



جامعة ابن خلدون – تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا



مطبوعة : دروس (محاضرات) تسيير الموارد البشرية

أولى ماستر للسداسيين الأول والثاني

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

للموسم 2025/2024

د. قرينعي أحمد

أستاذ محاضر.أ

ahmed.gueriniaia@univ-tiaret.dz

السداسي الأول:

اسم الوحدة: التعليم الأساسية

اسم المادة: تسيير الموارد البشرية1

الرصيد: 05

المعامل: 03

محتوى المادة:

مدخل مفاهيمي

مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية

نظريات التسيير

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر

أثمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إذ أن إدارة وتنمية الموارد

البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين

الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية

والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها وعبر مراحل تطورها تعني باختصار الاستخدام الأمثل

للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع وفق نظرة استراتيجية.

انطلاقاً من هذا التقديم وبناء على مقرر عرض التكوين (CANVAS) للسداسي الأول سنحاول

في هذه الدروس التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومراحل تطورها، ووظائفها، وأخيراً

أهم نظريات التسيير.

مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها ونظريات التسيير

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لتعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد

البشري Humanresource، وذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك

سنعتمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

1-1- الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروّسين، والذين جرى توظيفهم فيها،

لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم

السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم

وتنفذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك

تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ. (عقيلي، 2009، ص11).

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها. (عقيلي، 2009، ص13).

1-2- إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة Humanresource Management التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها، نابذة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة. (عقيلي، 2009، ص13).

ويعرف منصور إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفايتهم والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز

المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.(منصور، 1979، ص5).

كما يعرفها السلمي بقوله هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.(السلمي، 1970، ص23).

من هنا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

"إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى ما يقارب قرنين من الزمان، إلى عصر الثورة الصناعية، حيث بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري وبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالعمال، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم"(نعموني، 2014، ص66)، حيث مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، والصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة، وسوف نتناول هذه التطورات والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى صارت على الوجه الذي هي عليه الآن:

2-1- الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولا وأخيرا بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففي بريطانيا مثلا وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، في عام (1890) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، وبريطانيا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال. (عقيلي، 2009، ص43).

2-2- حركة الإدارة العلمية:

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها "فريدريك تايلور" Frederick W. Taylor (1856-

(1915)، فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة Time and motion Study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفق الطرق المحددة وبالسعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية، وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا، ومع ذلك حاولت إدارة الموارد المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين ... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

2-3- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن HAWTHORN" وهي دراسات ميدانية قام بها "إلتون مايو" وزملاؤه، نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية WESTERN ELECTRIC CO. بجانب مدينة شيكاغو، ولقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى

بها التaylorية والتي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية. (عقيلي، 2009، ص44).

2-4- الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام (1943) بلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون آنذاك بـ: PERSONNEL OFFICER ضابط موظف الأفراد، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام. (عقيلي، 2009، ص45).

2-5- ولادة إدارة الأفراد (1950-1980):

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL

MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومما فَعَلَ دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة... الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين. (عقيلي، 2009، ص46).

2-6- ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن):

بعد عام (1980) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها بـ (HRM) وهذا التغيير

ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة فقد تغير دورها ن
منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذآن
واحد، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة
العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات
الإستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال
إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في
مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه، لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي كان يطلق
عليها بعضهم إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين... الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح
وظائفالأفراد PERSONNEL FONCTIONS بل يستخدم عوضا عنه "أنشطة الموارد
البشرية HUMAN RESOURCES ACTIVITE، فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين
العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتد أتون المنافسة العالمية بين المنظمات
على اختلاف نوعياتها وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة
السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزايد قوة
النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة لهم فقط، بل أصبح
ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو
أصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا

الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات. (عقيلي، 2009، ص47).

بعد التطرق لمراحل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمكن أن نشير إلى العوامل التي أدت إلى هذا التطور في ما يلي :

- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها .
 - ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية.
 - وجود النقابات وضرورة التفاوض معها من طرف إدارة الموارد البشرية في ما يخص شؤون العاملين .
 - التطور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات وإرضاء المتعاملين والزبائن .
 - حاجة المنظمات لإدارة تهتم بالموظفين وسلوكهم الوظيفي تتمثل في إدارة الموارد البشرية.
 - كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم أوجب إنشاء إدارة الموارد البشرية.
- ونظرا لأهمية العنصر البشري يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة به، والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة (المتمثل في المورد البشري) .

أهداف إدارة الموارد البشرية:

الهدف الأساسي لهذه الإدارة وتسييرها يتمثل في تزويد المؤسسة بـموارد بشرية فعالة ومتطورة

وتلبية رغبات واحتياجات الأفراد العاملين فيها، ويمكننا استنتاج عدة أهداف في ما يلي:

أهداف إنسانية: تتمثل في الاهتمام بالموارد البشرية ومساعدتهم كونهم عنصرا هاما من عناصر

الإنتاج والعمل على تحقيق سعادتهم وذلك من خلال:

-كسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية.

-معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.

-عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.

-الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.

-العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى مضاعفة مجهودهم.

الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم

وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي

إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

1/ تحليل الأعمال والوظائف :

هو دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق والأدوات العلمية لجمع معلومات عن الوظائف من حيث مكوناتها ، مراحلها ، ظروفها، مسؤولياتها،... الخ ، لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وكذلك لجمع معلومات حول المورد البشري شاغل هذه الوظائف ، قدراته ، كفاءاته، مهاراته واستعداداته... الخ .

تحليل العمل:

إن عملية تحليل العمل تحتل موقعا مركزيا فهي عملية تتقاطع مع كافة أنشطة و مهام العملية الإدارية للموارد البشرية و على مختلف مستوياتها فهي تحدد طبيعة الوظيفة و متطلبات وآليات انجازها ومن هو الشخص الأجدر بهذه الوظيفة أو النشاط وفق معايير تتعلق بسلوك الفرد ومستواه المعرفي و خبراته و حالته الصحية مضافا إلى ذلك المهارات المطلوب توفرها لمن يشغل هذا العمل وهذه المهارات يجب أن تنسجم مع المستوى الوظيفي.

ويطلق اصطلاح "تحليل العمل" على الطريقة التي نحصل بها على تلك المعلومات والبيانات الخاصة بطبيعة العمل وواجباته، وبالخصائص والمؤهلات والشروط التي يجب تتوفر في العامل لكي يؤدي عمله بنجاح.

1/ لمحة تاريخية عن دراسة العمل :

ظهرت دراسة المهن منذ ظهور الإنسان على سطح الأرض، 2500 سنة قبل الميلاد، حاول بعض الفراعنة دراسة بعض المهن وتوجيه بعض الأفراد، كذلك أفلاطون في كتابه "الجمهورية الفاضلة" قام بتقسيم المجتمع إلى ثلاث طبقات :

1. طبقة الفلاسفة: مهمتها التنظيم والتنظير .

2. طبقة الجنود مهمتها الدفاع .

3. طبقة العمال مهمتها التنفيذ وبذل الجهد العضلي .

أما ابن خلدون في كتابه المقدمة فقد وضع الأسس الأولى لوظائف العمل وتوجيه الأفراد حسب قدراتهم العقلية والبدنية وقسم المهن عبر بعض الاختصاصات إلى الزراعة و الصناعة والتجارة و صنف المهن إلى أساسية ووضع لها مجموعة من الشروط لكي يستطيع الفرد الالتحاق بها . وفي القرن 19 عشر تقريبا بدأت بعض الاختراعات كالطباعة والتي ساهمت في تطور الكتابة وانتشارها مما أدى إلى وضع الأسس الأولى لبعض الوظائف .

الانطلاقة الفعلية لم تبدأ إلا خلال الربع الخير من القرن 19، عند ظهور استقلالية علم النفس عن العلوم الأخرى (العلوم التجريبية، الفلسفة والطب العقلي)، وكان للعالم الألماني وليم فونت الفضل في ظهور الدراسة العلمية والتجريبية لعلم النفس وتم وضع أول مختبر لعلم النفس سنة 1879 .

أما مساهمات فريدريك تايلور في التنظيم العلمي للعمل 1899 بدأت من شركة للحديد والصلب والتي نتجت عن الثورة الصناعية. وكانت الثورة الصناعية من 1830 1760 تمثل الانتقال من النمط الأسري إلى النمط الاقتصادي بالمفهوم الحديث معامل النسيج"، وظهر المشاكل في تقسيم العمل والاهتمام بتوفير المتطلبات أو الشروط الفيزيائية و المادية للعمال حيث تمثلت مساهمة فريدريك تايلور في :

-دراسة مناصب العمل .

-الطريقة المثلى في العمل .

-الإنتاج تضاعف أربع مرات .

- عدد العمال انخفض إلى 3/1 وارتفع الدخل الفردي ب 65%

- تحقيق أرباح مالية للشركة .

ونتيجة لذلك وجهت الكثير من الانتقادات إلى فريدريك تايلور أهمها :

- اهتمامه بالعمل أكثر من العامل .

- اعتباره العامل كسول بطبعه ولذلك يجب إجباره على العمل بالتحديد الدقيق لمجموع

الحركات التي يقوم بها حصرها في مدة زمنية معينة .

75% - من الحركات طائشة .

43% - من الوقت يقضيه في الشحن الفعلي .

- هناك رجال تفكر ورجال تنفذ .

- انطلق من عامل مثالي ثم عمم نظريته على كافة العمال .

- تجاهل مبدأ الفروق الفردية .

- تطبيق مبادئ دراسات تايلور أدت إلى ظهور بعض المشاكل كثرة حوادث العمل

- الغياب دوران العمل والتسرب من العمل. هذه الدراسة زال تطبيقها منذ الحرب العالمية الأولى .

وكانت دراسات جلبرت Gilbreth وزوجته السيكولوجية اللذان تابعا نفس اتجاهات تايلور على

وضع أسس ما عرف فيما بعد بدراسات الحركة والزمن Time-Motion study والتي تستهدف

أساسا وضع أفضل وأسرع وأدق الطرق والحركات اللازمة لإنجاز العمل الذي يتطلب النشاط

والحركة للإنسان.. وقد وضعنا في الاعتبار أن العمل يجب أن يكون للعامل وفق ما يلي :

- حذف الحركات الطائشة التي تؤدي بالعامل إلى التعب .
 - تعديل وضع العامل وتسهيل حصوله على أدوات العمل .
 - تقسيم العمل بحيث يقوم مساعد بمساعدة البناء في العمل
 - توظيف نتائج حركة القياس النفسي 1904 التي أثمرت قياس القدرات وملاءمتها مع الوظائف.
- (زكاري، 2023)

2/ تعريف تحليل الأعمال والوظائف:

تحليل العمل هو عملية جمع وتنظيم وتفسير المعلومات المتعلقة بمحتوى الوظيفة، والمهام التي تتضمنها، والمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأدائها، وكذلك البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة (السرطاوي، 2020).

وهو دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق والأدوات العلمية لجمع معلومات عن الوظائف من حيث مكوناتها ، مراحلها ، ظروفها، مسؤولياتها،... الخ ، و كذلك لجمع معلومات حول المورد البشري شاغل هذه الوظائف ، قدراته ، كفاءاته، مهاراته واستعداداته...الخ .

يعرفه العلي بأنها " تلك الأساليب وخاصة أسلوب دراسة طريقة العمل وقياس العمل تستخدم في اختيار العمل البشري في جميع محتوياته وأبعاده ومفاهيمه والتي تقود تدريجيا إلى البحث في جميع العوامل التي تؤثر في كفاءة الأداء والمنافع لتلك الحالات التي قيد الدراسة لغرض تحقيق تحسينات في العمل وتطويره"

ويعرفه مكتب التوظيف الأمريكي (USES) تحليل العمل بأنه عملية تحديد المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل ما بواسطة الملاحظة والدراسة أي أنه عملية تحديد للواجبات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل. (شوقي وآخرون، ص43)

ومنه تحليل العمل هو إجراء الكشف عن المعلومات الوثيقة الصلة والخاصة بالعمل وتتعلق به والمتطلبة لانجازه وتصف جيدا واجباته وخطواته ومعلوماته ومهاراته والقدرات والمسؤولية اللازمة أدائه .

والخطوة الأولى عادة هي المعرفة الدقيقة للعمل ثم معرفة ما يقوم به العامل، ولماذا يقوم بهذا العمل، وكيف يؤديه، وما المهارات والسمات الضرورية المتطلبة لهذا العمل والحصول على هذه المعلومات يساعد في تحليل العمل .

فبدون المعرفة الدقيقة الشاملة لواجبات العمل وشروطه ومستلزماته ال نستطيع أن نقوم التوجيه المهني أو التوجيه المهني بطريقة حسنة وسليمة، وهذه المعرفة تفيدنا في كثير الأغراض الأخرى مثل تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات والاختصاصات...الخ.

ويجب أن يركز تحليل العمل ويبرز الحاجات الخاصة بالعمل بذاته. والتي تختلف عن غيره من العمال الأخرى، ويعتبر تحليل العمل الخطوة الأولى لتنمية برامج الاختيار الشخصي.(محمد عويضة، 1996، ص27)

أما Prerer في قاموس علم النفس فإنه يعرف تحليل العمل بتلك العملية التي يحلل فيها السيكولوجي عمل ما إلى أجزائه الحركية التفصيلية ويربط بين هذه الحركات الجزئية وبين قدرات الفرد

ومواهبه وميوله واستعداداته كما يشمل تحليل العمل معرفة ظروف العمل ومستويات الأجور ونظام الترقيات... الخ. (حمدي وآخرون، 1999، ص64)

و يعتبر تحليل العمل معرفة صفات العمل و خصائصه و متطلباته و ما يتطلبه من مهارات وقدرات و خصائص جسمية و ذهنية و شخصية و ذلك بالبحث عن أفضل الطرق و أسهلها لأداء العمل و تكييف الآلات و الأدوات و العدد حتى تناسب العامل التي يريدتها و يستخدمها و كذلك تعديل ظروف فيزيقية للعمل من الإضاءة والتهوية و الرطوبة و الحرارة .
و مما يدخل في هذا الميدان دراسة التعب و الملل و إيقاعات الحيوية لعمل (فترات الراحة) وحوادث العمل و الأمراض المهنية.

و تتكون عملية تحليل الوظائف من ثالث خطوات أساسية ، و هي: التخطيط، و جمع المعلومات ، و توصيف الوظائف .

أولاً- تخطيط عملية التحليل :

تعتبر الخطوة الأولى و كلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق يسهل علينا إجراء عملية تقويم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً و اعتمادية و تتوقف إجراءات التحليل على عدة عوامل منها :
تحديد نوع و كمية المعلومات المطلوبة التي يتم جمعها عن كل وظيفة ، درجة مهارة خبراء التحليل ، عدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل نفسه ، نوع الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات و المعلومات المطلوبة ، فيفضل البعض الالتجاء الى العمال مباشرة اعتقاداً منهم بإمكان الحصول

على معلومات أكثر في هذا الشأن ، درجة تحضير أذهان الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لإعطاء البيانات المطلوبة فلا بد من ان يشرح لهم بوسائل الإعلام و الاتصال المختلفة و الممكنة .

ثانيا- جمع المعلومات :

أما الخطوة الثانية فهي عملية تجميع الحقائق بشأن الوظائف و يستخدم خبير التحليل لهذا الغرض عدة طرق و أهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي:

أ- ماذا يعمل الفرد في وظيفته ؟

ب-كيف يؤدي الفرد عمله ؟

ج- ما الغرض من الوظيفة ؟

د- ما المهارة المطلوبة ؟

ثالثا- توصيف الوظائف :

تمثل هذه العملية الخطوة الثالثة في عملية تحليل الوظائف و قد عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة و ما تحويه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل و أدوات مستخدمة فيها من قبل الفرد و قد يكتب هذا التوصيف خبير تقويم الوظائف أو مدير ادارة الموارد البشرية ، و فكرة توصيف الوظائف ليست بالفكرة الجديدة فقد جرت العادة أن يقوم صاحب العمل بتوصيف كل وظيفة في ذاكرته و معرفة ما تتطلبه من خبرات و ما فيها من مسؤوليات و لكن الحديث في الموضوع هو أن عملية التوصيف أصبحت عملية فنية أساسها

التحليل الدقيق للوظائف و كتابة موصفات كل وظيفة ، و هو ما يسمى ببطاقة منصب العمل.

(سمير بن موسى، 2024)

3/ أهمية تحليل الأعمال والوظائف:

يعتبر تحليل الأعمال والوظائف الوظيفة الأولى والأساسية التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فكلما أنجزت بطريقة علمية وبشكل صحيح ، يؤدي ذلك تقييم صحيح وبموضوعية ، وتقويم فعال ناجح يعتمد عليه في استكمال وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

- 1- تصميم الوظائف بناء على الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشاغل الوظيفة.
- 2- تحديد المتطلبات الضرورية للتوظيف (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، التوجيه)
- 3- تحديد ما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
- 4- التدريب والتنمية الإدارية.
- 5- تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في جميع الوظائف الأخرى.
- 6- توضيح ظروف العمل والوقاية من تعرض العمال للأخطار ، و إتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية الضرورية للأمن الصناعي والسلامة المهنية.

4/ أساليب جمع بيانات تحليل العمل:

*الدراسات السابقة عن تحليل العمل :

من أولى الأساليب التي يتبعها القائم بتحليل العمل أن يجمع مختلف الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل العمل محل الاهتمام، إلى جانب ما يتيسر من المنشورات والكتيبات به وظروف أدائه وأخطاره ومتطلباته من القدرات العقلية والجسمية لشاغله.

*المقابلات الشخصية :

شروط إجراء المقابلات الشخصية :

— أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد الذين لديهم خبرات كبيرة في الوظيفة .

— تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم مقابلته وشرح الغرض من المقابلة وسبب اختياره للمقابلة، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشيق.

— أن يقوم أخصائي التحليل بإعادة هيكل المقابلة قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة .

— إعطاء فرصه لشاغل الوظيفة للتعبير عن رأيه، وإتاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة له لكي يسهب في شرح واجباته ومسؤولياته .

— أن يوجه له سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة عما إذا كان هناك بعض النقاط التي لم تغط في المقابلة ، وتترك له حرية الكلام .

— إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين، يطلب منه أن يحدد أهميه تلك الواجبات ويرتبها ترتيباً تنازلياً، أو حسب حدوث الأنشطة.

بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر.

مزايا هذا الأسلوب: يتميز أسلوب المقابلات الشخصية عند جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل بعدة مزايا منها :

— يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تنتم أنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة .

— يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة وإظهار جوانب من الوظيفة تصعب ملاحظتها

***الملاحظة:**

إن أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة التي يمكن ملاحظها وتسجيلها، أما الأعمال التي تتكون من أنشطه لا يمكن قياسها بسهولة، فإن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع البيانات عن تلك الوظائف وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية. وينبغي أن تتم هذه الملاحظة لدورة عمل كاملة حتى يمكن ملاحظة كل خطوات أداء العمل والقيام بواجباته المختلفة، ويقصد بدورة العمل الكاملة. لذا تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي تفيد في تحليل العمل القائم عملية التحليل بملاحظة العامل وهو يقوم بأداء عمله وتسجيل كل ما يلاحظ، ماذا يقوم به، ولماذا، وكيف وما هي الأدوات والأجهزة التي يستخدمها والملاحظة العيانية للعامل وهو يؤدي عمله أمر لا يمكن أن يستغني عنه القائم بتحليل العمل بعكس مصادر جمع البيانات الأخرى التي يمكن الاستغناء عنها.

*استمارة تحليل العمل :

تتضمن الاستمارة عددا من الأبعاد (المحاور) والأسئلة أعدت إعدادا علميا ومنهجيا بغية الإحاطة بظروف وشروط عناصر العمل تكون الملاحظة فيها غير كافية أو يكون رأي العامل فيها لازما للمحلل، ويطلب عادة من العمال والمشرفين عليهم الإجابة عنها.

وهناك عدة احتياطات ينبغي على مصمم الاستبيان أو الاستمارة أن يستوفيها حتى يصبح استبيانها أكثر دقة وصلاحيّة لتحقيق الهدف منه ومن أهمها :

— أن تكون الأسئلة مفهومة، وألفاظها محددة المعنى .

— أن تكون الأسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل الإجابة عنها .

— أن تكون غير موجهة باتجاهات معينة في الإجابة عنها .

— بأن يتبع كل سؤال في الاستبيان فراغ كافي لتسجيل إجابات العامل.

— أن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها في التحليل والمناقشة .

— أن ترفق الاستمارة برسالة توجه للعامل أو للمشرف يشرح له فيها الأهداف المنتظرة من

هذه الاستمارة ويطلب منه المساعدة عن طريق الاهتمام بملء الاستمارة بكل دقة وأمانة وموضوعية.

سجلات الأداء:

بحيث يعطى لشاغل الوظيفة سجل ويطلب منه تدوين جميع الأنشطة اليومية التي يقوم بها فور القيام بها.

إيجابياتها: — توفر معلومات كثيرة جدا وتفصيلية عن جميع الأنشطة الممارسة .

سلبياتها: — المبالغة في تسجيل بعض النشاطات — إخفاء بعض النشاطات غير الرسمية.

4/ عناصر تحليل العمل:

أولاً: أنشطة الوظيفة

تأتي أنشطة الوظيفة كأحد أهم العناصر التي يعتمد عليها في إعداد الوصف الوظيفي، وتحديد احتياجات التدريب، وتصميم نظم تقييم الأداء. وتعني أنشطة الوظيفة تلك المهام والأعمال التي يتوقع من شاغل الوظيفة القيام بها بشكل منتظم (العساف، 2015).

تعريف أنشطة الوظيفة (Job Activities):

هي مجموعة من المهام والإجراءات التي يتعين على الموظف تنفيذها كجزء من دوره الوظيفي، تختلف هذه الأنشطة من وظيفة لأخرى، لكنها تمثل لبّ العمل الذي ينجزه الفرد يوميًا، تتضمن هذه الأنشطة جوانب متعددة مثل الأعمال الإدارية، التشغيلية، التنظيمية، أو التخصصية بحسب طبيعة الوظيفة. (السرطاوي، 2020)

فمثلاً، تتضمن أنشطة وظيفة "المعلم" إعداد الخطط الدراسية، التدريس، تصحيح الواجبات، ومتابعة الطلبة، في حين تختلف أنشطة وظيفة "المحاسب" لتشمل تسجيل القيود اليومية، إعداد الميزانيات، وإجراء التحليلات المالية.

ثانياً: المعارف والمهارات والقدرات (KSA)

ومن أبرز عناصر تحليل العمل التي تُستخدم في تقييم الوظائف وتوصيفها هي: **المعارف، المهارات، والقدرات**، والتي تُعرف مجتمعة باختصار (KSA) وتمثل هذه العناصر المحدد الأساسي لكفاءة شاغلي الوظائف، ومفتاحاً لتحديد احتياجات التوظيف والتدريب والتطوير

تعريف عناصر KSA

1— المعارف (Knowledges) :

تشير المعرفة إلى **المعلومات النظرية أو الفنية** التي يحتاج الموظف إلى امتلاكها لأداء العمل بنجاح، على سبيل المثال، يتطلب المحاسب معرفة بمبادئ المحاسبة، وأنظمة التقارير المالية، والمعايير المحاسبية الدولية (الخطيب، 2019).

تختلف أنواع المعرفة تبعاً للوظيفة، ويمكن أن تشمل:

- المعرفة القانونية.
- المعرفة الفنية.
- المعرفة الإدارية.
- المعرفة التكنولوجية.

2— المهارة (Skill)

المهارة تعني القدرة المكتسبة على أداء مهمة محددة بدقة وكفاءة، وهي غالباً ما تتعلق بالأداء العملي أو التطبيقي، وتُكتسب من خلال التدريب والممارسة. من أمثلة المهارات:

● مهارة استخدام برامج الحاسوب.

● مهارة التواصل الفعال.

● مهارة القيادة.

● مهارة التفاوض.

ويمكن تصنيف المهارات إلى مهارات يدوية/حركية مثل استخدام الأدوات أو الأجهزة، ومهارات ذهنية/معرفية مثل تحليل البيانات واتخاذ القرار (الزبد، 2018)

3— القدرة (Ability) :

القدرة تشير إلى الاستعداد الفطري أو المكتسب لأداء عمل ما على المدى الطويل، على عكس المهارة التي تُكتسب وتُمارس، فإن القدرة تعكس الإمكانيات الكامنة التي يمكن تنميتها، مثل:

● القدرة على التفكير التحليلي.

● القدرة على التركيز لفترات طويلة.

● القدرة على العمل تحت الضغط.

● القدرة على التعلم الذاتي (العساف، 2015).

الفرق بين المعرفة والمهارة والقدرة:

رغم أن المصطلحات الثلاثة تتقاطع في الاستخدام العملي، إلا أن هناك فروقًا دقيقة بينها:

العنصر	التعريف	المثال
المعرفة	ما يعرفه الموظف نظريًا	معرفة بالقانون التجاري

المهارة	ما يستطيع الموظف فعله بدقة	استخدام برنامج Excel
القدرة	ما يمكن للموظف إنجازه فطريًا أو تدريجيًا	القدرة على حل المشكلات المعقدة

من المهم عند تحليل الوظائف التمييز بين هذه العناصر، لأن كلاً منها يتطلب أدوات مختلفة للتقييم والتطوير (الشمري، 2017).

أهمية عناصر KSA في تحليل العمل:

تُشكل عناصر KSA حجر الزاوية في عملية تحليل العمل لما يلي:

1 – تحسين عملية الاستقطاب والتوظيف:

عند صياغة إعلان وظيفي، يساعد تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة في جذب المرشحين الأنسب، وتصفية غير المؤهلين، مما يختصر الوقت والجهد .

2 – تصميم برامج تدريب فعالة:

من خلال تحليل KSA ، يمكن تحديد الفجوات بين ما يملكه الموظفون وما تتطلبه الوظيفة، وتصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات أو تعزيز القدرات اللازمة.

3 – تقييم الأداء وتحديد الترقية:

تُستخدم عناصر KSA كأساس لتقييم الأداء ، فالموظف الذي يُظهر تطورًا في مهاراته أو قدراته يُعد مرشحًا للترقية أو للتكليف بمسؤوليات إضافية

4 – دعم التوجيه المهني والتخطيط الوظيفي:

يمكن استخدام تحليل KSA لتحديد المسارات المهنية للموظفين، وتخطيط تطويرهم على المدى البعيد بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم. (العساف، 2015)

ثالثاً: مستويات الأداء الوظيفي (Performance Levels) :

ويُقصد بمستويات الأداء الوظيفي، الحدود الدنيا والقصى التي يُتوقع أن يؤدي الموظف ضمنها المهام الوظيفية ، وتُستخدم هذه المستويات في وضع المعايير التي يقاس على أساسها نجاح أو فشل الموظف في أداء واجباته.

والتي لها أهمية كبيرة في تقييم كفاءة الموظف، وتصميم المسارات الوظيفية، وتحديد الأجور والحوافز.

تعريف مستويات الأداء الوظيفي:

تعني الدرجة التي يُتوقع أن ينجز بها الموظف مسؤولياته، ويُقاس ذلك من خلال معايير كمية أو نوعية، تحدد الحد الأدنى المقبول للأداء، وكذلك المستوى المثالي الذي يُستهدف الوصول إليه، وتُعبّر هذه المستويات عن الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وتُعد أداة مهمة في تشخيص

الفاعلية الفردية والتنظيمية. (السرطاوي، 2020)

أنواع مستويات الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف مستويات الأداء الوظيفي إلى عدة مستويات رئيسية، يُمكن استخدامها كأساس في تحليل العمل:

1- المستوى الأساسي (Minimum Performance Level) :

وهو المستوى الأدنى من الأداء الذي يُعتبر مقبولاً لأداء الوظيفة دون تقصير، ويُستخدم كأساس لتحديد كفاءة الموظف في تنفيذ المهام الأساسية دون الحاجة لإعادة التوجيه أو المراقبة المستمرة .
مثال : يجب على موظف خدمة العملاء أن يستجيب لـ 90% من المكالمات الواردة خلال وقت العمل.

2- المستوى المتوقع (Expected Performance Level) :

ويمثل الأداء الذي يُنتظر من الموظف تحقيقه إذا كان يمتلك المؤهلات والمهارات المطلوبة، وهو المعيار الذي تُبنى عليه عمليات التقييم الدورية. يُعد هذا المستوى "المعيار المهني (Standard Performance) الذي تسعى المنظمة إلى تعميمه على كافة الموظفين

3- المستوى المتفوق (Superior Performance Level) :

وهو الأداء الذي يفوق التوقعات ويعكس تفوقاً ملحوظاً في تنفيذ المهام، وغالباً ما يرتبط هذا المستوى بالحوافز والمكافآت، ويُستخدم لتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي والمرشحين للترقيات.
مثال : تحقيق مبيعات شهرية بنسبة 120% من الهدف المحدد.

أهمية تحديد مستويات الأداء الوظيفي:

— دعم التقييم الموضوعي للأداء:

تُمكن المنظمة من تقييم الموظف مقارنةً بمعايير واضحة وثابتة، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية .

— تحديد فجوات الأداء: يساعد تحديد مستويات الأداء في كشف الفجوات بين الأداء الفعلي

والمتوقع، مما يُسهل اتخاذ قرارات التدريب أو إعادة التوزيع الوظيفي .

— أساس لقرارات الترقية والمكافآت:

يمكن للمنظمة أن تحدد المستحقين للترقيات بناءً على من يتجاوز المستوى المتوقع ويصل إلى المستوى المتفوق.

— توجيه الموظفين وتحفيزهم:

عندما يعلم الموظف المعيار الذي يُقيم به، يصبح أكثر قدرة على تحسين أدائه وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

أهمية تحليل الأعمال والوظائف:

يعتبر تحليل الأعمال والوظائف الوظيفة الأولى والأساسية التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فكلما أنجزت بطريقة علمية وبشكل صحيح ، يؤدي ذلك تقييم صحيح وبموضوعية ، وتقويم فعال ناجح يعتمد عليه في استكمال وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

1- تصميم الوظائف بناءً على الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشاغل الوظيفة.

2- تحديد المتطلبات الضرورية للتوظيف (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، التوجيه)

3- تحديد ما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.

4- التدريب والتنمية الإدارية.

5- تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في جميع الوظائف الأخرى.

6- توضيح ظروف العمل والوقاية من تعرض العمال للأخطار ، و إتخاذ الخطوات العلاجية

والوقائية الضرورية للأمن الصناعي والسلامة المهنية.

2/ تخطيط الموارد البشرية :

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

يساهم تخطيط الموارد البشرية الفعّال في مواجهة التحديات المتغيرة للسوق، وضمان استمرارية الأعمال، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف العشوائي أو النقص في الكفاءات .

ويُعتبر التخطيط أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يهدف إلى التأكد من توفر العدد المناسب من الموظفين المؤهلين في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف تخطيط الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي تحدد من خلالها

المؤسسة احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة، من حيث العدد والمهارات، ثم تضع استراتيجيات لضمان تلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال .

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

1. تحقيق التوازن بين العرض والطلب

يساعد التخطيط على منع حدوث فائض أو نقص في القوى العاملة، مما يقلل من تكاليف التوظيف أو التسريح المفاجئ .

2. تحقيق الفعالية التنظيمية

من خلال توفير الموظفين المناسبين في الوقت المناسب، يمكن تحقيق أفضل أداء وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمة.

3. دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يساعد الإدارة في وضع خطط مستقبلية تتناسب مع متطلبات السوق والمنافسة

4. الحد من المخاطر القانونية والتنظيمية

عبر ضمان الامتثال لقوانين العمل وتجنب التمييز أو التعامل غير العادل مع الموظفين.

5. تحسين إدارة المواهب

من خلال التعرف على الكفاءات والمهارات المطلوبة والتخطيط لتطويرها داخل المنظمة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

— توفير الكفاءات المناسبة : من خلال التنبؤ بالاحتياجات، يمكن توفير الموظفين المناسبين في الوقت المناسب .

— الحد من التكاليف : يقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف المفاجئ أو التسريح غير المدروس.

— تعزيز القدرة التنافسية : من خلال ضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة التي تدعم الابتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

— تخفيف المخاطر التنظيمية : مثل نقص المهارات أو الفائض في القوى العاملة.

— التخطيط لتطوير الموارد البشرية : عبر تحديد برامج التدريب والتطوير بناءً على الاحتياجات المستقبلية.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

1- تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

يتم من خلال جمع بيانات دقيقة عن عدد الموظفين، مؤهلاتهم، مهاراتهم، وأدائهم الحالي .

2- توقع الاحتياجات المستقبلية:

باستخدام أساليب كمية ونوعية، مثل التنبؤ بناءً على النمو المتوقع للمؤسسة، والتغيرات التقنية، والتوسع في الأسواق .

3- تحليل الفجوة بين العرض والطلب:

مقارنة الوضع الحالي بالقوى العاملة بالاحتياجات المستقبلية، لتحديد الفجوات من حيث العدد والمهارات .

4— تطوير استراتيجيات تلبية الاحتياجات:

وضع خطط للتوظيف، التدريب، إعادة التوظيف، أو تقليص القوى العاملة حسب الحاجة .

5— متابعة وتقييم الأداء:

مراقبة تنفيذ الخطط وتقييم فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة (الخطيب، 2019) .

أساليب وأدوات تخطيط الموارد البشرية:

1— الأساليب الكمية

مثل نماذج التنبؤ الإحصائي، تحليل الاتجاهات، ونماذج المعادلات الرياضية .

2— الأساليب النوعية

مثل استبيانات الخبراء، مجموعات التركيز، والسيناريوهات المستقبلية .

3— برامج وتطبيقات الحوسبة

تستخدم لتحليل البيانات الكبيرة وإعداد الخطط بشكل أكثر دقة وسرعة .

العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية:

1. التغيرات التكنولوجية : قد تتطلب مهارات جديدة أو تقليل الحاجة لبعض الوظائف.

2. التغيرات الاقتصادية : تؤثر في قدرة المؤسسة على التوظيف أو الاستغناء عن

بعض العمالة.

3. التشريعات والقوانين : مثل قوانين العمل والتوظيف التي قد تحد من أو تسهل

عمليات التوظيف والتسريح.

4. التغيرات الاجتماعية : اتجاهات القوى العاملة وقيمها قد تؤثر على توافر بعض

المهارات.

5. التوسع الجغرافي أو التنظيمي : قد يؤدي إلى زيادة أو تعديل الاحتياجات البشرية

(السرطاوي، 2020).

3-التوظيف :

ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لتوقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل، والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

3-1- الاستقطاب:

1- ماهية الاستقطاب : الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب للعمالة لشغل الوظائف الشاغرة.

2- القائم بعملية الاستقطاب: يوجد بالمنظمة قسم خاص بعملية التوظيف تابع لإدارة الموارد

البشرية.

يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، إجراء المقابلات مع المترشحين وحتى مرحلة الاختيار والتعيين ويشارك في هذه العملية المديرون التنفيذيون، وقد تسند العملية ككل لمكتب استشاري متخصص في جذب العمالة.

يجب أن يكون المتخصصون في عملية التوظيف لمواصفات خاصة أثناء إدارة المقابلات والتي تعطي للمترشح من البداية انطبعا إما طيباً أو سيئاً عن المنظمة وبالتالي يجب أن لا المنظمة ذو الخبرات التي تحتاجها بإعطاء نظرة سيئة عنها من خلال المتخصصين في عملية التوظيف، بل يجب أن يكونوا من ذوي المهارات في المقابلات الشخصية.

-3 مصادر الاستقطاب: تنقسم هذه الأخيرة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

-1-3 المصادر الداخلية للاستقطاب: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ومن أهم هذه المصادر نذكر:

الترقية: ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من المزايا منها:

- تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها

توفر لهم فرص الترقية في المستقبل

- تتوفر للمنظمة عمالة لها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

- النقل الوظيفي : وينشأ من هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها ولا توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي.

- الإعلان الداخلي: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة (خاصة منها تلك الموجودة في المستويات الدنيا) في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليقرأها العاملون بها، ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم وأصدقائهم من أجل أن يترشحوا ويتقدموا للوظيفة.

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: تطلب المنظمة بواسطة هذا المصدر من عمالها أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة.

-2-3 المصادر الخارجية: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وتنقسم بدورها إلى عدة مصادر منها:

- التقدم المباشر للمنظمة: إذ يمكن للمنظمة أن تحصل على ما تحتاجه من عمالة من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة بطلبات الوظيفة وتقوم بدورها بالاحتفاظ بهذه الطلبات وتصنيفها بحسب التخصصات، وتلجأ إليها كلما دعت الحاجة لذلك ويقوم بالاتصال بأصحابها وتجري معهم اختبارات للاختيار.

- الإعلان: تعلن المنظمة عن حاجتها من قوى عاملة في وسائل مختلفة وبحسب أهمية الوظيفة:

* ففي حالة أن الوظيفة لا تتطلب تخصصات نادرة فيكفي استعمال الإعلان في الصحف اليومية حتى يصل إلى أكبر عدد من الأفراد.

* أما في حالة الوظيفة التي تحتاج تخصصات نادرة فتلجأ إلى المجالات والدوريات المتخصصة حتى تضمن وصول الإعلان والحاجة إلى المهتمين بالأمر.

* أما في حالة الوظيفة التي لا تحتاج إلى خبرات فتلجأ إلى الإعلان بواسطة الراديو والتلفزيون أو بواسطة مكبرات الصوت التي توضع فوق السيارات.

- وكالات ومكاتب التوظيف: يوجد نوعان من المكاتب، حكومية وخاصة:

* الوكالات الحكومية (مكتب التشغيل) : تتولى استقبال طلبات العمل للأفراد وتسجل بياناتهم من خبرة ومؤهلات وتخصصات...الخ وهي تقدم خدماتها مجاناً وهي بمثابة حلقة وصل بين المنظمات وطالبي العمل.

- الوكالات الخاصة: عبارة عن مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة، إذ تتلقى طلبات راغبي العمل وتصنيفها حسب التخصصات، الخبرات والمؤهلات وتوجهه عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين. ويتولى هذه الوكالات عملية استقطاب العمالة بواسطة الإعلان بالصحف، المجالات المتخصصة.

- المدارس والجامعات: تعد هذه الأخيرة من المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمات على العمالة. وقد تقوم المنظمات بعقد اتفاقيات وإقامة علاقات مع الجامعات أو المراكز أو المعاهد لغرض جذب خريجها للعمل بها. كما قد تقوم بعض المنظمات بتدريب بعض الطلاب خلال العطل بمقابل بسيط، وهذا يهيئ الأفراد للعمل وتكون مدربيه على أساليب وتكنولوجيا العمل. مما يخفض تكلفة الاستقطاب من جهة والتدريب من جهة ثانية.

- النقابات العمالية : يلعب هذا المصدر دورا كبيرا خاصة في الدول الرأسمالية ويختص أكثر بالمستويات الدنيا من الوظائف. إذ يتم الاتفاق بين المنظمة وهذه النقابات على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

- المنظمات المهنية: تتولى هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص للعمل في المجال مثل : جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأحياء...

- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة لمؤسسات النقل التي تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون بحاجة إلى سائقين أو بعض التخصصات التي لا توجد بالقوات المسلحة. الحراسة العسكرية.

- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: مثل هذا المصدر قائم على التوصيات التي يقدمها بعض الأفراد أو أساتذة بالجامعة موثوق في آرائهم.

3-2-الاختيار والتعيين:

1- ماهية الاختيار : يتمثل الاختيار في مجموعة العمليات لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة(أي الفرد الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة أكثر من غيره).

2- من يقوم بالاختيار؟ يتولى هذه العملية مجموعة من الجهات مدير إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون.

3- معايير الاختيار: تتمثل معايير الاختيار في تلك المواصفات والخصائص الواجب توافرها في المترشح للوظيفة وهذه المواصفات غالبا ما يتم تحديدها من عملية تحليل الوظائف من أجل الحصول على مستويات عالية من الأداء.

وتتمثل المعايير خاصة في المستوى التعليمي، الخبرة، الصفات الجسمانية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.

1-3 مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم، وهذا يجعل المنظمة تحدد هذا المستوى في مرحلة الإعلان وقد يتطلب الأمر تخصص معين وجهة تخرج معين وتقدير معين. ويعتبر مستوى التعليم مؤشرات للقدرات الحالية للفرد.

2-3 الخبرة: تفضل المنظمات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة بالعمل حتى تجعل ممارسة العمل أكثر بسهولة لطالب الوظيفة، كما تمثل الخبرة مؤشرات لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

3-3 الصفات البدنية : تتطلب كل وظيفة صفات جسمية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى قوة عضلات وثالثة صفات جمالية وأناقة(فنادق، طيران، سياحة) وأخرى تفضل الرجال نتيجة لقسوة ظروف العمل والتي لا تتحملها النساء. ومنه وعند تحديد الصفات البدنية فإن المنظمة تستند في تحديد هذا المعيار على صفات الأفراد القائمين بالعمل حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء عال.

الصفات الشخصية: من الشخصيات التي تلعب دورا مؤثرا في اختيار الأفراد نذكر:

- الحالة الاجتماعية: وكلما كان الفرد متزوجا فإنه مستقل نفسيا واحتمالات تركه للوظيفة قليلة على عكس الأعزب.

- السن: فبعض المنظمات تفضل ذوي الأعمار المتوسطة على اعتبار أنهم أكثر استقرار وأعلى إنتاجية غير أن هذا ليس من المسلمات في حين تفضل منظمات أخرى الشباب حديثي التخرج على اعتبار أن تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم سهل مقارنة بالصنف الأول.

- الحالة النفسية : هناك بعض الوظائف التي تتطلب أن يكون شاغلها اجتماعيا منبسطا لا انطوائيا ومنعزل كالعلاقات العامة، الاستقبال ورجال البيع.

-3-5 المعرفة المسبقة بالشخص: عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة وتم تركيزه من طرف المعارف، الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق فيهم المثل أن فرصته أفضل من غيره.

-4- إجراءات الاختيار : تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات واتباع خطوات لاختيار المرشحين.

-4-1 المقابلة المبدئية : تلعب هذه الأخيرة بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها المترشح بصاحب العمل (أو من يمثله) يتعرف فيها هذا الأخير على المتقدم من حيث مؤهله، خبراته وتعد هذه المرحلة مرحلة تصفية لكل من لا تتوفر فيه شروط الوظيفة. والباقي ينتقل إلى المرحلة الموالية من الاختيار.

-4-2 طلب التوظيف: في هذه المرحلة يقوم المترشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج

الطلب الذي تقدمه له المنظمة والذي (يحتوي بيانات شخصية كالسن، الحالة ، محل السكن،

الهاتف، مستوى التعليم، الخبرات السابقة، المجالات التي عمل بها، الحالة الصحية الهويات

والاهتمامات الأخرى، وهذا كله من أجل التعريف بنفسه للمنظمة). ويجب أن يكون نموذج الطلب

مقدما بشكل يسمح للمترشح أن معلومات صادقة و لا يمكن معه التدليس أو الغش في نقل المعلومة.
كما يجب أن يحدد فيه بعض العناصر التي تسمح بالاختبار مثل: المؤهل العلمي، الخبرة، المظهر
-4-3 الاختبارات : يهدف هذا الإجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، لما يسمح
بالتنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد، غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على
المترشح. ويوجد أنواع عديدة من الاختبارات:

- شفوية

- كتابية

- محاكاة للوظيفة (مثلا يطلب لمترشح لوصفه محاسب عمل بعض القيود المحاسبة للمنظمة).

- اختبارات نفسية وشخصية : والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثل

الاتزان الانفعالي، العلاقات، الميول، القيم....

- اختبارات القدرات الذهنية: وتقيس المعارف والمهارات، سرعة الإدراك، الفهم اللغوي، العددي،

الطلاقة، سرعة الاستنباط. ونسمى كذلك باختبار الذكاء.

- اختبارات الأداء : تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المترشح في

أداء الوظيفة كأن يطلب منه أن يؤدي عينة صغيرة من العمل ويصعب استعمال هذا الاختبار في

الأعمال الإدارية.

- اختبارات سرعة الاستجابة: وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين أو ينظر إلى استجابة لهذا الموقف (مثلا يخضع لاختبار كشف الكذب في وظائف رجال الشرطة) غير أن هذا الاختبار غير محبذ لأن ذلك بمثابة تعدي على حريات وخصوصيات الأفراد.
- اختبارات القيم والاتجاهات: والهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل. ويجب أن يكون الاختبار بشروط تضمن نجاحه واختيار الأفراد كالنزاهة والمصداقية، عدم التحيز لفئات معينة...

- 4 — 4 المقابلات : بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين واستبعاد كل من يسقط في الاختبار ويتقدم الباقي للمقابلات الشخصية التي تهدف إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترش واختبار أكثرهم توافقا مع شروط ومواصفات شغل الوظيفة.
- في هذه المرحلة يقع التفاعل المشترك بين المترشح ومن يمثل المنظمة ويتم استكشاف نقاط وأمر لم تكن واضحة في المراحل السابقة.
- وتنقسم المقابلات إلى أنواع منها:

- المقابلة الفردية بين المترشح ومن يمثل المنظمة.
- المقابلة الجماعية وتسمح هذه المقابلة بمقارنة إجابة المترشح عن سؤال يطرحه ممثل المنظمة بإجابات لباقي المترشحين.
- مقابلات مخططة: من حيث الأسئلة التي ستطرح على المترشح وحساب ردود أفعاله.

- مقابلات غير مخططة في هذا النوع من المقابلات يحدد المجال أو المواضيع دون تحديد للأسئلة حيث يكون الحديث بين الطرفين وديا.

- مقابلات مختلطة: وهي مزيج بين المقابلات المخططة وغي المخططة.

- مقابلات حل المشاكل : يتم في هذا النوع من المقابلات طرح بعض المشاكل التي قد يواجهها المترشح عند أدائه للوظيفة ويطلب منه تصور الحلول التي يراها مناسبة لحلها، وهذا يعطي مجالا على صفات وقدرات المترشح في حل المشاكل.

- مقابلات الضغوط: يتم الكشف في هذا النوع من المقابلات على قدرة تحمل المترشح لضغوط العمل (خاصة المناصب التي تتضمن قدرا من الضغوط) ينصح بالقائم بالمقابلة أن يعد أسئلة مسبقة وأن لا يتحيز لشخص ما بسبب هندامه، أو شكله أو جنسه أو بلده وأن يشجع المترشح على الحديث وأن يحسن الاستماع اليه وأن ينبهه إلى طريقة حديثه وجلوسه وحركاته...الخ

4-5 مراجعة التوصيات والمزكين: عند تركية مترشح معين فعلى المنظمة أن ترجع إلى من زكاه (سواء خبراء أو معارف أو شركة كان يعمل بها المتقدم سابقا) وذلك من أجل تقييمه ويتم ذلك بواسطة خطاب ترسله المنظمة تضم مجموعة من الأسئلة المستفسرة عن المترشح أو المقابلة الشخصية للمزكي.

4-6 الكشف الطبي : والهدف من ذلك التأكد من صحة المترشح وصلاحيته للقيام بالعمل ويتم ذلك بواسطة ملف صحي كامل بالإضافة إلى الكشف الخاص بالاضطرابات النفسية. وبعد هذه المرحلة يصدر قرار التعيين.

4- تحديد تعويضات العاملين: ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

5- تقييم أداء العاملين: فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

6- تدريب الموارد البشرية: لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.

7- تخطيط التطور الوظيفي (التنمية): سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات لبشرية المتاحة بالمنظمة.

8 - تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية : بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية

والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

آلية تنفيذ بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

أولا: الأمن والسلامة المهنية في مؤسسة العمل في الجزائر:

الأمن والسلامة المهنية في مؤسسة العمل تعد من العناصر الأساسية لضمان بيئة عمل آمنة وصحية للعامل. في الجزائر، كما في باقي الدول، تولي السلطات اهتمامًا كبيرًا للأمن والسلامة في مؤسسات العمل، حيث تهدف إلى تقليل الحوادث والإصابات، وضمان بيئة عمل تحقق الإنتاجية وحماية حقوق العاملين. يقتضي هذا البحث التطرق إلى أهمية الأمن والسلامة المهنية، التشريعات المتعلقة بهما في الجزائر، وآليات تطبيق هذه المعايير في مؤسسات العمل.

1— تعريف الأمن والسلامة المهنية:

● **الأمن المهني :** هو مجموعة الإجراءات والضوابط التي تهدف إلى حماية العامل من

المخاطر التي قد تهدد حياته أو صحته أثناء أداء عمله، سواء كانت مخاطر جسدية أو نفسية.

● **السلامة المهنية :** تشير إلى التدابير والأنظمة التي تطبقها المؤسسة لضمان توفير بيئة

عمل خالية من المخاطر التي قد تؤدي إلى الحوادث أو الإصابات.

2— أهمية الأمن والسلامة المهنية في مؤسسات العمل:

● **حماية صحة العاملين :** يساهم تطبيق معايير الأمن والسلامة المهنية في الوقاية من الأمراض المهنية والإصابات الناتجة عن العمل.

● **تحسين الإنتاجية :** بيئة العمل الآمنة تساعد في تقليل الحوادث، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والفعالية.

● **الامتثال للقوانين :** ضمان التزام المؤسسات بالمعايير الصحية والأمنة وفقاً للتشريعات الوطنية والدولية.

● **تعزيز سمعة المؤسسة :** المؤسسات التي تطبق معايير الأمن والسلامة تحظى بسمعة جيدة، مما يساعد في جذب العمال الماهرين والعملاء.

3— الإطار القانوني للأمن والسلامة المهنية في الجزائر:

في الجزائر، هناك العديد من التشريعات التي تنظم الأمن والسلامة المهنية، أهمها:

1. **قانون العمل الجزائري :** ينظم هذا القانون العلاقة بين العمال وأرباب العمل،

ويتناول مواضيع الصحة والسلامة في العمل.

2. **المرسوم التنفيذي رقم 94-11 :** هذا المرسوم يحدد شروط وأحكام الأمن والصحة

في العمل داخل المؤسسات، ويشمل تنظيم السلامة في أماكن العمل وتوفير المعدات

الوقائية.

3. المرسوم التنفيذي رقم 04-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 : يحدد إجراءات

الوقاية من المخاطر المهنية، مثل التسممات الصناعية، والإصابات نتيجة الأدوات والمعدات.

4 — آليات الأمن والسلامة في مؤسسات العمل:

تتبع المؤسسات في الجزائر عدة آليات لضمان تطبيق معايير الأمن والسلامة المهنية، ومنها:

• **التدريب والتوعية :** يجب على المؤسسات تنظيم دورات تدريبية للعاملين حول كيفية التعامل مع المخاطر وطرق الوقاية منها.

• **معدات الوقاية الشخصية :** يجب أن يتم توفير الأدوات والمعدات اللازمة لحماية العمال مثل الخوذ، القفازات، النظارات الواقية، أحذية الأمان، وأجهزة التنفس في الأماكن الملوثة.

• **تقارير الحوادث :** من الضروري أن تقوم المؤسسات بتوثيق جميع الحوادث والإصابات التي تحدث في مكان العمل، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي تكرارها.

• **إجراء فحوصات طبية دورية :** من الضروري إجراء فحوصات صحية دورية للعمال للكشف عن أي أمراض مهنية قد تظهر نتيجة لمتطلبات العمل.

5 — المخاطر المهنية في الجزائر:

تختلف المخاطر المهنية التي قد يتعرض لها العاملون في الجزائر حسب طبيعة العمل، ومن أبرز هذه المخاطر:

● **المخاطر الجسدية:** تشمل الحوادث التي تحدث نتيجة الاستخدام الخاطئ للمعدات أو

عدم وجود وسائل حماية مثل السقوط، التسمم، الصدمات الكهربائية.

● **المخاطر الكيميائية:** تشمل التعرض للمواد السامة أو المواد الكيميائية الخطرة التي قد

تؤثر على صحة العاملين.

● **المخاطر النفسية:** التي تنشأ بسبب ظروف العمل الضاغطة مثل التوتر الزائد أو

الإرهاق الناتج عن ساعات العمل الطويلة.

● **المخاطر البيئية:** مثل التعرض للضوضاء أو التلوث البيئي في بعض الصناعات.

6- دور مفتشي العمل في تطبيق معايير الأمن والسلامة:

تعمل المديرية العامة للوقاية والأمن المهني في الجزائر على الإشراف على تطبيق معايير الأمن

والسلامة في مؤسسات العمل، وتشمل مهام المفتشين:

● زيارة مواقع العمل بشكل دوري للتأكد من تطبيق معايير السلامة.

● إصدار التوجيهات والتوصيات بشأن تدابير الوقاية اللازمة.

● التحقيق في الحوادث المهنية وتحديد أسبابها.

● فرض غرامات أو عقوبات على المؤسسات التي لا تلتزم بمعايير الأمان والسلامة.

7- التحديات التي تواجه تطبيق الأمن والسلامة المهنية:

رغم الجهود المبذولة، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تعيق تطبيق معايير الأمن والسلامة المهنية في الجزائر:

● **الوعي المحدود** : بعض العمال وأرباب العمل قد لا يكون لديهم الوعي الكافي حول أهمية تطبيق معايير السلامة.

● **قلة الموارد** : قد تواجه بعض المؤسسات نقصاً في التمويل اللازم لتوفير المعدات الحديثة لمكافحة المخاطر.

● **التنظيم غير الكافي** : قد يكون هناك ضعف في التنظيم والمتابعة المستمرة من الجهات المعنية لتطبيق معايير السلامة المهنية.

8. مقترحات لتحسين الأمن والسلامة المهنية في الجزائر

● **تعزيز برامج التوعية** : يجب على الحكومة والمؤسسات تكثيف برامج التوعية حول أهمية تطبيق معايير الأمن والسلامة المهنية.

● **توفير معدات أكثر تطوراً** : ينبغي تخصيص ميزانيات أكبر لتوفير أدوات الوقاية الحديثة والمناسبة.

● **تحسين الرقابة والمراقبة** : تقوية دور مفتشي العمل في مراقبة تطبيق معايير السلامة وتطبيق العقوبات ضد المؤسسات المخالفة.

• تشجيع الشركات على البحث والابتكار في أساليب الوقاية : دفع المؤسسات لاستخدام

تكنولوجيا حديثة في مراقبة وتحليل المخاطر في بيئة العمل.

ثانيا: نظام الأجور والتعويضات في الجزائر:

نظام الأجور:

احتساب الأجور والرواتب في المؤسسات الجزائرية يخضع لمجموعة من المعايير القانونية والإدارية التي تهدف إلى ضمان التوازن بين حقوق العمال واحتياجات الشركات. يشمل هذا الاحتساب عدداً من العوامل مثل الأجر الأساسي، العلاوات، الخصومات، الضرائب، وأسس حساب التأمينات الاجتماعية. إليك شرحاً مفصلاً لكيفية احتساب الأجور والرواتب في المؤسسات الجزائرية:

1— الأجر الأساسي:

• الأجر الأساسي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل عن عمله، وهو المكون الرئيسي

للراتب. يتم تحديده بناءً على الاتفاق بين العامل وصاحب العمل، وعادة ما يتم

تحديده وفقاً لعقد العمل.

• في الجزائر، يوجد حد أدنى للأجر الوطني المضمون (SNMG) الذي تحدده

الحكومة سنوياً. هذا الأجر يمثل الحد الأدنى الذي يجب أن يتقاضاه العامل في أي

قطاع. وبالنسبة لعام 2024، تم تحديد هذا الأجر بـ 20,000 دينار جزائري شهرياً.

2— العلاوات والمزايا الإضافية:

- العلاوات هي مبلغ إضافي يُمنح للعمال بناءً على مجموعة من العوامل مثل :
علاوة الخبرة؛ قد يتم منحها للعمال بناءً على سنوات الخدمة في المؤسسة.
- علاوة العائلة : تُمنح للعاملين الذين يعيلون أسرة (زوجة وأطفال)، وهي عادة ما تكون نسبة من الأجر الأساسي.
- علاوة النقل : في بعض المؤسسات، قد يتم منح علاوة خاصة بتغطية تكاليف التنقل بين المنزل والعمل.
- علاوة الساعات الإضافية : تُحتسب إذا عمل العامل ساعات إضافية خارج ساعات العمل المحددة، وتكون عادةً بنسبة مئوية أعلى من الأجر الأساسي.
- علاوة العمل في ظروف صعبة : للعاملين في بيئات أو أوقات معينة، مثل العمل في ظروف مناخية قاسية أو العمل في الليل.

3— الاحتساب الفعلي للأجر الشهري: يتم حساب الأجر الشهري بناءً على عدة عناصر، وهي:

- الأجر الأساسي : كما تم شرحه أعلاه.
- العلاوات : تُضاف العلاوات إلى الأجر الأساسي، حسب المزايا التي يستحقها العامل.
- الساعات الإضافية : إذا عمل العامل ساعات إضافية، يتم احتسابها وفقاً لنسبة متفق عليها بين الطرفين (غالباً ما تكون بنسبة 25% إلى 50% أعلى من الأجر العادي).

4— الخصومات من الأجر:

تشمل الخصومات التي تُخصم من الأجر عدة عناصر، وهي:

- **التأمينات الاجتماعية :** يُخصم من الأجر الشهري نسبة لصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) ، وهي تشمل التأمين ضد الحوادث، الأمراض، والتقاعد. هذه النسبة عادة ما تكون **9%** من الأجر الإجمالي (يتم خصمها من الأجر الإجمالي ويُستفيد منها العامل في حال حدوث حادث أو تقاعد).

- **الضرائب :** يتعين على جميع الأفراد العاملين في الجزائر دفع **الضريبة على الدخل**، التي تتحدد وفقاً لشريحة الأجر. يكون الإعفاء الضريبي في الجزائر مستمراً حتى مستوى معين من الأجر، وعادة ما يبدأ فرض الضريبة على الأجور التي تتجاوز 30,000 دينار جزائري . بالنسبة للأجور التي تتراوح بين 30,000 و 60,000 دينار، يتم تطبيق ضريبة 20%، أما إذا تجاوز الأجر هذه الحدود فقد تزداد الضريبة إلى 30%.

- **الخصومات الأخرى :** مثل خصومات تتعلق بالغياب أو التأخير، أو مخصصات التأمين الصحي الخاصة إذا كانت مغطاة بشكل فردي.

5— التعويضات عن العطل والإجازات:

- **عطلة سنوية :** يحق للعامل في الجزائر الحصول على عطلة سنوية مدفوعة تتراوح عادة بين 18 و 30 يوماً أو أكثر حسب المنطقة وحسب مدة العمل. تُحسب هذه العطلة كجزء من الراتب الشهري.

- **عطلة مرضية :** إذا كان العامل مريضاً أو غير قادر على العمل بسبب مرض، يمكنه الاستفادة من عطلة مرضية مدفوعة، ويعتمد مقدار الأجر المدفوع له خلال هذه العطلة على درجة العجز أو مدة المرض.

6— حساب الأجر السنوي:

في الجزائر، يتم حساب الأجر السنوي بناءً على الأجر الشهري (الأجر الأساسي بالإضافة إلى العلاوات) مضافاً إليه أي مزايا أخرى مثل العطل والإجازات المدفوعة. بالإضافة إلى الأجر السنوي، يتم تقديم تعويضات أخرى مثل المكافآت أو العلاوات الخاصة التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

7— أجور القطاع العام مقابل القطاع الخاص:

- **القطاع العام :** في المؤسسات الحكومية، يُحدد الأجر وفقاً للقوانين الحكومية وبناءً على الرتب الوظيفية (مثل الأسلاك الإدارية، الأسلاك التقنية، وغيرها). يتم حساب الأجر بناءً على الدرجة التي يشغلها الموظف.

- **القطاع الخاص :** يعتمد الأجر في القطاع الخاص على الاتفاق بين صاحب العمل والعامل، في بعض الأحيان يتجاوز الأجر الحد الأدنى المضمون في حالة وجود مهارات خاصة أو تفاهات بين الطرفين.

8— التعديلات السنوية:

يتم في الجزائر عادة مراجعة الأجور بشكل سنوي من خلال زيادة الأجور بناءً على تغييرات الأسعار أو التضخم، وقد تقوم الحكومة بتحديد زيادات محددة للأجور في القطاع العام، بينما يتم تحديد زيادات القطاع الخاص من خلال الاتفاقات بين الشركات والنقابات.

ثالثاً: نظام التعويضات في الجزائر:

هو جزء من الهيكل الاجتماعي والاقتصادي الذي يهدف إلى توفير الأمان المالي والاجتماعي للأفراد العاملين في الدولة أو القطاع الخاص، وكذلك توفير الدعم للأشخاص المتضررين من الحوادث أو حالات العجز أو الوفاة. يتضمن هذا النظام مجموعة من المزايا المالية التي تقدمها الحكومة أو المؤسسات لضمان توفير حياة كريمة للمواطنين في الحالات التي تستدعي الدعم المالي.

1- مفهوم نظام التعويضات:

- التعويضات هي المدفوعات أو المزايا المالية التي تقدمها الدولة أو المؤسسة لأفراد أو أسر تعرضوا لأضرار معينة، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو اجتماعية.
- يشمل نظام التعويضات في الجزائر مختلف أنواع الدعم مثل التعويضات عن البطالة، الحوادث، الأمراض المهنية، والوفاة.

2- أنواع التعويضات في الجزائر:

- **تعويضات عن الحوادث :** تشمل التعويضات المالية للأشخاص الذين تعرضوا لإصابات أو حوادث في العمل أو خارج العمل.

• **التعويضات الصحية :** تشمل المساعدات المالية للأشخاص الذين يعانون من أمراض مزمنة أو خطيرة.

• **تعويضات البطالة :** في حالة فقدان العمل، يحصل الأفراد المسجلون في وكالة التشغيل الوطنية على تعويضات مالية لمدة معينة.

• **تعويضات العجز والوفاة :** تُمنح هذه التعويضات للعمال الذين تعرضوا لحالات عجز مؤقت أو دائم نتيجة حوادث العمل أو الأمراض المهنية، وكذلك في حال الوفاة.

3- القانون المنظم لنظام التعويضات في الجزائر:

• **قانون التأمينات الاجتماعية:** يعتبر قانون التأمينات الاجتماعية هو الإطار التشريعي الأساسي لنظام التعويضات في الجزائر. يتضمن هذا القانون كيفية تقديم التعويضات للعمال في حال الإصابة أو العجز أو الوفاة، بالإضافة إلى كيفية احتساب تلك التعويضات.

• **الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية: (CNAS)** هو الهيئة التي تقوم بتقديم معظم أنواع التعويضات للأفراد المسجلين في النظام. ويتولى الصندوق تقديم تعويضات للمصابين في الحوادث أو الأمراض المهنية.

4- آلية عمل نظام التعويضات:

• **التسجيل في التأمينات الاجتماعية :** يجب على العاملين في الجزائر التسجيل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للاستفادة من التعويضات.

- **احتساب التعويضات :** يتم احتساب التعويضات بناءً على الأجر الذي يتقاضاه العامل أو مستوى الإصابة أو العجز، يعتمد هذا الحساب على قانون التأمينات الاجتماعية.
- **الاستفادة من المزايا :** بعد تقديم الأوراق الثبوتية والفحوص الطبية المطلوبة، يحصل الأفراد المستحقون على التعويضات المالية أو الرعاية الصحية.

5- التحديات والمشاكل التي تواجه نظام التعويضات في الجزائر:

- **تسريب الأموال :** توجد بعض المشاكل المتعلقة بفساد الإدارة أو تسريب الأموال المخصصة للتعويضات، مما يؤثر على فعالية النظام.
- **الوعي القانوني :** بعض المواطنين ليس لديهم وعي كافٍ بحقوقهم في نظام التعويضات، مما يؤدي إلى تقليل استفادتهم من المزايا.
- **البيروقراطية والتعقيدات الإدارية :** قد يواجه المواطنون صعوبة في الإجراءات الإدارية الطويلة والمعقدة للحصول على التعويضات.

6- التطورات المستقبلية لنظام التعويضات في الجزائر:

- **الإصلاحات القانونية :** من المتوقع أن تتم بعض الإصلاحات لتبسيط الإجراءات وزيادة فعالية توزيع التعويضات.
- **التوسع في المزايا :** مع النمو الاقتصادي والتحسين في الوضع المالي للبلاد، قد يتم توسيع نطاق التعويضات لتشمل فئات أوسع من المجتمع.

7- آلية عمل نظام التعويضات في الجزائر:

1- التسجيل في التأمينات الاجتماعية:

• **التسجيل الإجباري :** في الجزائر، يشترط القانون على جميع العمال في القطاعين العام

والخاص التسجيل في نظام التأمينات الاجتماعية الذي تديره الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية (CNAS) يشمل ذلك الموظفين، العمال المستقلين، وأصحاب

المهن الحرة.

• **التسجيل الطوعي :** يمكن لبعض الأفراد مثل العمال في القطاع غير الرسمي أو

المتقاعدين التقديم بشكل طوعي للاستفادة من مزايا التأمينات الاجتماعية.

• **الأجر المصرح به :** يتم تحديد قيمة المساهمة في التأمينات الاجتماعية بناءً على الأجر

الذي يصرح به العامل أو المؤسسة، إذ يتم اقتطاع نسبة معينة من الأجر الشهري

لصالح التأمينات الاجتماعية، والتي تُسجل في السجلات الرسمية لصندوق التأمينات

الاجتماعية.

2- أنواع التعويضات:

التعويضات المقررة للمستفيدين تشمل مجموعة واسعة من الأوضاع التي يتعرض لها الأفراد

العاملون في الجزائر، ويتم تحديد مقدار التعويضات بناءً على نوع الحادث أو الوضع الذي

يتعرض له الشخص وهذه بعض أبرز أنواع التعويضات:

• **تعويضات إصابات العمل والحوادث :**

*عند تعرض العامل لحادث أثناء تأدية عمله، يتلقى تعويضاً مالياً يغطي نفقات العلاج وتعويض عن فترة غيابه عن العمل.

*يتم تحديد قيمة التعويض بناءً على نسبة العجز الناتج عن الحادث، وفي حالة الوفاة يتم منح الأسرة تعويضاً مالياً.

● التعويضات عن الأمراض المهنية :

*تشمل الأمراض التي تصيب العمال نتيجة لطبيعة عملهم (مثل الأمراض التنفسية أو العظام). يتم تقديم تعويضات مالية للعلاج وتغطية نفقات العلاج التي يمكن أن تكون مكلفة.

● تعويضات العجز المؤقت والدائم :

*إذا كان العامل غير قادر على العودة إلى العمل بسبب إصابة أو مرض، فإنه يحصل على تعويض مالي (من 50% إلى 100% من أجره) حسب درجة العجز. في حالة العجز الدائم، يتم تعويضه بنسب معينة تتناسب مع درجة العجز.

● تعويضات البطالة :

*في حال فقدان الشخص لوظيفته بشكل مفاجئ أو نتيجة للإغلاق أو تصفية الشركة، يمكنه الاستفادة من تعويضات البطالة التي تحددها

الصندوق الوطني للتشغيل.(ANEM)

*يتلقى العاطلون عن العمل تعويضا يتراوح عادة بين 50% إلى 70% من أجرهم السابق، ويتم تحديد المدة بناءً على عدد سنوات العمل المصرح بها.

• تعويضات الوفاة :

*في حالة وفاة العامل بسبب حادث عمل أو مرض مهني، تحصل أسرته على تعويضات مالية تستند إلى الأجر الذي كان يتقاضاه العامل قبل وفاته.

3— إجراءات تقديم التعويضات:

أ. تقديم طلب التعويض:

• يجب على العامل تقديم طلب إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية أو الوكالات المحلية التابعة لها لتقديم طلب التعويض.

• عادة ما يتطلب الأمر تقديم **شهادات طبية** أو تقارير طبية تؤكد الإصابة أو العجز أو الوفاة، بالإضافة إلى أوراق أخرى مثل شهادة العمل أو البطالة.

ب. الفحص الطبي والتقييم:

• بعد تقديم الطلب، يتم تحديد **اللجنة الطبية** التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لتقييم حالة الشخص وتحديد مستوى العجز أو الإصابة.

- يتم إجراء فحص طبي لتحديد مدى الضرر الصحي الناتج عن الحادث أو المرض المهني، وإذا كانت الإصابة تؤثر على القدرة على العمل.

ج. تحديد قيمة التعويض:

- بناءً على تقرير اللجنة الطبية، يتم تحديد نسبة العجز أو المرض. إذا كانت الإصابة تتطلب فترة علاج طويلة أو تمثل عجزاً دائماً، يتم حساب تعويضات مالية تختلف حسب نوع الضرر.
- التعويضات عن الحوادث عادةً ما تكون بنسبة تتراوح بين 50% و100% من الأجر السابق حسب درجة العجز.
- تعويضات البطالة قد تكون 70% من الأجر الأخير في بعض الحالات.

د. دفع التعويضات:

- بعد تحديد قيمة التعويض، يقوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بتحويل الأموال المستحقة للمستفيد. وتختلف المدة بين المبالغ الشهرية أو دفعات لمرة واحدة وفقاً لنوع التعويض (مثل التعويضات عن الحوادث أو الوفاة).

4- الرقابة والتقييم:

- يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مراقبة تطبيق النظام، حيث يتعين على المؤسسات التأكد من أن جميع العمال مسجلين بشكل صحيح في النظام.

• يمكن أن يتم إجراء عمليات تدقيق بشكل دوري للتحقق من صحة الملفات المقدمة والمبالغ المدفوعة.

• يتم تحديث قوانين التعويضات بشكل دوري لضمان تغطية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

5- الشكاوى والتظلمات:

• في حالة رفض طلب التعويض أو وجود مشاكل في صرف المبالغ، يمكن للمستفيد تقديم شكوى للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية أو للمحاكم الإدارية المختصة.

• يتم النظر في هذه الشكاوى وتقديم الحلول بناءً على القوانين المعمول بها.

6- التحديات المتعلقة بنظام التعويضات:

• الفساد الإداري: يمكن أن يتسبب الفساد في تأخير أو تقليص المبالغ المستحقة للمستفيدين.

• البيروقراطية: بعض الأفراد يواجهون صعوبة في استكمال الإجراءات الروتينية المطلوبة للحصول على التعويضات.

• قلة الوعي: قد يفتقر البعض إلى المعلومات الكافية حول حقوقهم في نظام التأمينات الاجتماعية.

7- التطورات المستقبلية:

● من المتوقع أن يشهد نظام التعويضات في الجزائر تحسينات تقنية، مثل تقديم خدمات رقمية لتسهيل عملية تقديم الطلبات ومتابعتها.

● قد تتم إصلاحات تشريعية لتحسين مستوى تغطية النظام وإزالة العوائق البيروقراطية. إذن، تعمل آلية نظام التعويضات في الجزائر على توفير الحماية المالية والاجتماعية للعمال والمواطنين الذين يتعرضون لأضرار اقتصادية أو صحية نتيجة للعمل أو الحالات الأخرى.

8— القوانين والتنظيمات التي تنظم احتساب الأجور والرواتب في الجزائر:

وهي تهدف إلى ضمان حقوق العمال وحمايتهم الاجتماعية، فضلاً عن تنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل. تشمل هذه القوانين العديد من العناصر المتعلقة بالأجور، العلاوات، الضرائب، التأمينات الاجتماعية، والحقوق العمالية الأخرى. فيما يلي أهم القوانين التي تحكم هذه الأمور في الجزائر:

1— القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل

● هذا القانون هو الإطار القانوني الرئيسي الذي ينظم العلاقات بين العمال وأرباب العمل في الجزائر.

● يحدد حقوق العمال في مختلف المجالات مثل ساعات العمل، الأجور، العطلات، وحقوق النقابات.

● ينص القانون على الحد الأدنى للأجر الذي يجب دفعه للعامل، ويحدد أيضاً الضوابط المتعلقة بالتوظيف، الفصل من العمل، وإجراءات التفاوض بين الطرفين.

- كما يتضمن هذا القانون تعريف العمل العادي والعمل الإضافي وكيفية احتساب أجر الساعات الإضافية.

2- القانون 83-11 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية

- هذا القانون يحدد النظام التأميني للعمال في الجزائر ويشمل جميع ما يتعلق بـ التأمين ضد الحوادث، التأمين ضد الأمراض، والتقاعد.
- بموجب هذا القانون، يتم خصم نسبة من الأجر الشهري لصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS)، وهي تغطي الحوادث الصحية والعجز والتقاعد، ويجب على جميع العمال المسجلين في التأمينات الاجتماعية أن يساهموا بمبالغ ثابتة تستند إلى أجورهم.
- كما يُحدد القانون كيفية احتساب هذه المساهمات بناءً على الأجر الإجمالي للعامل.

3- القانون 08-04 المؤرخ في 23 يونيو 2008 حول العمل

- هذا القانون يشمل حقوق العمال ويحدد العديد من المعايير المتعلقة بتحديد الأجور، الساعات الإضافية، و الراحة الأسبوعية.
- ينص القانون على ضرورة أن يكون الحد الأدنى للأجر الوطني المضمون (SNMG) واضحًا ويتم تحديثه بشكل دوري من قبل الحكومة لتواكب التغيرات الاقتصادية.

- كما ينص على وجوب دفع الرواتب في موعدها، وعدم تأخير الأجر عن موعده المحدد، وتوفير إجازات مدفوعة الأجر مثل الإجازات السنوية والعطلات المرضية.

4. القانون 14-04 المؤرخ في 10 أغسطس 2004 المتعلق بالنظام الضريبي

- يُحدد هذا القانون كيفية فرض الضرائب على الأجور في الجزائر. يشمل النظام الضريبي للعاملين في القطاعين العام والخاص، ويحدد شريحة الأجور التي تخضع للضريبة وكيفية حسابها.
- يبدأ فرض الضريبة على الأجور التي تتجاوز 30,000 دينار جزائري شهريًا، حيث تُطبق نسب ضريبة مختلفة تبعًا لمستوى الأجر، وقد تصل إلى 30% في أعلى الشريحة.

- كما يحدد القانون حقوق العمال فيما يخص الخصومات الضريبية المتعلقة بالعائلة والإعفاءات الضريبية لأجور معينة.

5— القانون 06-04 المؤرخ في 14 يونيو 2006 حول الأجر الوطني الأدنى المضمون

(SNMG)

- يُعد هذا القانون أحد القوانين الأساسية التي تحدد الحد الأدنى للأجر الذي يجب دفعه للعمال في الجزائر.

• يتم تحديد SNMG سنويًا من قبل الحكومة الجزائرية بناءً على الوضع الاقتصادي وتضخم الأسعار في البلاد. يهدف هذا الحد الأدنى إلى ضمان مستوى معيشة كريم للعاملين.

• في عام 2024، تم تحديد الحد الأدنى للأجر الوطني المضمون بمقدار 20,000 دينار جزائري شهريًا.

6— المرسوم التنفيذي رقم 94-11 المؤرخ في 26 مايو 1994 المتعلق بتنظيم علاقات العمل

• ينظم هذا المرسوم تفاصيل متعلقة بـ العقوبات التي يمكن فرضها على العاملين في حالة التأخير أو الغياب أو في حالة مخالفة بنود عقد العمل.

• كما يحدد كيفية تنظيم الساعات الإضافية وكيفية احتساب الأجر عنها، حيث يتم زيادة الأجر الأساسي بمقدار يتراوح بين 25% و 50 % حسب عدد الساعات الإضافية.

7— التأمينات الاجتماعية وتخصيص الأجور:

• تُفرض المساهمات في التأمينات الاجتماعية على جميع الأجور الشهرية، وهي نسبة ثابتة تتراوح بين 9% إلى 14% من الأجر الإجمالي حسب حالة العامل. وهذا يشمل تغطية التأمين ضد الحوادث، الأمراض المهنية، والتقاعد.

• يتم خصم هذه المبالغ من الأجر الشهري للعامل ويُدفع مباشرة إلى الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية.(CNAS)

8 — القانون 96-22 المؤرخ في 9 يوليو 1996 المتعلق بالأنظمة الأساسية للوظيفة العمومية

● ينظم هذا القانون الأجور في القطاع العام، حيث تحدد الأجور حسب الدرجة الوظيفية للموظف في الهيئات الحكومية.

● كما ينص على كيفية احتساب الترقيات بناءً على الأداء والخبرة، وكذلك كيفية احتساب العلاوات والامتيازات.

9- المرسوم التنفيذي رقم 15-174 المؤرخ في 22 يونيو 2015 حول تأطير الأجر الشهري

● يتناول هذا المرسوم كيفية احتساب الأجر الشهري في المؤسسات الجزائرية التي تعمل في القطاع الخاص أو التي تعتمد على النظام التعاقدي.

10- اتفاقيات العمل الجماعية

● في بعض القطاعات، قد توجد اتفاقيات عمل جماعية بين النقابات وأرباب العمل تحدد أجور العمال والحقوق الأخرى مثل العلاوات والإجازات.

● هذه الاتفاقيات يمكن أن تمنح العاملين في القطاعات المختلفة بعض المزايا الإضافية التي لا تكون منصوصة عليها في القوانين الوطنية.

رابعاً: النظام التأديبي في مؤسسة العمل في الجزائر:

النظام التأديبي في مؤسسة العمل في الجزائر هو جزء من النظام القانوني الذي يهدف إلى تنظيم العلاقة بين العمال وأرباب العمل في إطار الحفاظ على الانضباط والالتزام بقوانين العمل داخل المؤسسات. يهدف هذا النظام إلى ضمان سير العمل بشكل منتظم وتقليل المخالفات التي قد تؤثر سلباً على الإنتاجية والتعاون داخل المؤسسة.

1— التعريف بالنظام التأديبي في الجزائر:

النظام التأديبي في مؤسسة العمل هو مجموعة من الإجراءات والآليات التي يتم اتخاذها ضد العامل الذي يرتكب مخالفة أو تقصير في أداء واجباته المهنية وفقاً للقانون. ويهدف إلى تحسين سلوك العامل وتوجيهه نحو الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة.

2— الإطار القانوني للنظام التأديبي:

النظام التأديبي في الجزائر ينظم وفقاً لقانون العمل الجزائري، وخاصة المرسوم التنفيذي رقم 94-11 المؤرخ في 26 يناير 1994 والمتعلق بتحديد النظام التأديبي في المؤسسات الاقتصادية. يتضمن هذا القانون القواعد التي تحدد حقوق وواجبات العمال وأرباب العمل، وكيفية تطبيق العقوبات التأديبية في حال حدوث المخالفات.

3— أنواع المخالفات التي قد تستدعي تطبيق النظام التأديبي:

تتفاوت المخالفات التي قد يرتكبها العمال في مؤسسات العمل الجزائرية، ومن أبرزها:

- **المخالفات المتعلقة بالحضور والانصراف :** مثل التأخير عن العمل أو الغياب غير المبرر.

- **المخالفات السلوكية :** مثل التصرفات غير اللائقة أو عدم احترام زملاء أو المديرين.

- **المخالفات المتعلقة بالأداء المهني :** مثل الإهمال أو التقاعس عن أداء المهام المطلوبة.

• **المخالفات القانونية :** مثل التهرب من واجبات العمل أو التلاعب في الوثائق الإدارية.

4- الآليات التأديبية:

تشمل الإجراءات التأديبية في الجزائر عدة مراحل لضمان العدالة، وهي:

• **الإشعار بالمخالفة :** يتم إبلاغ العامل بارتكابه مخالفة والعمل على تصحيح سلوكه.

• **التحقيق الداخلي :** تقوم المؤسسة بإجراء تحقيق داخلي لجمع الأدلة وتحديد حجم

المخالفة.

• **العقوبات التأديبية :** تتدرج العقوبات التأديبية في الجزائر حسب نوع المخالفة، ويمكن

أن تشمل :

***التنبيه :** هو أخف العقوبات ويهدف إلى تحذير العامل.

***الإنذار :** تحذير أكثر جدية في حال تكرار المخالفات.

***التوقيف المؤقت عن العمل :** يتم من خلاله تعليق العمل لفترة معينة

دون راتب.

***الفصل التأديبي :** هو أقصى العقوبات وقد يتم في حالات المخالفات

الخطيرة مثل السرقة أو التلاعب بالوثائق.

5- حقوق العامل في مواجهة العقوبات التأديبية:

تضمن قوانين العمل الجزائرية حقوق العامل في مواجهة أي عقوبات تأديبية. من هذه الحقوق:

• **حق الدفاع :** يجب أن يتمكن العامل من تقديم دفاعه في حال تعرضه للمخالفة.

• **حق الطعن** : يحق للعامل الطعن في العقوبات التي يتعرض لها أمام المحاكم المختصة.

• **حق الإبلاغ** : يجب أن يتم إبلاغ العامل بالعقوبة المتخذة ضده كتابة وبالطرق الرسمية.

6— التحديات والآفاق المستقبلية:

النظام التأديبي في الجزائر يواجه بعض التحديات مثل غموض بعض النصوص القانونية، مما يخلق صعوبة في تطبيق النظام بشكل عادل ومتساوٍ. كما أن هناك حاجة لتحسين آليات التدريب والإرشاد لأرباب العمل والعمال حول حقوقهم وواجباتهم.

إجراءات الصلح في حالة الطعن :

هي الإجراءات التي تهدف إلى تسوية النزاع القائم بين العامل وصاحب العمل دون الحاجة للوصول إلى المحكمة. في حال تعرض العامل لقرار تأديبي من صاحب العمل (مثل العقوبة التأديبية أو الفصل)، يحق للعامل الطعن في هذا القرار وفقاً للإجراءات القانونية المنصوص عليها في قانون العمل الجزائري. وتتمثل إحدى الوسائل القانونية للطعن في إجراءات الصلح، التي تشجع على التوصل إلى حل ودي للنزاع قبل أن يتم اللجوء إلى القضاء.

1— تعريف إجراءات الصلح:

إجراءات الصلح هي عملية تهدف إلى تسوية النزاعات بين طرفين (العامل وصاحب العمل) خارج إطار المحكمة، بواسطة طرف ثالث محايد، وذلك من خلال التفاوض أو الوساطة للوصول إلى حل مرضٍ للطرفين.

2- إجراءات الصلح في حالة الطعن:

في حالة الطعن في قرار تأديبي، يمكن أن تتم إجراءات الصلح على النحو التالي:

أ- المرحلة الأولى: التفاوض المباشر بين الأطراف:

• يمكن للعامل وصاحب العمل الاتفاق على حل ودي للنزاع في مرحلة مبكرة، حيث

يمكن للعامل أن يقدم تظلمه إلى صاحب العمل بشكل رسمي.

• إذا كان النزاع بسيطاً أو في بداياته، يمكن التوصل إلى تسوية من خلال التفاوض بين

الطرفين دون الحاجة إلى تدخل طرف ثالث.

ب- المرحلة الثانية: الوساطة أو التوفيق بين الأطراف:

• في حال فشل التفاوض المباشر، يمكن للطرفين اللجوء إلى الوساطة أو التوفيق التي

تقدمها جهة محايدة، مثل ممثل من إدارة الموارد البشرية أو لجنة خاصة في

المؤسسة.

• يقوم الوسيط بمحاولة التوفيق بين الطرفين من خلال الحوار المباشر، وتقديم

اقتراحات لحل النزاع بما يرضي الطرفين دون اللجوء إلى المحكمة.

ج. المرحلة الثالثة: اللجنة الولائية (المصالحة):

• إذا استمر النزاع بعد الوساطة، يمكن للطرف المتضرر (العامل) تقديم شكوى إلى

اللجنة الولائية المكلفة بالصلح في النزاعات العمالية.

• تتكون اللجنة الولائية من ممثلين عن كل من العمال وأرباب العمل بالإضافة إلى ممثل عن وزارة العمل أو وزارة الشؤون الاجتماعية.

• تجتمع اللجنة للبحث في النزاع، وتعمل على التوصل إلى تسوية مرضية للطرفين.

• يحق للجنة إصدار توصيات قد تتضمن تخفيف العقوبات أو إلغائها، أو اتخاذ تدابير أخرى تتناسب مع المخالفة.

د. المرحلة الرابعة: الطعن أمام المحكمة:

• إذا لم تنجح جميع محاولات الصلح، يحق للطرف المتضرر اللجوء إلى المحكمة المختصة بالطعن في القرار التأديبي، سواء كانت محكمة العمل أو المحكمة الإدارية حسب نوع النزاع.

3— شروط إجراءات الصلح:

• اتفاق الأطراف : يجب أن يكون هناك اتفاق بين العامل وصاحب العمل على اللجوء إلى الصلح أو الوساطة.

• وجود طرف محايد : يجب أن يكون هناك طرف ثالث محايد (مثل لجنة المصالحة أو ممثل من إدارة العمل) لتسهيل عملية التسوية.

• السرية والشفافية : يجب أن تكون جميع إجراءات الصلح سرية، ويتعين على جميع الأطراف الحفاظ على سرية المفاوضات.

- إمكانية الطعن في نتائج الصلح : إذا فشل الصلح، يمكن للمتضرر (سواء كان العامل أو صاحب العمل) التوجه إلى المحكمة للطعن في القرار.

4— مزايا إجراءات الصلح:

- السرعة : تعد إجراءات الصلح أسرع بكثير من اللجوء إلى المحاكم، مما يساعد على حل النزاع بشكل أسرع.
- التكلفة المنخفضة : إجراءات الصلح أقل تكلفة مقارنة بالدعوى القضائية.
- الحفاظ على العلاقات المهنية : الصلح يساعد في الحفاظ على العلاقة المهنية بين العامل وصاحب العمل، ويقلل من التوترات والصراعات.
- المرونة : توفر الصلح مرونة أكبر للطرفين في الوصول إلى حلول مناسبة بعيداً عن القرارات القضائية القاسية.

نظريات التسيير:

أولاً/ النظريات الكلاسيكية:

افتترضت النظريات القديمة أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليون، وأنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ولذلك يجب فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، من أجل السيطرة عليهم والتحكم في سلوكهم داخل المنظمات، وسنقتصر هنا على ذكر أهم هذه النظريات في مجال تسيير الموارد البشرية:

1- النظرية البيروقراطية:

ومعناها ممارسة الحكم من خلال المكاتب والوظائف الإدارية. حيث استخدم ماكس فيبر (Max Weber) مفهوم البيروقراطية حتى يجعل من الإدارة أكثر إنتاجية وحيادية وقانونية وعقلانية، وبالمفهوم الايجابي ينظر إلى المؤسسة البيروقراطية على أنها أكثر الطرق عقلانية في انجاز أي نشاط، وهي جزء حتمي من مجتمعنا. وتقوم على الأسس التالية:

- الرسمية في التصرف (غير الشخصي): يجب التخلص من المحسوبية والمحابة لأن العلاقات المبنية على العوامل الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد.
- التوظيف والترقية على أساس القدرة والأداء : تعتبر الأسس الحقيقية للحصول على الموارد البشرية المؤهلة .
- توزيع السلطة هرميا : أي من القمة إلى القاعدة على كل المستويات التنظيمية .
- اللوائح والقواعد والأنظمة المكتوبة هي التي تحكم سلوك الموظف.
- العمل بنظام الدوام الكامل للموارد مقابل أجر.
- الفصل بين مهام المسؤول داخل المنظمة وخارجها.
- تحديد المسؤوليات والتخصص في العمل.
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على السجلات والمستندات .
- المهنية في الإدارة .
- عدم استغلال الوظيفة لأنها ليست ملكا لمن يشغلها .
- الاهتمام بالأفراد وخدمتهم وتدريبهم.

• خدمة عملاء المنظمة باعتبارها هدفا للنشاط .

• التركيز على القيمة الاجتماعية للموظف.

2- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت بأمريكا خلال الفترة ما بين 1900 و 1920 وهي تصف ما يجب أن يكون عليه الوضع المثالي داخل التنظيم، وقد ركزت اهتمامها على جانب واحد وهو العمل الانتاجي والعوامل الفنية التي تعمل على زيادة انتاجية العامل دون مراعاة للجوانب الانسانية، مصنفة الموارد البشرية إلى فئتين:

- فئة الإدارة، ومهمتها التخطيط والتنظيم والرقابة .

- فئة العمال، ومهمتها التنفيذ .

وقد ركز تايلور مؤسس هذه النظرية على العلم في معالجة مشكلات الانتاج الصناعي، حيث اعتمد على مجموعة من المبادئ متمثلة في النقاط التالية :

- تركيز الاهتمام على التغيرات الداخلية في التنظيم أي أن المنظمة نظام مغلق.

- الاعتماد على دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء الأعمال.

- الاعتماد على الحوافز لإغراء العمال في تأدية العمل بالطريقة المطلوبة أو الأداء المطلوب.

- الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

- التركيز على الأسلوب العلمي في الوصول إلى حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.

- الاختيار يجب أن يكون بطرق علمية سليمة.

- على العامل أن يؤدي عمله وفق تعليمات الإدارة .

- الحرص على أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال.

ورغم أن حركة الإدارة العلمية حولت الاهتمام من الآلة إلى العامل، في إطار العمل على تنمية الموارد البشرية من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي جعلها تـ إلا أنها تجاهلت الجانب الاجتماعي والإنساني للعامل، وحطت من قدراته وحولته إلى آلة تعمل في إطار يقضي على المشاعر والعلاقات غير الرسمية، وهدفها النهائي في الواقع التنظيمي هو تحقيق أعلى درجات الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما سبب فشل المنظور التaylorي في مدى أهمية الموارد البشرية التي تعتبر العنصر الأساسي في مختلف التنظيمات الصناعية.

3- نظرية العمليات الإدارية (فايول):

وضع فايول المبادئ الأربع عشر لتنظيم التسيير الإداري والتي لقيت انتشارا كبيرا في التنظيمات وخاصة الجانب الإداري منها ولا زالت بعض منها معتمدة إلى الآن في الإدارة الحالية، هذه المبادئ متمثلة في الآتي:

- السلطة والمسؤولية - الانضباط- وحدة الأمر- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة- التسلسل الرئاسي-المركزية- استقرار العمالة – المبادرة- العدالة والمساواة- الهدف ووحدة التوجه- مكافأة العاملين- النظام- تنمية روح الجماعة- روح التعاون.

4- العلاقات الإنسانية:

جاء اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية كرد للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى المورد البشري، وكانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما من النظريات الكلاسيكية. فإذا أرادت المنظمة الوصول إلى أهدافها و تحقيق استراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي أهمية خاصة في التعامل مع الموارد البشرية وذلك بتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قد الإمكان في مناقشة البرامج ورسم الخطط والأهداف، وعلي هذا الأساس فقد أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا للتنظيمات غير الرسمية ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي .

وقد استنتج ألتون مايو من تجاربه للتأكيد على أهمية البعد الاجتماعي داخل بيئة العمل ما يلي:

- أهمية علاقة الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة.
- أن الرضا في العمل يأتي أساسا من الشكل الاجتماعي للجماعة، وأن الشروط الفزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية .

- أن التخصص في الأعمال ليس بالضرورة هو اهم أشكال التنظيم كفاءة من حيث الانتاجية.

- أن العمال لا يتعاملون مع الإدارة وسياستها كأفراد، انما كأعضاء في الجماعة.

وعليه فإن نجاح المنظمة تبنى على أساس وجود وتكامل المتغيرات الثلاثة التالية:

القيادة – الاتصال – المشاركة

ثانيا/ النظريات الحديثة في التنظيم:

سننتاول نظرية (x و y) ، والنظرية اليابانية في يلي:

1- نظرية X و Y في الادارة:

هي من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري في الإدارة ومهدت بصورة كبيرة لعلم إدارة الموارد البشرية، حيث ركزت على أسلوب الثواب والعقاب للأفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاء في العمل، وقد بنى دوجلاس (مؤسس هذه النظرية) نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، و قسم العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (x,y)

y x

العمل نشاط طبيعي كسول بطبعه

حوافز داخلية حوافز خارجية

طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى

قابل لتعلم أشياء جديدة المسؤولية

منفتح ويفكر في أهداف المنظمة غير قابل للتغير

رقابة داخلية (ذاتية) منغلق داخلياً كل ما يهمله أهدافه الخاصة فقط

رقابة خارجية

لكن بعد هذه النظرية وهذا التوجه زاد الاهتمام بالموارد البشرية حيث وضعت برامج وأنظمة لتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وقد تم الاهتمام بما يطلبه الموظف

وما تريد المنظمة تحقيقه ، وخاصة مع التطور المتسارع والحديث والتنافس من أجل الحصول على المورد البشري الكفؤ، والعمل على تشجيع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأهداف وهذا ما تجسده النظرية اليابانية الحديثة.

2- النظرية اليابانية (Z):

هي نموذج إداري ياباني وضعه العالم الياباني أوتشي يجمع بين مفاهيم وأنماط مختلفة من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد و يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية.

وقد تميزت هذه النظرية بالخصائص التالية:

1- الوظيفة مدى الحياة :أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة.

2- الترقية والتقييم : حيث يتميز نظام الترقية بالبطء مما يؤدي إلى تحقيق الانفتاح و دعم ميول الأفراد للتعاون ورفع مستوى الأداء.

3- عدم التخصص في مسارات الحياة الوظيفية: العامل الياباني ينتقل من مسار إلى آخر في المنظمة مما يعني زيادة مستوى اطلاعه و مهاراته و معرفته الشاملة لكافة أبعاد العمل و طبيعة العلاقات المختلفة بين الوظائف.

4- للعمل في المؤسسة اليابانية مقومات تتمثل في :

—الرقابة الضمنية التي يتحلى بها كل موظف

—الثقافة التنظيمية المتميزة التي لا تفرق بين المدراء والعمال

- اتخاذ القرار يكون جماعيا

- القيم المشتركة أي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة و الشعور الجماعي بالمسؤولية

5- النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:

الاعتناء بالموظفين منذ دخولهم إلى المنظمة و من مرحلة التدريب إلى أن ينتهي الموظف من عمله

و يصل إلى مرحلة التقاعد و ذلك بإجراء عمليات تنمية و تطوير والعمل على تحقيق الاستقرار

الاجتماعي و الوظيفي لهم.

مراجع محاور سد1:

- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات،

الكويت، 1979.

- مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم ، دار جسر للنشر والتوزيع،

الجزائر، 2014.

- علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر 1970.

- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ط2005، و ط2009.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مصر 2003.
- الخطيب، رائد. (2019) ، إدارة الأداء الوظيفي، دار الصفاء، بيروت.
- السرطاوي، محمود. (2020)، تحليل الوظائف وتوصيفها، دار الفكر العربي، القاهرة.

السداسي الثاني:

اسم الوحدة: التعليم الأساسية

اسم المادة: تسيير الموارد البشرية2

الرصيد: 05

المعامل: 03

محتوى المادة:

- الإدارة الإستراتيجية

- رأس المال المعرفي

- رأس المال البشري

- حلقات الجودة

- نماذج حديثة في تسيير الموارد البشرية (الإدارة اليابانية نموذجاً).

تمهيد:

تلعب التطورات الحديثة في مجال العمل والمنظمات خصوصاً منها ما تعلق بالاتجاهات الحديثة في التسيير دوراً كبيراً في إحداث التغيرات على مستوى إدارة الموارد البشرية ، وذلك لأن المورد البشري هو أساس ومحور العملية الانتاجية، ومع زيادة المنافسة في البيئة المحيطة واعتمادها على جودة المنتج وذلك لإرضاء الزبون وكسب رهانات البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة توجب على منظمات العمل التوجه إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والعمل على تبني سياسة الجودة الشاملة بالاعتماد على رأس المال البشري .

انطلاقاً مما سبق سنتناول في هذه الدروس لمقياس تسيير الموارد البشرية (سد2) الموجهة للسنة أولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وذلك وفقاً لمقرر عرض التكوين (CANVAS) المبين في محتوى المادة أعلاه .

أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

1- استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

1-1- تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

"هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (زيد، 2003، ص105).

و"هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم." (عقيلي، 2005، ص71)

من هنا يتضح أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأمد تنتهجها سياسة المنظمة تهتم بمستقبل الموارد البشرية ومسارها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها.

1-2- خصائص استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

نظرا لما تفرضه العولمة من تغير سريع على المنظمات وما أتى به التطور التكنولوجي المتسارع من تغييرات متجددة تؤثر على استراتيجيتها أصبح على مسيري إدارة هذه المنظمات مسؤولية كبرى، وبما أن إدارة الموارد البشرية جزء من هذه الإدارة فهي مطالبة بأن تكون استراتيجيتها تتماشى مع استراتيجية المنظمة فتسعى لتلبية حاجة المنظمة من موارد بشرية مؤهلة تكون في مستوى التنافس المفروض في الوقت المعاصر، وحتى تستطيع تنفيذ هذه المهمة يلزمها خصائص استراتيجية نعرضها في ما يلي :

- التكامل والتنسيق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة في توفير العنصر البشري الكفؤ.

- تماشي استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها.
- تماشي استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع التغير المعاصر في جميع المجالات.
- العمل على توفير مناخ عمل مناسب يغرس في العامل الولاء والانتماء للمنظمة.
- الاحترافية والتخصص يجب أن تكون ميزة من يعمل في إدارة الموارد البشرية.
- تعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الفرعية في المنظمة والتنسيق معهم لأنها أهم إدارة لكونها تهتم بشؤون العاملين.
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على رضا الزبائن والمتعاملين لأنهم أساس نجاح المنظمة أو فشلها.

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تعتبر الإنفاق على المورد البشري استثمار رأس مال .

- حل مشاكل العمال والتعامل مع النقابات بما يخدم المنظمة والعاملين فيها من أولويات استراتيجية إدارة الموارد البشرية .

1-3- مكونات (مراحل تكوين) استراتيجية إدارة الموارد البشرية : هي مراحل تهتم بالمورد

البشري وبمستقبله الوظيفي هادفة إلى بناء استراتيجية بعيدة الأجل تعمل على جلب وتوفير قوة عمل فعالة تحقق رسالة المنظمة وأهدافها (أهداف العامل وأهداف المنظمة)، وهذه المراحل هي :
م1 - دراسة وتحليل متطلبات المنظمة من اليد العاملة والصورة التي تكون عليها في المستقبل.
م2 - التحليل البيئي : أي متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتأثيرها على المورد البشري بمقارنة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية.

م3 - بناء على المرحلتين السابقتين وبناء على نوع الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة يتم إعداد الاستراتيجية التي تعمل على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية.

م4 - إنجاز أو تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية أي تترجم الاستراتيجية إلى واقع العمل بتصميم برامج وأنظمة جديدة .

م5 - تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية أي مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيق أداء مرضي وولاء والتزام من طرف المورد البشري.

1-4- المتغيرات المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

نقصد بها المتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية فيها وتتمثل في ما يلي :

- 1- تصميم أعمال ووظائف المنظمة وهيكلها التنظيمي: إذا كان التصميم جماعيا أم فرديا فإن مهارات الموارد البشرية تختلف، إضافة إلى هيكل المنظمة التنظيمي أفقيا أم عموديا .
- 2- الثقافة التنظيمية للمنظمة : تختلف عادات وقيم ومعتقدات العاملين في المنظمة الواحدة خاصة إذا كانت المنظمة من الشركات متعددة الجنسيات، لذلك فهي تؤثر على استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 3- الفروقات أو الاختلافات بين الموارد البشرية : يوجد في أي منظمة اختلاف بين مواردها البشرية في العمر والجنس ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية مما ينتج عنه اختلاف في الرغبات والآراء والاتجاهات.
- 4- العامل الاقتصادي : يلعب الاقتصاد المحلي لأي بلد أو الاقتصاد الخارجي دورا كبيرا في استقرار منظمات الأعمال وبالتالي على استراتيجية إدارة الموارد البشرية داخلها.
- 5- العامل التقني والتكنولوجي : تؤثر التقنية تأثيرا مباشرا على استراتيجية إدارة الموارد البشرية فالتجهيزات الحديثة تستدعي إعادة التصميم وتتطلب يد عاملة ماهرة في هذا المجال مما يتطلب تدريباً للموارد البشرية القديمة أو الاستغناء عنها واستبدالها بأخرى .
- 6- العامل الاجتماعي والسكاني: يعتبر الرأي العام المراقب لأعمال وممارسات المنظمات فهو شريك معنوي تعمل إدارة الموارد البشرية على إرضائه باحترام التقاليد والقيم السائدة في المجتمع

وبذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية عند وضع استراتيجيتها أن توازن بين أهداف المنظمة وقيم وعادات المجتمع وتراعي الظروف الاجتماعية لمواردها. بالإضافة إلى أهمية التركيبة السكانية جديدة أم قديمة وفئاتها العمرية ونسبة الذكور والإناث فإن لها تأثير على استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

7- القوانين والتشريعات : تغير القوانين التي تخص منظمات الأعمال لها تأثير مباشر على استراتيجية إدارة الموارد البشرية لكونها ملزمة التطبيق .

8- المنظمات العمالية (النقابات) : لها دور هام في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لما تمثله من وصاية فقد تبرم اتفاقات تغير من سياسات المنظمة وخططها المستقبلية.

1-5- موقع إدارة الموارد البشرية ضمن النظرة الاستراتيجية :

بما أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تمثل إحدى إدارات المنظمة الأساسية إلا أن دورها وموقعها يختلف من منظمة إلى أخرى نتيجة عدة عوامل نذكر منها :

- عدد الموارد البشرية في المنظمة إذا كان قليلا قد لا يحتاج لهذه الإدارة في حين تكون ضرورية إذا زاد عدد العاملين في المنظمة.

- القوانين والتشريعات الحكومية تختلف من بلد لآخر في تنظيم إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها.

- مدى ثقافة الموارد البشرية لأهمية إدارة الموارد البشرية للتكفل بشؤونها .

- نظرة المنظمة للمورد البشري على أنه أساس نجاحها يستدعي وجود إدارة الموارد البشرية في موقع مميز ضمن الإدارة العليا.

- وجود إدارة الموارد البشرية للتكفل بمشاكل العمال والتفاوض مع المنظمات العمالية تكون قريبة للإدارة العليا والعمال.

ثانيا: رأس المال المعرفي:

1- مفهوم رأس المال المعرفي:

يعد مفهوم إدارة رأس المال المعرفي من المفاهيم الغامضة نوعا ما لدى بعض الأفراد والإدارات، حيث يضم النظام الهيكلي، الأصول المادية، الأصول المعنوية (المعرفة)، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، رأس مال العملاء أو الزبائن، ولتوضيح هذا المفهوم نورد بعضا من تعاريف الباحثين والمهتمين بهذا المجال في ما يلي:

- هو "المقدرة العقلية على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناسق بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة" (الوقفي، 2006، ص141)

- ويُعرف أنه "مجموعة من الموارد المعلوماتية (للأشخاص) على هيئة نوعين من المعرفة، معرفة ظاهرة (Tacit) يسهل التعبير عنها أو كتابتها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعرفة ضمنية

(Explicit) مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة" (الكبيسي، 2005، ص33)

- كما عرفه (Enders ,1997) "هو الموجودات المعرفية التي لها قدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز وتعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة المحلية والدولية"، وعرفه (Yogesh,1998) بأنه قوة ذهنية تراكمية تمثل توليفة من المعرفة والمعلومات والخواص المعرفية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم. " (الحلالمه، 2009، ص9) ومنه نرى أن رأس المال المعرفي يتمثل في تحويل التقنية إلى قيمة وتطبيق الرؤى والأفكار وتحويل المعلومات الكامنة والقدرات والمهارات إلى نتاج معرفي ملموس عبر استثمار المورد البشري في شكل رأس مال بشري ورأس مال فكري.

2- أهمية رأس المال المعرفي:

لا شك أن المعرفة لها أهمية كبرى في كامل المجالات وبالأخص في ميدان الأعمال والاقتصاد الذي يعتبر المسير البارز في حياة الناس عموماً ومنظمات الأعمال خصوصاً ، من هنا تكمن أهمية رأس المال المعرفي في النقاط التالية :

- كونه أكثر قيمة في الوقت الحالي فيظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل موارد علمية تُحدث تغييرات جوهرية داخل منظمات الأعمال تُترجم إلى ابتكارات ملموسة.

- يعتبر رأس المال المعرفي أهم مرشداً لإدارات المنظمات لتحديد نوع رأس المال الذي سيساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات من خلال مساهمته في تحقيق قيمة مضافة.

- أن أحد مكوناته المتمثلة في المعرفة تصبح رأس مال إذا تم العثور عليها وتوظيفها لصالح المنظمة.

- إن رأس المال المعرفي يعتبر الحلقة الأهم في المنظمة إذ لا بد من التفوق المعرفي لأن استخدام التقنية وحده لا يكفي لتحقيق التميز والنجاح.

3- مكونات رأس المال المعرفي:

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية، ومنظمات الأعمال حول مكونات رأس المال المعرفي لذا سنورد أهمها في ما يلي:

الرأي الأول:

* رأس المال البشري ويشمل:

أ- كفاءة العاملين Competence: متمثلة بالخبرات والعلم وأسرار العمل.

ب- آراء العاملين وتوجهاتهم Attitudes : أي البواعث والحوافز التي تحكم تصرفات العامل.

ت- ج - المرونة Agility: أي قدرة العاملين في المنشأة على التحرك السريع استجابة للتغيرات.

* رأس المال الهيكلي يتفرع إلى:

أ -العلاقات : أي جميع الأطراف، العملاء والموردون والمساهمون والحكومات والمجتمع.

ب -الهيكلي : أي ثقافة المنشأة، وقواعد البيانات، وبرامج الحاسب، والمستندات.

ج -التجديد والتطوير : أي جميع المشروعات المستقبلية. (الحالمة، مرجع سابق، ص13)

الرأي الثاني:

ويؤكد (Chen&Xie، 2004) في (المرجع السابق، ص14) على العناصر التالية:

*- رأس المال البشري (HumanCapital): حيث يعد رأس المال البشري الأساس لرأس المال

المعرفي ويشمل على:

أ – قدرات العاملين EmployeesCompetencies

ب- إبداع العاملين EmployeesCreativity

ج- اتجاهات العاملين Employees Attitudes

*- رأس المال الزبائني Customer Capital /Market Capital: يشكل رأس المال الزبائني

(السوق) أحد المكونات الأساسية لرأس المال المعرفي، إذ أنه يبرر رأس المال المعرفي ويحوّله

في صورة قيمة سوقية (Market Value) وأداء منظمي (Organizational Performance).

*- رأس المال الابتكاري Innovation Capital : يمثل هذا العنصر،المسئول عن التفكير

وعمليات الإبداع والابتكار في المنظمة . ويقوم بتقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية

والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بنظام المنظمي والابتكار قد يكون في الصورة منتج جديد أو

تكنولوجيا أو مزيج من الابتكارات . وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الابتكاري منها:

- إنجازات الابتكار – آليات الابتكار – ثقافة الابتكار.

*- رأس المال الهيكلي Structural Capital :

نعني به رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى البيت أو إلى أي مكان آخر خارج المنظمة مع العاملين والمديرين عندما يغادرون المنظمة عائدين إلى بيوتهم في نهاية اليوم، ويعبر رأس المال الهيكلي عن نظام وهيكल المنظمة، فعندما تمتلك منظمة ما، لرأس مال هيكلي قوي متماسك فأنها تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري، واستنهاضه والاستفادة من أقصى طاقاته.

الرأي الثالث:

وقد صنفها (Brooking, 1996) في (المرجع السابق، ص18) إلى:

- أ - أصول سوقية : الأصول غير ملموسة مرتبطة بالسوق مثل العملاء، الماركات ومنافذ التوزيع.
 - ب- أصول بشرية : الخبرات الماركات، قدرات الابتكار ومؤشرات تتعلق بالأفراد.
 - ج - أصول ملكية فكرية : تشمل علاقات وأسرار تجارية وبراءات واختراع وحقوق التقييم.
 - د - أصول البنى التحتية : مثل ثقافة المنشأة، وطرق تقييم خطة إدارة الموارد البشرية.
- مما سبق نقول أن مكونات رأس المال المعرفي تتركز على ثلاثة عناصر أساسية هي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال البيئي والمتمثل في كل ما يحيط بمنظمة العمل من زبائن وعملاء وموردين ومجتمع (رأس مال اجتماعي) بصفة عامة.

ثالثاً: رأس المال البشري:

1- مفهوم رأس المال البشري :

يعد رأس المال البشري من المفاهيم التي كثر الحديث عنها، وعلى الرغم من بعض الاختلافات في وجهات النظر، فإنها تتفق أن العنصر البشري رأس مال ينبغي الاستثمار فيه، وبذلك أطلق عليه مصطلح رأس المال البشري، إذ يعتبر حالياً من أهم الموارد التي يجب الاهتمام بها.

رأس المال البشري هو مصطلح أنشأه غاري بيكر، هو خبير اقتصادي من جامعة شيكاغو، ويعقوب مينسر الذي يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية.

وقد تعددت تعاريفه بين الباحثين والمهتمين لذا سنورد بعضاً منها في الآتي:

-رأس المال البشري والذي يعد مفتاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (راوية، 2005، ص63)

— رأس المال البشري على أنه المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات، الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير. (عبد الستار، 2005، ص4)

- ويشير (Yound) إلى أن رأس المال البشري يعني مجموعة الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات. (عبد الستار، م س، ص25)

ومنه فإن رأس المال البشري للمنظمة يشمل جميع القوى العاملة بالمنظمة أو المتاحة والتي تتفاوت في قدراتها، خبراتها، مستويات تعليمها وثقافتها وكذا مستوى أدائها، وحتى التي يمكن استقطابها من المجتمع في حالة الاحتياج لليد العاملة.

وهناك مفاهيم مرتبطة بمفهوم رأس المال البشري نبينها مختصرة في مايلي:

١- رأس المال الاجتماعي:

يشكل رأس المال الاجتماعي الأصول المعنوية التي تجسد العلاقات الاجتماعية المعاشة بين الناس خارج منظمة العمل المتمثلة في الزمالة، وتبادل الأفكار ، والاتصال بين الأفراد والجماعات والزبائن، وبمعنى آخر جميع الموارد المتاحة والمحتملة والمكونة لشبكة العلاقات الاجتماعية.

ب- رأس المال النفسي:

ويتجسد في الصفات الإنسانية والسلوكيات المختلفة بين الأفراد في منظمة العمل أو خارجها ممن يمثلون موارد بشرية محتملة، فكما تتشابه الصفات الجسدية بين الناس، أو تتماثل أحياناً، إلا أنها تختلف لتمييز كل فرد عن الآخر، كذلك هي الصفات النفسية من انفعالات وعواطف واستعدادات وميولات، وإشباع الحاجات، وحب النجاح.. وغيرها ، فهي تظهر في فروقات فردية، فمثلاً حب النجاح والدافعية للإنجاز عند أحدهم هي رأس مال مربح إذا ما وظفها لصالح المنظمة، لكن من عكسه يكون دوره سلبياً في أدائه ومن ثم على إنتاجية منظّمته.

ث- رأس المال الفكري:

هو تلك القوى أو الموهبة الكامنة في الفرد متمثلة في قدرته على الابتكار والإبداع إذا أُتيحت له الفرصة لتطبيقها في مجال تخصصه وعمله، وبالتالي تحويل رأس مال خام إلى نتاج ملموس يزيد من حظوظ المنظمة في المنافسة وجودة المنتج أو الخدمة وبالتالي إرضاء المستهلك أو الزبون.

2- أهمية رأس المال البشري:

لرأس المال البشري أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، ولذلك تعمل إدارة الموارد البشرية، وخاصة في الاتجاهات الحديثة للتسيير على استقطاب اليد العاملة الكفؤة وفق استراتيجية علمية مدروسة تعمل على الاستثمار في المورد البشري، هذه الأهمية الكبرى نوضحها في النقاط التالية:

- تحويل الموارد البشرية الخام إلى موارد بشرية ذات إنتاجية عالية.
- تدعيم رأس المال المادي برأس مال بشري وفكري.

- رأس المال البشري يعتبر أداة لتعزيز التنمية الشاملة للاقتصاد والمجتمع عامة.
- الاستثمار في المورد البشري يعتبر قيمة مضافة لنجاح المنظمة ولا يعتبر عبئاً عليها.
- الاهتمام بالمورد البشري بالتدريب والتعليم والصحة يعتبر رأس مال حقيقي مضمون.

3- مكونات رأس المال البشري: إن أهم مكونات رأس المال البشري هي المعرفة، والقدرة، والمهارة؛ وفي الآتي شرح خاص لكل مكون من هذه المكونات:

3-1- المعرفة:

أن المعرفة هي قوة وثروة في آن واحد قوة بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة، وأنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة، أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الفريد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية.

وقد أشار كل من (Perez &Pablos, 2003) إلى أهمية معرفة رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأفصحا عن أن المنظمات تبدع وتتنافس في مناطق معقدة ودينامكية فيظل الاقتصاد الجديد ولذلك أن قيمة وتميز قاعدة معرفة المنظمة من المحتمل أن تتغير أيضاً، وعندها يمكن أن تتعقد مهمة إدارة قاعدة معرفتها(العبادي، 2014، ص175،174).

3-2- القدرة:

إنَّ القدرات التي يتمتع بها المورد البشري والذي من المتوقع أن يشغل مدراء الموارد البشرية دور قيادي في استراتيجية المنظمة العامة، فإن العديد من هذه المنظمات ستحتاج إلى مدراء يمتازون بمجموعة من القدرات يمكن تلخيصها فيما يلي:

* براعة إجادة الأعمال

* براعة الموارد البشرية

* براعة التغيير

* المصادقية الشخصية

3-3- المهارات:

إنَّ المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين عملية الإنتاج في منظمات الأعمال من حيث جودة وكمية الإنتاج، والذي بدوره يزيد من أرباحها.(المرجع السابق،ص176)

4- خصائص رأس المال البشري:

يمكن أن نميز مجموعة من الخصائص لرأس المال البشري في ما يلي:

- رأس المال البشري غير ظاهر (مرئي): أي أن قدرات الأفراد ومعارفهم لا يمكن ملاحظتها أو معرفتها في بداية التوظيف، قد يطلع القائمون على عملية الاختيار على الشهادات والمؤهلات العلمية، لكن رأس المال الكامن يظهر بالإبداع والابتكار من خلال الأداء الحسن والانتاجية العالية.
- رأس المال البشري غير محدود: على عكس رأس المال المادي المحدد بقيمة معينة ينتهي بانتهائها، فإن رأس المال البشري غير محدود وذلك لأن الفرد الكفو (النادر) تتوسع قدراته وتزداد مهاراته كلما عملت المنظمة على الاستثمار فيه بالتعليم والتدريب والمحافظة عليه وتنميته ودعمه.
- رأس المال البشري خاص: أي أنه ملازم لصاحبه لا يمكن إجباره على تحويله إلى نتاج ملموس إلا بالتحفيز المادي والمعنوي (مثل براءة الاختراع، وميزات الشهرة والاعتراف...)، وإعطائه حرية ترجمته إلى تطبيق يزيد من إنتاجية المنظمة وتميزها ونجاحها.
- رأس المال البشري سهل النفاذ: أي أنه في وقت ينتهي وذلك بترك المورد للعمل أو موته، لذا على المنظمة أن تعمل على الاستفادة منه وذلك بجعله يدرب ويعلم غيره بالمهارات والخبرات التي يكسبها.

- رأس المال البشري ثابت (قار): لا يمكن بيعه كأصل مادي في المنظمة، أو تجزئته.

5- أصناف رأس المال البشري:

- العاملون أصحاب العقول المدبرة أو النادرة: هؤلاء يجب المحافظة عليهم من قبل المنظمة حيث يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة.

العاملون الجدد: وهؤلاء يجب على المنظمة الإسراع في تدريبهم وتعليمهم لأنهم في طور التعلم واكتساب المعارف والخبرات بحكم تعيينهم أول مرة أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى.

- العاملون الطبيعيون في أدائهم: وهؤلاء لا يمكن الاستغناء عنهم بل يجب تنميتهم وتطويرهم والاستفادة من خبرتهم.

- العاملون صعبو المراس (أصحاب الأداء المتدني): وهؤلاء يفترض على المنظمة أن تتخلى عنهم بسرعة لأنهم يمثلون عقبة أمام تطوير المنظمة من خلال أدائهم الضعيف وإحداث المشاكل مع زملائهم.

6- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

6-1- البعد العلمي : إذ يوفر التعليم الإطارات العلمية القادرة على الابتكار والابداع لتطوير المنظمة ويسهم في التحسين المستمر في وسائل الانتاج .

6-2- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب.

6-3- البعد الاجتماعي : يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة، حيث أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه القيم والسلوكيات المتوازنة التي تعود على المجتمع بالفائدة.

6-4- البعد الاقتصادي : يساهم الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا في تحقيق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية لوطنه.

6-5- البعد الأمني: يلعب ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبى للأفراد دورا هاما في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، نتيجة قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود الأمن والاستقرار في المجتمع والدولة.

رابعاً: حلقات الجودة:

1- تعريف مصطلح الجودة:

2- تعرف الجودة Quality لغويا بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة. ويرجع أصل المصطلح

إلى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.

وقديما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء.

أما اصطلاحاً فتعرف بأنها مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج بما يلبي رغبات وتفضيلات المستهلك.

2- نشأة فكرة حلقات الجودة:

بدأت حلقات الجودة مع بداية التجربة اليابانية في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي. فمنذ حوالي أكثر من ستين عاماً كانت توصف منتجات اليابان بأنها رديئة ولكن عمل اليابانيون على تطوير وتحسين جودة منتجاتهم، حيث أدركوا أن التحدي الحقيقي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بجودة منتجاتهم ليس له طريق سوى تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة. ويعتبر عام 1961 الميلاد الحقيقي لحلقات الجودة في اليابان، حيث ظهرت بوصفها تطوراً طبيعياً لما كان يعرف في ذلك الوقت باصطلاح Book – reading circle بمعرفة الدكتور «ايشكاوا» أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو، الذي تقدم وبمساعدة من النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونه أن تؤلف مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بعملهم، ومن هنا ولدت فكرة حلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بمثابة تطوير وتقويم، ومن ثم أصبحت حلقات الجودة آلية وأسلوب عمل للتحسين واسع الانتشار في العام كله.

3- تعريف حلقات الجودة: هي مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم، لمناقشة مشكلات نوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط له.

4- خصائصها:

- تتطلب مساندة الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- لا تعمل باستقلالية بعيداً عن التنظيم الإداري القائم.

- أحد أساليب الإدارة بالمشاركة مع تطوير شخصية العاملين بالحلقة.
- أسلوب لتنمية الموارد البشرية والتشجيع على الابتكار والتجديد.
- منتدى لحل المشكلات.

5- أهداف حلقات الجودة:

- تهدف حلقات الجودة إلى الحفاظ على جودة المنتجات وتحسينها.
- تعمل على التحسين المستمر للجودة، والوقاية من الأخطاء، وزيادة رضا العملاء والزبائن.
- تعمل على رفع الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، وأخذ التغيرات التي تحدث في الحسبان.
- تحسين الاتصال، واستبعاد الأخطاء والأعطال في المنظمة.
- زيادة التحفيز في العمل، وتشجيع قدرات الأفراد والوقوف على حاجاتهم.
- دعم الإبداع والجهود الفكرية، وزيادة الرضا والثقة لدى العاملين.
- تحسين العلاقات الاجتماعية وتدريب وتأهيل العاملين على أدوات وطرق الجودة.

6- أهمية حلقات الجودة: تتلخص الأهمية في النقطتين التاليتين:

- زيادة أهمية الجودة للمنتجات المقدمة وزيادة المعرفة النوعية وتطويرها للعاملين.
- ضمان حرية التعبير والمبادرات للعمال والتقويم من طرفهم، وإطلاق فاعليتهم في مجالات تحسين الإنتاج.

7- أهم مرتكزات ومبادئ حلقات الجودة:

- المشاركة أو الانخراط في الحلقة يكون تطوعيا.

- الولاء والالتزام بعمل الحلقة بما يشعر العامل فيها بأن حلقة الجودة ملكه
- العمل في حلقات الجودة يجب أن يكون وفق قاعدة بيانات محددة ومضبوطة لحل المشكلات
- المكسب لكل الأطراف أي البعد عن الصراع غير المنتج والاتجاه نحو مفهوم المشاركة والزمالة.
- تحديد وقت مضبوط لحل المشكلات والنتائج المتوقعة.

8- علاقة مفهوم حلقات الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ورغم أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، تتقابل مع مفاهيم حلقات الجودة، فإن إحدى البدايات الأساسية في الأخذ بأنشطة الحلقات وتفعيلها هي أن تكون المنظمة قد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وحيث إن الظروف ليست متشابهة من منظمة لأخرى أو من خدمة لأخرى لذا نجد بعضها يبدأ بأنشطة الحلقات والأخرى نرى أن هذه الأنشطة لا تمثل سوى جزءا من البرنامج المتكامل للجودة الشاملة.

9- الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل: نبينها في الجدول التالي:

حلقات الجودة	فرق العمل	عنصر المقارنة
تكلف بإنجاز عمل ومهمة كاملة	إنجاز مشكلات صغيرة نسبياً	إنجاز العمل
تطوعية واختيارية	إجبارية	صفة العمل
سلطته استشارية ومسئولية تضامنية وتتخذ بعض القرارات	لا تتخذ قرارات - تضع توصيات	السلطة
تبقى طيلة حياة المنظمة من أجل التحسين	تنتهي بمجرد انتهاء مدتها ووفقاً لقرار تشكيلها	الديمومة
متغيرة ترتبط بدورة عنصر بشري سريعة.	ثابتة وفقاً لقرار التشكيل	العضوية
لا يوجد تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري	متجانسون	الأعضاء
فني أدائي إنتاجي	إداري مؤسسي	طابع العمل
تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي وتبادل الخبرات والمعلومات	ترتكز على فكرة العمل الجماعي	الركيزة الأساسية لها
تتطلب دعم الإدارة بشكل مستمر	دعم الإدارة واضح في قرار تشكيلها	دعم الإدارة
مسئولية تضامنية مع الإدارة	مسئولية الفريق	المسئولية
حل مشكلات ذاتية	حل مشكلات مختلفة	الهدف

خامساً: - نماذج حديثة في تسيير الموارد البشرية

نماذج حديثة في تسيير الموارد البشرية: (بن شريك عمر 2024)

سننطلق في تناول هذا العنصر من ما أشار إليه جاكسون وراولي فيما يلي:

في سياقات بحوث إدارة الأعمال والإدارة، يمثل " النموذج الوصف المنهجي " الذي يرسم أو يمثل

بعض الأشياء(2000: Jankowic 181 ,)

وبالقياس، تمثل نماذج إدارة الموارد البشرية محاولة علمية لتقليل من العمليات المعقدة - بشكل آلي- في نظرية وممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أبسط ما يمكن. ومع ذلك ، وكما يشير العديد من الممارسين الباحثين في إدارة الموارد البشرية ، هناك مخاطر عملية للاعتماد بشكل كبير على الحلول الواضحة والبسيطة ومسارات صنع القرار التي تقترحها نماذج إدارة الموارد البشرية. باستخدام كمثال ما يسمى نموذج "دورة إدارة الموارد البشرية" أنظر (1984' Fombrunt et al و يؤكد (Torrington et al, 2008) ، على كيفية اعتماد هذه النماذج في كثير من الأحيان على "صياغة استراتيجية عقلانية بدلا من اعتمادها على نهج صياغة استراتيجية طارئة" . وبعبارة أخرى ، يبدو أن النموذج يفترض أن كل شيء سيذهب إلى التخطيط. استمر Torrington et al في اقتراح أن العديد من تصاميم النماذج تركز على افتراضات "وحدوية". وبعبارة أخرى ، هناك خطر الاعتماد المفرط على البساطة التي تقدمها نماذج إدارة الموارد البشرية وبالتالي التقليل من بعض سلوكيات الموظف المحددة (Torrington et al, 2008: 39). al, التي من المحتمل أن تعقد محاولات تفسير وتنفيذ هذه النماذج في سياقات ممارسة إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك ، نماذج إدارة الموارد البشرية موجودة وتعمل على توضيح العديد من النصوص العامة والقياسية حول نظرية وممارسة إدارة الموارد البشرية. تقترح هذه المناقشة الطرق التي يمكن من خلالها لنماذج إدارة الموارد البشرية توجيه الممارسة، والأهم من ذلك هنا، العمل كوسيلة للتفكير والتطوير المنهي.

و عليه يعول على النماذج في الإدارة - و في مجال البحث- وإدارة الموارد البشرية لتساهم في مجالين اثنين أحدهما تفسير الوضعيات المعقدة و الثاني التنبؤ بمسار الأحداث. و قد عرفت ساحة تسيير الموارد البشرية عدد لا بأس به من النماذج التي تصنف جميعها بشكل عام أو في الغالب على أنها ضمن مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فيختصرها البعض في تيارين في حين يعدد آخرون ثلاث تيارات رئيسية، و تضم هذه التيارات بدورها عدد من النماذج تتراوح عموما بين 5 خمس و 7 سبع نماذج هي الأكثر انتشارا في الدراسات والبحوث الأكاديمية والأكثر تناولا بشكل تطبيقي في العديد من المنظمات ولعلنا نجد ضالتنا في ما قدمته عزمي فزة تبسوم و هي أكاديمية هندية في كتابها حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وسنورده فيما يلي:

و في هذا الجزء اجتهدت عزمي في تبسيط التباين بين مختلف التيارات وفيما يلي ترجمة ذلك: حدد العديد من العلماء تصنيفات لمدارس الأفكار والنماذج في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما ربط الباحثون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء وفعالية المنظمة. وبشكل عام يمكن تحديد إحدى الطرق الثالث التالية لفحص فعالية ممارسات الموارد البشرية على أداء الشركة: الشرطية أو الموقفية ، والشمولية ، والتكوينية .

المنظور الشرطي/الموقفي: يرى منظر و الشرطية أنه لضمان فعالية المنظمة ، يجب أن تكون ممارسات الموارد البشرية في المنظمة متنسقة مع استراتيجية عمل المنظمة ككل.

المنظور الشمولي: الباحثون في المنظور الشمولي تحليليون بطبيعتهم ويفترضون أن بعض ممارسات الموارد البشرية تكون دائماً أفضل من غيرها وأن جميع المنظمات يجب أن تتبنى هذه الممارسات.

المنظور التكويني/الهيكلية: تهتم النظريات التكوينية بكيفية و طريقة ارتباط المتغيرات المتعددة بمتغير تابع ، أي كيف تؤدي أنظمة ممارسات الموارد البشرية إلى أداء أفضل.

يصف دايفيد قاست وجهات النظر الشمولية ، و الشرطية ، والتكوينية على التوالي:

ملائمة خارجية (تسيير الموارد البشرية كاندماج استراتيجي مع استراتيجية التنظيم)،

و ملائمة داخلية (تسيير الموارد البشرية كمجموعة مثالية من الممارسات)،

و ملائمة تكوينية (تسيير الموارد البشرية كحزم تكيف داخلية و خارجية) .

يصنف (GUEST) المنظور التكويني من خلال تقسيمه إلى تناولين إضافيين. أحدهما هو تكويني

"التوافق كحزم" والذي يفترض أن النمط المضاعف لممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية يبرز

تأثيرات تآزرية على الأداء.

التناول الثاني هو تناول "التوافق الشجطلي" ، والذي يعني ضمناً أن التوليفات بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية هي إضافات بدلا من مضاعفة.

دانييل أ. فيريولت وماري آن هايالند يقسمان ما ذكر سابقا إلى فئتين ، وهما "التناول الاستراتيجي"

و"التناول النسقي". ينطوي التناول الاستراتيجي على تحقيق "التوافق" بين إدارة الموارد البشرية

والاستراتيجية ، أي التوافق الرأسي. ركز تناول الأنظمة في البداية على العلاقة بين ممارسات

إدارة الموارد البشرية الفردية والأداء التنظيمي وبعد ذلك على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، أي التوافق الداخلي. تم تحديد هذا التناول في وقت سابق على أنه نهج "شمولي" ولاحقا على أنه "تكويني"

يعتبر جون بورسيل أن هناك منظورين رئيسيين للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: منظور أفضل توافق (الشرطي) و منظور أفضل الممارسات (الشمولي والتكويني اللاحق).

أخرون مثل جون بورسيل يميزون بين: أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الصلبة (الاستراتيجية كمحدد لإدارة الموارد البشرية) و الناعمة (التزام الموظف كمحدد لإدارة الموارد البشرية) استناداً إلى هذه التصنيفات، يمكن تحديد مدرستين فكريتين رئيسيتين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: مدرسة أفضل توافق أو المنظور الشرطي و مدرسة أفضل

الممارسات أو المنظور الشمولي و التكويني (Azmi, 2019)

إن ما قدمته عزمي (2019) مشترك مع ما يذهب إليه عديد الباحثين و هو يلخص الوضعية الحالية التي عليها تسيير الموارد البشرية كميدان، وقد تسبب هذا في ظهور كم لا بأس به من النقد الموجه لكلا التيارين أو لمختلف التناولات إلا أنه لا يمكننا ذكر كل شيء، و سنلتفت الآن إلى ذكر بعض أهم النماذج و الأكثر تداولاً في مجال تسيير الموارد البشرية و يحدث كثيراً أن يشار إليها بتسميات مختلفة من طرف الباحثين إلا أن ذلك لا يغير كثيراً في محتواها بغرض ما هي محاولات تصنيفية أو لإظهار أهمية النموذج في منظور أو مدرسة ما، وسنتطرق لبعضها بنوع من التفصيل وأخرى بشكل مختصر بما يضمن التوازن بين مختلف التيارات أو المدارس فيما يلي:

1- نموذج ميشغان Michigan Model اقترحه C.Fombrun و Neol Tichy و

M.Devanna سنة 1984 و يعرف أيضا بنموذج المطابقة لأنه يصور العلاقة بين إدارة الموارد

البشرية والاستراتيجية التنظيمية، و يجسد طريقة توحيد الأنشطة داخل إدارة الموارد البشرية

وتصميمها من أجل دعم استراتيجية المنظمة. و هو مقسم إلى قسمين:

الجزء الأول يوضح تكامل استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، و أن الفعالية التنظيمية

تتحقق من خلال ضمان التوافق المحكم بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد

البشرية.

أما الثاني فيجسد دورة الموارد البشرية.

يركز النموذج على "الملاءمة الدقيقة" بين العناصر الثلاثة مصدر قوة الإدارة و هي: الاستراتيجية

و الهيكل التنظيمي وأنظمة الموارد البشرية.

يجادل بأن جميع القضايا المرتبطة بالموارد البشرية يجب أن تستمد من الاستراتيجية.

يوضح الجزء الثاني من النموذج كيف يمكن توجيه وظائف الموارد البشرية مثل الاختيار والتقييم

والتطوير والمكافأة للحصول على النمط المطلوب من أداء الموظفين. كما يعرف هذا النموذج أيضا

بنموذج إدارة الموارد البشرية "الصلابة" لأنه يركز على معاملة الموظفين كوسيلة لتحقيق

استراتيجية المنظمة و كمورد يستخدم بطريقة عقلانية بحتة. تركز إدارة الموارد البشرية الصلبة

على استخدام الأفراد كمورد ووسيلة أكثر من إدارة الموارد البشرية الناعمة لتحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة، و هو نموذج يركز على كيفية استجابة المنظمة بشكل أفضل لبيئتها الخارجية و يشكل مصدر قوته.

أهم ما يميز هذا النموذج ويشكل مصدر قوته وربما حلقة الضعف في نفس الوقت هو اعتماده على عناصر تشكل مصادر قوة رئيسية للإدارة أشرنا لها أعلاه و هي: الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي وأنظمة الموارد البشرية، حيث تفترض المنظمة -بشكل عقلائي مفرط- أن السيطرة عليها كفيل بالتحكم في التغيير و تحقيق التكيف المناسب مع البيئة الخارجية وتفترض أيضا أن زيادة الإنتاجية ستظل السبب الرئيسي للإدارة لتحسين إدارة الموارد البشرية.

من النقد لهذا النموذج المقاربة و النهج التبسيطي للعلاقة ذات الاتجاه الواحد بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة المواد البشرية و أنه فشل في إدراك إمكانية وجود علاقة متبادلة بين الاثنين، ويكرس الإرادة السلبية للموارد البشرية أين لا تلعب أي دور ايجابي وتتلقى الفعل ولا تساهم فيه.

2- هارفارد: Harvard Model : نموذج اقترحه Richard Walton

و Quinn Mills و P. Lawrence و Bert Spector و Michael Beer عام 1984 من خلال كتابهم إدارة الأصول البشرية ثم ازدادت مالمحه وضوحا عندما نشر Walton Richard مقالا في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو بعنوان " من التحكم إلى الالتزام في مكان العمل "

ويرى أصحاب النموذج أن الاختيارات في مجال سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية يعتمد على الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، لهذا تقع تحت تأثير مجموعتين من العوامل:

— العوامل الموقفية و تضم كل عناصر الموقف بما فيها العوامل الداخلية و تلك الخاصة بالبيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سياسات إدارة املوارد البشرية من وضعية سوق العمل و القيم الاجتماعية و التكنولوجيا و غيرها من العوامل التي تؤثر على مختلف مناحي تسيير المنظمة.

- مصالح الفاعلين أو أصحاب المصلحة: و هي مجموع اهتمامات و مصالح الفاعلين في شأن المنظمة بشكل أو بآخر و بمختلف مستويات القوة و هم عادة الإدارة و الموارد البشرية و المنظمات الحكومية و النقابات.

و النموذج يقترح أربع محاور للسياسات وممارسات المواد البشرية و هي:

*مستوى تأثير الموظف : و هو مقدار المسؤولية والسلطة التي يتم تفويضها طوعية من قبل الإدارة لموظفيها.

أي ما هو شكل توزيع القوة داخل المنظمة وإلى أي مدى تشارك الإدارة نفوذها، إلى أي مدى يساهم ذلك في خلق تطابق في المصالح بين الإدارة و الموظفين؟ حيث يفترض المنظرون أن أي تأثير للموظفين يجب أن يكون متوافقاً مع أهداف الإدارة وأولوياتها.

*تدفق الموارد البشرية :

يعني تدفق الموارد البشرية هنا طريقة إدارة حركة و سير الأفراد في الاتجاهات الثلاثة: من خارج و داخل وإلى خارج المنظمة. وهذا يعني اتخاذ قرارات بشأن التوظيف والاختيار والترقية وإنهاء علاقة العمل، والمسائل ذات الصلة بالأمن الوظيفي والتكوين. ووفقاً لنموذج هارفارد ، يجتهد المدبرون والمتخصصون في الموارد البشرية معا للتأكد من أن المنظمة لديها تدفق مناسب من الأشخاص لتلبية متطلباتها الإستراتيجية.

*أنظمة المكافآت: تضطلع أنظمة المكافآت في كل منظمة بصياغة كيفية و أشكال مكافأة الموظفين. و هي المكافآت الظاهرة كالأجر و أجر العمل الإضافي و العلاوات و تقاسم الأرباح و استحقاقات العطلات و التأمين الصحي ؛ وفوائد أخرى ، مثل ساعات العمل المرنة. و المكافآت الضمنية و هي مزايا غير ملموسة ويقال إنها تؤثر بقوة في تحفيز الموظفين ورضاهم والتزامهم. المكافآت الضمنية مصدرها العمل نفسه، مثل الشعور بالإنجاز والتحدي والمشاركة والثقة بالنفس. يوصي نموذج هارفارد بضرورة مشاركة الموظفين بشكل كبير في تصميم أنظمة المكافآت الخاصة بالمنظمة ولكنه يلاحظ أن القرارات النهائية ، إلى جانب تلبية احتياجات الموظفين ، يجب أن تكون متسقة مع إستراتيجية المنظمة العامة.

*أنظمة العمل : أنظمة العمل هي الطرق التي تورط الموارد البشرية و يتم من خلالها ترتيب المعلومات والأنشطة والتكنولوجيا على جميع مستويات المنظمة ، بحيث يمكن أداء العمل بكفاءة وفعالية.

هناك مجال تحليلي آخر لنموذج هارفارد يؤطر قرارات سياسة إدارة الموارد البشرية ، حيث يجب مراعاة "المعايير الأربع" من طرف المدراء و هي: الالتزام والكفاءة و الملائمة (التوافق) وفعالية التكلفة، أي أن عليهم التساؤل عن فعالية السياسات التي ينفذونها في: تعزيز التزام الموارد البشرية؛ استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة المطلوبة والاحتفاظ بهم وتنميتهم؛ الحفاظ على الملاءمة (التوافق) بين الإدارة والموارد البشرية؛ و أيضا الفعالية في التكلفة من حيث الأجور والدوران في العمل مثال.

يمثل نموذج هارفارد النموذج إدارة الموارد البشرية الناعم فهو مبني على الملاءمة و التوافق المتبادل بين الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، و يشار إليه أيضا إلى النموذج الإنساني لهذا الاعتبار.

على الرغم من أن نموذج هارفارد تحليلي بالدرجة الأولى إلا أنه يلقي نفس النقد الموجه لنموذج ميشغان و باقي النماذج من حيث عدم قدرته على تفسير العلاقة المعقدة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، و عندما يتعلق الأمر بالواقع تكون الأولوية لمصلحة إستراتيجية المنظمة على حساب الموارد البشرية.

3- نموذج Guest Model:

نموذج مرن آخر لإدارة الموارد البشرية قدمه David Guest في عام 1987. وكان تصور Guest منطلق من فرض أساسي هو أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون حول تصميم السياسات والممارسات لتحقيق أربع مخرجات رئيسية: التكامل الاستراتيجي (التخطيط / التنفيذ)؛

التزام وظيفي عالي من طرف الموارد البشرية (القوة العاملة) اتجاه المنظمة ؛ مرونة عالية للموارد البشرية (يطلق عليها دوما القوة العاملة) وقدرة على التكيف ؛ و موارد بشرية (قوة عاملة) عالية الجودة. و يعني بالتكامل الاستراتيجي ضمان تنفيذ خطط المنظمة من خلال سياسات وممارسات الموارد البشرية المصممة بشكل مناسب.

بضمان مخرجات إدارة الموارد البشرية الأربعة هذه يمكن الوصول إلى النتائج المرغوبة مثل: الأداء العالي وحل المشكلات بشكل أفضل والتغيير المتوافق مع الأهداف الإستراتيجية وتحسين الفعالية ، مع تقليل معدل الدوران والتغيب. و يؤكد Guest من أن هذه النتائج لن تتحقق إلا إذا كانت لدى المنظمة إستراتيجية متماسكة لسياسات إدارة الموارد البشرية مدمجة بالكامل في إستراتيجية عامة للمنظمة.

على غرار نموذج هارفارد يقترح هذا النموذج مجموعة من المحاور الأساسية التي تشكل جوهر الاهتمام ويعد منها ستة مكونات أساسية متسلسلة بشكل خطي و منطقي هي:

إستراتيجية الموارد البشرية، ممارسات الموارد البشرية ، مخرجات الموارد البشرية ، المخرجات السلوكية ، مخرجات الأداء، المخرجات المالية، أي أن تحقيق الربح يتوقف على مخرجات الأداء، الذي بدوره يتوقف على الدافعية والتعاون والمواطنة التنظيمية، والمخرجات السلوكية التي تبنى على الالتزام والجودة والمرونة، و هي بدورها تتأثر بممارسات الموارد البشرية التي يجب أن تكون على تناغم مع استراتيجية الموارد البشرية، وهذه الأخيرة على توافق تلم مع استراتيجية التنظيم.

نظرا لاهتمامه بحاجات الموارد يعتبر نموذج Guest أحد النماذج المرنة لتسيير الموارد البشرية و هو يتفوق نوعا ما عليها لأنه يبرز بوضوح مجال إدارة الموارد البشرية ويحدد المدخلات والنتائج. لكنه يلقي نفس النقد عندما يتعلق الأمر بديناميكيات إدارة الأفراد فهي معقدة للغاية بحيث لا يمكن لأي نموذج تجسيدها بشكل شامل.

4 – نموذج Warwick Model:

تم تطوير هذا النموذج في أوائل التسعينات من طرف الباحثين Hendry و Pettigrew من جامعة Warwick ومن هنا جاء اسم نموذج (Warwick) تم تطوير هذا الإطار على ضوء نموذج هارفارد ، وهو يمثل نهجا تحليليا لإدارة الموارد البشرية و مثل النماذج الأخرى يركز نموذج Warwick على مجموعة من العناصر الأساسية المترابطة للغاية النهائية و هي خمسة عناصر:

السياق الخارجي (القوى البيئية الكلية)

السياق الداخلي (القوى البيئية الداخلية أو الدقيقة)

محتوى استراتيجية المنظمة

سياق إدارة الموارد البشرية

محتوى إدارة الموارد البشرية

على نفس طريقة نموذج Guest يؤخذ نموذج Warwick بعين الاعتبار استراتيجية المنظمة وممارسات الموارد البشرية، و لكن على ضوء السياق أو البيئة الخارجية والداخلية التي تحدث فيها هذه الأنشطة)على عكس نموذج Guest (و يهتم بالتغيرات التي تحدث فيها والعملية التي تتم من خلالها هذه التغييرات بما في ذلك التفاعلات بين التغييرات في كل من السياق والمحتوى. تتمثل قوة هذا النموذج في أنه يحدد ويصنف التأثيرات البيئية المهمة على إدارة الموارد البشرية ويحدد العلاقة بين مختلف العوامل ليسهل استكشاف آلية تكيف إدارة الموارد البشرية مع التغيرات في البيئة الخارجية. و على أساس هذا يصبح من الواضح أن المنظمات التي تحقق التوافق بين السياقات الخارجية والداخلية ستحقق المطلوب.

5 - نموذج : Ulrich Model

اقترح David Ulrich في كتابه "أبطال الموارد البشرية" نمودجا مختلفا للموارد البشرية يرقى بوظيفة الموارد البشرية من مجرد المعاملات الروتينية إلى الدور التحويلي، و حدد Ulrich أربعة أدوار متميزة يجب على فريق الموارد البشرية التركيز عليها بشكل جيد من أجل تقديم القيمة المضافة، و هي بمثابة بداية التحرك من التوجه الوظيفي للموارد البشرية إلى المزيد من التشاركية في وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث سجل بهذا أحد أهم المساهمات المحسوبة على النموذج مفترضا أنه لا يمكن النجاح بدون تحول كبير في إدارة الموارد البشرية، و هو ما فتح الباب أمام دور أكثر أهمية واحترافية أمام الممارسين في الميدان.

ينبني نموذج الموارد البشرية الذي حددته

Ulrich على أربع أبعاد أو معايير رئيسية هي:

- الشريك الاستراتيجي

- عامل التغيير

- موظف بطل

- إداري خبير

*الشريك الاستراتيجي: إن كون مدير الموارد البشرية شريكا استراتيجيًا يتعلق بمواءمة أنشطة وممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة العامة. و على اهتمام فريق الموارد البشرية الان أن يتحول إلى انشغال أساسي هو : كيفية بناء منظمة تحقق الأهداف المسطرة و الجواب يكمن في أن جميع الأهداف الإستراتيجية سيتم تحويلها إلى إجراءات تنظيمية محددة ، وتنفيذها بدقة، لهذا يجب أن يتشارك مدير الموارد البشرية مع المدراء التنفيذيين الآخرين لصياغة استراتيجيات المنظمة، وتحويلها إلى خطط عمل وتنفيذها.

*عامل التغيير: ينطوي دور عامل التغيير على بدء ثلاث فئات من الاستجابات لتحقيق أهداف المنظمة.

تشير الفئة الأولى إلى مبادرات تغييرية وتركز على تنفيذ برامج أو مشاريع أو إجراءات جديدة. تحدث مثل هذه المبادرات سنوياً في معظم المؤسسات (مثل جهود تحسين الجودة أو برنامج خفض التكلفة)

من خلال التخطيط الاستراتيجي ، يتم تحديد التغييرات الضرورية ويتم تنفيذها كجزء من عملية تحسين إداري متطورة.

تشير الفئة الثانية إلى تغييرات في العمليات و هي تركز على الطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال في المنظمة، حيث تقوم المنظمة أولا بتحديد العمليات الأساسية ثم تحاول تحسينها من خلال تبسيط العمل و التقييم وجهود إعادة هندسة أخرى.

وأخيراً تحدث التغييرات الثقافية داخل المنظمة عندما يتم إعادة صياغة الطرق الأساسية لممارسة الأعمال.

*إداري خبير: يكون أخصائي الموارد البشرية إداريا خبيراً إذا تمكن من تقديم مخرجات الموارد البشرية بأقل تكلفة ويتجسد عمله على مستويين، أولهما أنه يساعد المنظمة على إعادة هندسة العمليات. فعندما يتبين للمنظمة ضرورة تطوير العمليات الأساسية وتحسينها، قد يعمل مدير الموارد البشرية بنشاط مع فرق التطوير التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية. فلفترة طويلة كانت إعادة هندسة الأعمال مؤطرة من قبل تقنيين يعملون بشكل ميكانيكي مع القليل من المعطيات من المتخصصين في الموارد البشرية الأكثر حساسية و معرفة بالبعد الإنساني في التغيير حيث يؤدي الافتقار إلى معلومات حول قضايا الموارد البشرية إلى فشل مبادرات إعادة الهندسة في العديد من المواقف، وثانيهما أنه يجب على أخصائي الموارد البشرية تطبيق خبرته الإدارية على مختلف عمليات الموارد البشرية حتى إذا لم يشارك في إعادة هندسة العمليات ، فيجب عليه إثبات قدرته على تقديم خدمات الموارد البشرية بكفاءة عن طريق إعادة هندسة كيفية بحسب الاحتياج.

*موظف بطل: مختص الموارد البشرية الذي يعمل و يتصرف كبطل يركز على ايجاد التوافق الصحيح بين المتطلبات والموارد، و يلبي الرغبات الموضوعية للموارد البشرية و يساعدهم على التعامل مع حاجياتهم من خلال تنظيم الأولويات، و يجتهد في إيجاد أساليب مبدعة مناسبة للتخفيف على الموارد البشرية فلا ينتابهم شعور الغرق في المتوقع منهم، كما يهتم ببناء الثقة بينه و بين الموظفين.

****الإدارة اليابانية نموذجاً:**

يشير كثير من الباحثين إلى أسلوب الإدارة الياباني باسم نظرية (Z) الذي وضعه العالم المهندس الياباني (ويليام أوتشي)، حيث تشرح هذه النظرية ثقافة العمل داخل منظمة العمل والتي تعكس ثقافة المجتمع الياباني بطريقة تمكن الموظفين بأن يصبحوا أكثر مسؤولية، ويعملون في العديد من الوظائف و المهام المختلفة بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار. وتعد هذه النظرية إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها ، إذ طرحها أوتشي في كتاب "نظرية Z"، ومن خلال تطبيق مبادئها حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية. ولأن هذه النظرية انطلقت من ثقافة المجتمع اليابان خاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، والانقياد لأوامره، وبدوره يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، انعكس هذا على العمل الإداري داخل منظمات العمل، معتمداً على المبادئ التالية.

1- مبادئ الإدارة اليابانية:

- **الثقة:** تؤكد هذه النظرية المحافظة على جو الثقة بين العاملين و ينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة و الذي يعتبره أوتشي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاجية .

-**المهارة واللين والقياسية:** جميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع الياباني والتي تنعكس على الكفاءة و الفاعلية في العمل.

-**الألفة و المودة والتعاون:** و هي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تنطوي عليه من اهتمام و دعم للآخرين و من مشاعر الانضباط و عدم الأنانية و التي تنعكس على الأفراد بالاستقرار و على المنظمات بالإبداع و الابتكار.

2- خصائص الإدارة اليابانية:

ا- التوظيف مدى الحياة:

وبالرغم من أن نظام التوظيف مدى الحياة لا يطبق فقط في اليابان بل يطبق في عدد من بلدان العالم, إلا أن هذا النظام في اليابان يوفر مزايا عديدة منها إعادة التوظيف بعد التقاعد والحصول على معاش ومزايا أخرى بخلاف البلدان الأخرى .

ب- التدريب المستمر:

تستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع سياسة المنظمة وقيمها، وأكثر استعدادا ليس للقيام بأعباء وظيفته، لأن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها.

ج- نظام الترقية و الأجور:

تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية، لذا تعتمد الترقية بنظام بطيء. أما بالنسبة للأجر يتحدد أجره الأساسي على أساس مستواه التعليمي ثم يزداد الأجر الأساسي بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة ، أي أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية ومع أن المنظمة تمنح عادة بعض المستخرجات الإضافية مثل العلاوة الاجتماعية، علاوات الوقت الإضافي.

د- اتخاذ القرار:

طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات يتم بإشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، و هذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار. ويعتمد اتخاذ القرار على المبادئ التالية:

- الاتصالات المفتوحة والمكثفة

- تشجيع الاقتراحات

- الرقابة على الجودة بالاعتماد على حلقات الجودة.

هـ - المسؤولية الجماعية:

تحديد السلطات والمسؤوليات لا يكون على أساس فردي ، وإنما على أساس جماعي ، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد .

و- الاهتمام الشمولي بالموظف:

لا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط ، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته ، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر.

مقارنة بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية:

عناصر المقارنة	الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
نظام التوظيف	توظيف مدى الحياة	توظيف قصير الأمد
نظام التقييم والترقية	بطء التقييم و الترقية	سرعة التقييم و الترقية
نمط الوظيفة	عدم الاختصاص في الوظيفة	الاختصاص في الوظيفة
نظام الرقابة	وسائل رقابة ضمنية	وسائل رقابة علنية
اتخاذ القرار	اتخاذ قرارات جماعية	اتخاذ قرارات فردية
السلطة والمسؤولية	مشتركة / الجماعية	مركزية / فردية
الاهتمام بالفرد	الاهتمام الشمولي	الاهتمام المجزأ

مراجع محاور السداسي الثاني:

- الوقفي، علي عوض (2006) ، دور استثمار رأس المال المعرفي في أداء المنظمات، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الثامن لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اربد، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005) ، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- محمد عزات الحلالمة (2009)، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر
- راوية حسن،(2005) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الستار حسين يوسف(2005) دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- هاشم فوزي العبادي(2014)، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، من الموقع:
<https://iasj.net/iasj/download/a108c82091af4fb6> يوم 2023/04/03
- عمر وصفي عقيلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل، عمان.

- عادل محمد زايد (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مصر.
- عمر بن شريك (2024) ، محاضرات تسيير الموارد البشرية ، ماستر 1 ، جامعة الجلفة.