات الأخرى حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

3- حاجة الانتماء: وتعرف كذلك بالحاجات الاجتماعية، حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة تتفاعل معهم ويتفاعلون معه كأن ينتهي إلى جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية الانتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

4- حاجة تقدير الذات أو الحاجة إلى الاحترام:

أي حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين، وثقته بنفسه وتقدير الآخرين لذلك.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي من أصعب أنواع الحاجات ، تكمن في حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من

الحاجات الإنسانية (جلاّب، 2010، الصفحات 218-219) ، والشكل الآتي يمثل سلم الحاجات لدى ماسلو.

شكل رقم -3- يبين سلم الحاجات عند ماسلو. (المصدر: فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 80).



*- تقييم نظرية سلم الحاجات ماسلو:

تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقد فهي تعمل على الربط بين الحاجة وإشباعها والحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك تدفعه أما عن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية عدم وجود دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو، وأن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجة أخرى ، وعدم توفر الفروق الفردية بصدد الحاجات و تؤخذ بعين الاعتبار في هذه النظرية (الظاهر، تنمية الموارد البشرية ، 2009، صفحة 218) .

وهناك نظريات أخرى تناولت تحريك الدوافع منه: نظرية العاملين لهرزبيرق Herzberg ، سنيديرمان Snyderman ومونسير Mansner

نظرية الحاجة إلى بقاء الارتباط والنمو ERG Existence,Relatedness,Growth لصاحبها الديرفر Clayton Alderfer.

نظرية الحاجات المعلمة لدفيد ماكليلوند David Mc clelland (جلاّب، 2010، الصفحات 221-222).

ب - النظرية الموجهة للسلوك من أمثلة هذا النوع من النظريات الموجهة للسلوك

*- نظرية التوقعات : لصاحبها فروم Victor Vroom عام 1969 وتستند هذه النظرية إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:

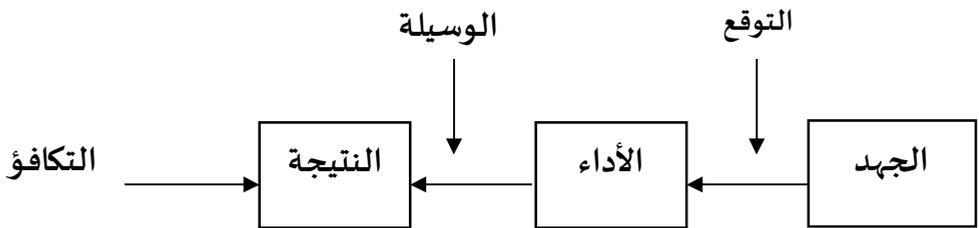
1-قوة الرغبة: وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما يؤدي إلى الإنجاز المطلوب وتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.

2-التوقع:ويتمثل باعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يحقق مستوى معين من الأداء

3-الوسيلة هي طريقة ما يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد، فعلى سبيل المثال قد يضع طالب برنامج دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل يمكنه من الحصول على نتيجة معينة (علامات 80 فما فوق) - النتائج : وهي ما يحصل عليه الفرد من نتيجة جهد أو أداء ما (الظاهر، تنمية الموارد البشرية ، 2009، صفحة 221).

و الشكل الموالي يوضح نظرية التوقع من منظور فروم كل من لاولر E.E Lawler و بورتير L.W.Porter عام 1968.

الشكل رقم - 4 - يوضح نظرية التوقع من منظور فروم، (المصدر: إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 229).



كما توجد بعض النظريات الأخرى على شاكلة نظرية التبادل الاجتماعي Social exchange Theory ، نظرية العدالة Equity Theory صاحبها أدامس Jeff stacey Adams، نظرية تحديد الهدف Setting Gool Theory (جلاب، 2010، الصفحات 231-232).

ج - نظرية المحافظة على السلوك :

من الأمثلة على نظرية المحافظة على السلوك

*- نظرية التعزيز لسكنر **Scanner** : تختلف هذه النظرية عن سابقتها حيث يرى سكنر في أن العوامل الخارجية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير أقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم، ومن هنا فإن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعززات.

فالمعززات هي النتائج التي تعكس مباشرة استجابة ما في الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وشكلية.

*المعززات الإيجابية: هي القيام بتقديم المكافآت (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

*المعززات السلبية: وهي معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافآت (التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب.

وقد أشارت العديد من الدراسات الميدانية أن إستراتيجية إعطاء الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام إستراتيجية إعطاء العقاب باعتباره حافز (حسونة، 2008، صفحة 83).

7- الأجور والرواتب : تمثل الأجور جميع عناصر التعويضات التي تمنح للفرد نظير العمل وهي حق الاستقرار في الإنتاج والعمالة الاقتصادية والاجتماعية في مستوى عمل وفي وقت ما، ويمكن النظر للأجور على أساس أنها قيمة الخدمات الإنسانية أي أسعار الخدمات التي يقدمها الفرد سواء كان جهدا بشريا أو عقليا أو فنيا أو غيرها وسواء كان أيضا عملا تنفيذيا أو استشاريا سترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة وتعتبر الأجور اليوم أعلم مصادر الدخل عما كانت في الماضي (ديري، إدارة الموارد البشرية، 2011، صفحة 215).

وتشير الأجور إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكاناته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع وقع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج (حسونة، 2008، صفحة 107).

قد يستخدم الأجور **wage** للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم الشخصي للمنظمة، في حين يستخدم مصطلح "الراتب" **Salary** للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري ويقع هؤلاء العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى ويشغلون مراكز إدارية وفنية إلا أن هذا التمييز قد اختلف تقريبا وأصبح اللفظان مترادفين (شيحة، 2000، صفحة 109).

1-7 - أهمية الأجور والرواتب :

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، كما تعد الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة ، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور التي تتناسب مع ما يقدمونه الموظفون والعمال للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

7-2 - نظرية عدالة الأجور :

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، وترى أن الدافعية تفعل فعلها عندما تعارض الإنسان نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين ومقارنته بهم.

8- ترقية العاملين :

إن الفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفقا لاتجاهات ثلاثة تصاعديا تنازليا أو أفقيا، وما يهنا هنا هو التنقل الصاعد أما التنازلي فهو في غالب الأحيان يكون عقابيا ، أما الأفقي فيتمثل في النقل أو الندب أو الإعارة وهنا يغير الفرد موقعه بين الأعمال على نفس المستوى الوظيفي ، بحيث لا ينتج عن ذلك أية زيادة في الراتب أو زيادة في السلطة أو أي تغيير في الأهمية الوظيفية ، في حين يعرف التصاعدي أو الرأسي باسم الترقية أو الترفيع أو الندب لشغل وظيفة أعلى ، وهنا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي ، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب ، زيادة في السلطة و تغيير الأهمية الوظيفية (قيرة، 2002، صفحة 125) ، وهناك من يرى أن شرط زيادة الأجر ليس شرطا يجب توفره حيث أن الترقية تشترط الانتقال من عمل لآخر أكثر مسؤولية دون زيادة آنية في الأجر (منير، 2010، الصفحات 306-307).

8-1- أساليب الترقية :

أ- أسلوب الترقية بالأقدمية :

يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرفها ويفضلها لسهولة وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى، وتتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده ، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه ، وهي ظاهرة قد تكون عند العناصر الكفاءة والشابة (منير، 2010، صفحة 309) ، إضافة إلى أن الاحتكام بشكل طلق للأقدمية معناه التقليل من الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ويؤدي إلى جمود وإضعاف سياسات الترقية لاحقا لأنه يشجع على ممارسة قيم عمل تمجد الروتين وتهمل التركيز على المبادرة والابتكار (السالم، 2009، صفحة 235) .

ب- أسلوب الترقية على أساس الكفاءة :

هنا يتم ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، وبالرغم من أن هذا الأسلوب أكثر موضوعية ومصداقية لكنه لا يخلو من العيوب والانتقادات الذي ينصب معظمها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة أو صلاحية الأفراد عند يصعب قياس كفاءة الأداء الحالية للفرد بالنظر لارتباط الأداء حاليا بعوامل أنها خارجة عن إرادته كما أن اعتماد هذا الأسلوب يستدعي وجود نظام متجدد لتوصيف الوظائف وتقويم أداء العاملين في المنظمة بشكل موضوعي بعيدا عن التحيز والمحاباة .

ج- أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة :

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس للترقية في المراكز الدنيا وحاجة الروتينية، وأن يعتمد على الكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا كما أن السياسة المفعولة في الترقية هي التي تجمع وتوازن بين العاملين الاثنين الأقدمية والكفاءة التي من شأنها أن تكتسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساعد استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.

د- الأسلوب الشخصي للترقية : هناك من يستخدم الأساليب الشخصية غير الموضوعية في الترقية فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية (كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية، أو جنسية الموظف...) و يتجاهل في ذلك المعايير الموضوعية وقد يكون بعض المحاباة من أصدقاء وأقارب، وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية، بل وأشارت بعض الدراسات إلى انتشار هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات وشركة تويوتا (Toyota) وشركة IBM « *International Business Machines* » (السالم، 2009، صفحة 237).

2-8 - أهداف الترقية :

للترقية في ميدان الوظيفة العامة مجموعة من الأهداف أهمها :

- 1- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملا في الترقية
 - 2- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة.
 - 3- خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.
 - 4- رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف عملهم عن طريق ضمان الترقية (المعداوي، 1988، صفحة 70) .
- < تختلف أنماط وأنظمة الترقية من دولة إلى أخرى، و المعمول به في جل الوظائف عبر العالم اعتماد ثلاث صيغ للترقية :

1- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجور.

2 - الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك (خرفي، 2012، صفحة 181).

فالترقية في الدرجات (التقديم في السلم) بحيث يشكل تطور خطي بالنسبة للزمن الذي قضي في الإدارة، فهو

يعبر عن تراكم الأقدمية لدى الموظف فينتقل في الدرجات ذلك السلم ويترجم هذا الانتقال أليا بريح مالي عرفانا للموظف عن وفائه للإدارة.

أما عن الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك هو انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعيوضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات ، والموظف من رتبة إلى أخرى خلال مساره المهني انطلاقا من البنية الهيكلية التي تميز السلك الذي ينتهي إليه، وما تتضمنه هذه البنية من وظائف متكاملة تأطيرية كانت أم غير تأطيرية (خرفي، 2012، صفحة 182).

خاتمة :

لقد حظيت الموارد البشرية في وقتنا الحاضر باهتمام خاص، ويعتبر المقوم الأساسي لنجاح المنظمة أو المؤسسة، بحيث لوحظ الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بأهميته و اعتباره الأصل في مختلف الوظائف التي تزخر بها المنظمات، فهو العقل المدبر والأصل الذي تتزايد قيمته بمرور الزمن، وهو المبدع والمفرز لمختلف الثورات التي يشهدها العالم من معلومات واتصالات وتكنولوجيا، وأن هذه الموارد البشرية هي أساس القوة الاقتصادية التي تعمل على زيادة الناتج المحلي للدول ورهان لا بديل عنه لمسايرة التغيرات السريعة والمتنوعة خاصة في عصرنا هذا المبني على اقتصاد المعرفة ، لذا وجب على مختلف الإدارات والسلطات التعاطي الإيجابي مع إدارة الموارد البشرية وترشيدها، وتحكيم المنطق والعلم والعدالة الاجتماعية واعتماد أنجع الاستراتيجيات والسبل في تنمية مواردها البشرية واعتبار الطاقات البشرية أصولا حقيقية ضمن إستراتيجيتها، وتعتمدهم كرأس مالها النوعي ، يمكنها عندئذ أن تخوض بهم المشاق وتتحدى بهم الصعاب .

قائمة المراجع:

أولا / باللغة العربية :

1- إحسان دهش جلاب، 2010، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التعبير، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

2- هاشي خرفي، 2012 ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع .

- 3- هيثم محمود شلي، مروان محمد النسور، 2009 ، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1 ، عمان ، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- 4- زاهد محمد ديري، 2011 ، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان ، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 5- زويلف مهدي حسين ، 1999، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط9، عمان الأردن، دار مجدلاوي.
- 6- حسن بلوط، 2002، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1، بيروت ، لبنان ، دار النهضة العربية .
- 7- يوسف المعداوي، 1988 ، دراسة الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- مهدي حسن زويلف، 2001، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 9- محمد فالح صالح، 2004، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 10- محمد الصيرفي، 2007، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 11- مبروكة عمر محريق ، 2005، التأهيل والتدريب المهني بمرافق المعلومات في العصر الالكتروني، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- 12- سنان الموسوي ، 2006، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، عمان، الأردن، دار مجداوي للنشر والتوزيع.
- 13- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، 2009، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، ط2، عمان ، الأردن، عالم الكتاب الحديث .
- 14- علي محمود رباحة، 2003، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 15- نادر أحمد أبو شيخة، 2000، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 16- نوري منير، 2010، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 17- نعيم إبراهيم الظاهر، 2009 ، تنمية الموارد البشرية ، ط 1، عمان ، الأردن، عالم الكتاب الحديث.
- 18- علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة، 2002 . تنمية الموارد البشرية، عين مليلة ، الجزائر، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع .
- 19- فيصل حسونة ، 2008 ، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع .
- 20- رضا السيد، 2007 ، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- 21- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2009، إدارة الموارد البشرية ، ط 2، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ثانيا/ باللغة الفرنسية:

- 1-Alain Megnant, 2000, **Ressources Humaines** : Déployer La Stratégie Paris, éditions liaison.
- 2- Christian Defélix ,Alain Klarsfeld, Ewan Oiry, 2006, **Nouveaux Regards Sur La Gestion Des Compétences** , Paris ,Vuibert ,.
- 3-Jean-Marie Peretti, 2013, **Gestion de ressources humaines** , 19 édition, Paris, Ed Vuibert .