

جامعة حماه  
كلية الهندسة الزراعية  
السنة الخامسة – قسم الاقتصاد الزراعي

مقرر  
تنمية الموارد البشرية  
**Development of Human Resources**  
(نظري)

مدرس المقرر  
الدكتور: منذر الحاج

الفصل الثاني: ٢٠١٨ – ٢٠١٩

مفردات مقرر تنمية الموارد البشرية  
Development of Human Resources

المبحث الأول: التنمية البشرية، ومؤشراتها، ومعوقاتها.

المطلب الأول - التنمية البشرية

المطلب الثاني - مؤشرات التنمية البشرية

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية، ووظائف وأساليب إدارة هذه الموارد

المطلب الأول - إدارة الموارد البشرية، ومستوياتها الوظيفية

المطلب الثاني - مطالب إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات والمشاريع

المبحث الثالث: تخطيط القوى العاملة، وإعدادها وتأهيلها، وأساليب توظيفها

المطلب الأول - مراحل تخطيط الموارد البشرية، والإجراءات التخطيطية للقوى العاملة

المطلب الثاني - أساليب توظيف القوى العاملة

المبحث الرابع : تطوير مهارات القوى العاملة، وتصميم برامج تدريبها

المطلب الأول - تطوير المهارات، والتدريب، وتقويم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني - تصميم برنامج تدريبي

## مدخل إلى مقرر تنمية الموارد البشرية

لقد ظهر الاهتمام بمفهوم الموارد البشرية، ومؤشرات التنمية في بداية القرن العشرين، وتزامن ذلك مع نشوء منظمة الأمم المتحدة وهيئاتها. إذ وضعت هذه المنظمة من خلال هيئاتها المختصة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية مؤشرات التنمية في الدول. ويوازي ظهور هذا المفهوم اعتماد المنظمات الاقتصادية والاجتماعية برامج لعمليات التأهيل والتدريب للقوى العاملة بوصفها من مدخلات عملية التنمية.

ويرتبط مفهوم الموارد البشرية بالآتي:

١ - العنصر البشري (القوى العاملة)

٢ - برامج التأهيل والتدريب

٣ - معايير التوصيف وتوظيف القوى العاملة

٤ - نظام الأجور ومعايير تقويم الأداء والحوافز

٥ - معايير اختيار القادة الإداريين في المنظمة

٦ - نظام التمويل، ونظام العمل في المنظمة

٧ - نظام الرقابة والمحاسبة، وطبيعة علاقة المنظمات بالجهات الوصائية في الدولة.

**وفي القطاع الزراعي (النباتي والحيواني)**، أصبح الاهتمام بالموارد البشرية وأساليب تنميتها عملية ضرورية شأنها شأن باقي قطاعات الاقتصاد الوطني في إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل الانتقال بالقطاع الزراعي من الإطار الاجتماعي التقليدي وعلاقات الإنتاج النمطية التي ترتبط بمفهوم الملكية والإرث القائمة على فكرة **(العمل والمنفعة)** إلى علاقات إنتاج جديدة مرتبطة بمفهوم المؤسسة كمنظمة تنموية قائمة على فكرة **(الاستثمار بالتنمية، والإنتاج بالربح)**، وتأهيل الكادر البشري في مدارس فنية ومعاهد وكليات وبرامج تدريب.

**وبالتالي:** نجد أن فكرة الاستثمار بالتنمية، والإنتاج بالربح في القطاع الزراعي ترتبط بتطور نظريات التنمية من جهة، وبنظم الإنتاج الحديث والتحول إلى إدارة العمل الزراعي بأسلوب المنظمات من جهة أخرى على أساس الآتي:

١ - تطور الاقتصاد العالمي ودخوله مرحلة العولمة الاقتصادية وتحول اتفاقية التجارة الدولية

(الغات) إلى منظمة التجارة الدولية (T.W.O) مطلع عام ١٩٩٥

٢ - انتقال الإنتاج الزراعي من أساليب العمل التقليدي (الفلاحة والزراعة وتربية الحيوانات) إلى أساليب إنتاج عصرية بواسطة المنظمات الزراعية الإنتاجية، فضلاً عن تعدد خدمات الإنتاج الزراعي بأسلوب المنظمات التي تتطلب كوادر إدارية وقوى عاملة متخصصة ومؤهلة ومدربة.

٣ - دخول الإنتاج الزراعي مرحلة التقانة والمكننة واستخدام تكنولوجيا الإنتاج.

٤ - حاجة الإنتاج والخدمات الزراعية إلى مراكز أبحاث علمية، وتصميم برامج التدريب والتأهيل المهني والفني والإداري والتخصصي.

٥ - ظهور نظريات علمية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن أهمها نظرية التنمية المستدامة، وفي القطاع الزراعي تقوم هذه النظرية على الاستخدام الأمثل لوحدة مساحة معينة من الأرض بأقل التكاليف، وتعظيم قدرات الموارد البشرية، وتنويع الحاصلات الزراعية المنتجة، والتخصص الزراعي، والتكامل بين فروع الاقتصاد الوطني من زراعة وصناعة وتجارة وخدمات.

٦ - اعتماد الاقتصاد الوطني علم التحليل الكمي ومؤشرات قياس وتقويم الكفاءة الإنتاجية، وتقويم أداء القوى العاملة.

## المبحث الأول: التنمية البشرية، ومؤشراتها، ومعوقاتها الدكتور: منذر الحاج

طالما أن الإنسان، دائماً وأبداً، هو الثروة الحقيقية؛ فإنه بعقله وإبداعاته تتشكل الحضارات الإنسانية، وإن تنمية قدراته تعني فتح طريق الاستثمار الصحيح لتنمية المجتمع. فمفهوم التنمية البشرية ظهر في عقود الحداثة الأخيرة ضمن مجموعة مفاهيم سوق العمل المعاصرة وما يتعلق بالتطوير والحاجة للتعامل مع مشكلات أمة الثقافة التكنولوجية، وثقافة الإدارة والمشاركة في صنع ودعم القرار... إلخ.

لقد استخدمت الأمم المتحدة مفهوم التنمية البشرية في أول تقرير نشر عن التنمية البشرية Human Development Report في عام ١٩٩٠ للأمم المتحدة، حيث ذكر فيه نصياً: "الشعب هو الثروة الحقيقية لأي أمة". "People are the real wealth of a nation".

وقد تم دعم هذه الرؤية بثروة معلوماتية مأخوذة من تجارب سابقة Empirical data، مع أساليب جديدة في طرق تناول القياس لمعدلات التنمية، من منظور تقدم حياة الإنسان المعاصر، وضرورة إثراء حياته الاجتماعية فضلاً عن إثرائها اقتصادياً.

وبمتابعة مؤشرات التنمية البشرية خلال العقود الأخيرة يتضح ارتفاع معدلات متوسط الأعمار والحالة الصحية، والثقافية والاتجاهات التعليمية، وأنماط الاستهلاك وهذه المؤشرات ارتفعت حتى في الدول الأقل تقدماً.

### تصنيف القوى البشرية: تُصنف القوى البشرية في مجتمع ما إلى الفئات الآتية:

١ - **الأطفال:** يصب في ملف الأطفال الكثير من قضايا التنمية البشرية، مثل قضايا الصحة والتعليم والحماية والتأهيل، فهم مشروعات استثمارية مستقبلية كموارد بشرية يجب أن يُخطط لتأجيلها المستقبلية جيداً، بداية من مرحلة ما قبل الولادة برعاية الأسرة والأم، ثم الرعاية الصحية والتعليمية والثقافية والتهيئة لمرحلة الشباب ودخول سوق العمل... إلخ.

٢ - **الشباب:** وهي الفئات الاجتماعية التي تستهدفها العملية التعليمية والإعداد العلمي والفني والمهني استعداداً لدخول سوق العمل والتزود بمهارات العمل من الناحية المهنية الاحترافية.

٣ - **القوى العاملة:** وهي الفئات التي دخلت سوق العمل والإنتاج ومزودة بمؤهلات تعليمية ومهارات تدريبية، وهي الشريحة الاجتماعية الأهم التي تقع عليها مهمة التخطيط والتنفيذ لعملية التنمية الشاملة في الدولة.

## المطلب الأول - التنمية البشرية Human Development

أولاً - مفهوم التنمية البشرية Human Development Definition إذ تنوع فهم التنمية البشرية بتنوع مداخلها على الشكل الآتي:

١- مدخل المنظمات الدولية : تهتم المنظمات الدولية بمفهوم التنمية البشرية وفق تفعيل مشروعات حقوق الإنسان ومبادرات التبادل الثقافي Cultural Exchange في هذا الشأن، عن طريق المنح العلمية والتدريبية Scholarships and Training والمشروعات الإنمائية التي تنبأها الهيئات الدولية الكبرى دعماً للتنمية البشرية، ومن أهم هذه المنظمات:

أ - منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization، و تختصر في اليونسكو: UNESCO الغرض من إنشائها هو المساهمة في صون السلام والأمن على مستوى العالم، من خلال تعزيز التعاون الدولي في مجالات التعليم، والعلوم، والثقافة والاحترام العالمي للعدالة.

ب - منظمة الصحة العالمية (The World Health Organization) WHO: هي وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة United Nations وتهتم بالصحة العامة دولياً، و عضو في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية United Nations Development Group.

ت - منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO): وهي وكالة متخصصة بشؤون الأمن الغذائي، تابعة للأمم المتحدة United Nations، وتقود الجهود الدولية الرامية إلى تخفيض مستوى الجوع في العالم، وتخدم كل من البلدان المتقدمة Developed والبلدان النامية Developing، ومنظمة الأغذية والزراعة بمثابة منتدى محايد حيث تلتقي جميع الدول على قدم المساواة للتفاوض بشأن الاتفاقات ومناقشة السياسات الخاصة بأزمات الغذاء على مستوى العالم.

٢- مدخل السياسة العامة Domestic Policy، للدولة: إذ يُنظر إلى القوى البشرية في دولة ما على أنها مورد استثماري وإنمائي، ومن ثم تصاغ خطط التنمية والقوانين الحاكمة وفقاً لمعايير إنسانية تكفل حقوق الإنسان العالمية لكل فئة وتمنع استغلال الجهد البشري لأغراض الربح والاحتكار والفساد والإفقار، وعلى سبيل المثال: إدخال الدول موضوعات تنمية الموارد البشرية في إطار السياسات العامة بواسطة خطط تنموية، وتشريع قوانين بخصوص مجانية التعليم ومجانبة الرعاية الصحية، ومشروعات الإسكان والتنمية الاجتماعية، والتنمية الزراعية، والتنمية الصناعية... إلخ.

٣- المدخل العلمي (الأكاديمي) Human Sciences: ويشمل دراسة حاجات التنمية الإنسانية من النواحي الصحية والتعليمية والإسكان والديموجرافيا وما يختص برعاية الأسرة وتنمية المجتمع، وتضع هذه الدراسات أسساً ومعايير وقوانين خاصة بحقوق الإنسان وتضع كذلك مؤشرات للتنمية البشرية Human Development Index .HDI

٤- مدخل قطاع الأعمال والمشروعات وسوق العمل: أو ما يعرف بالقوى العاملة المنتجة، والمتمثلة في قطاعات اجتماعية موزعة بين خبراء أكاديميين وعمال مهنيين وفنيين، وعملاء مستهدفين، وموظفين مكتبيين وهيئات إدارات التخطيط والتنفيذ، وإدارة الإنتاج وتوزيع الأعمال والتسويق...إلخ.

٥- المدخل الذاتي للأفراد Individuals : وهو نشاط ذاتي هادف إلى اكتساب معارف نظرية ومهارات فنية ومهنية Professional aspect واجتماعية Social aspect وثقافية يقوم به الفرد من تلقاء نفسه بإتباع دورات تدريبية بقصد التمكن الفني والمهاري والمعرفي لأجل الاستعداد دخول سوق العمل.

مما تقدم تتضح جزئيات مفهوم التنمية البشرية التي تشكل المفهوم الكلي للتنمية البشرية، والذي يتحقق إجرائياً بتكامل هذه الجزئيات من خلال التفاعل والتداخل مع تطبيقات العلوم في مجالات السياسة والقانون ومشاريع العمل التنموية والتربية إذ أن كل فرد كوحدة مستقلة يكون وحدة من الوحدات البنائية للمجتمع.

### ثانياً - إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في القطاع الزراعي

وفقاً لمعطيات البيئة الاقتصادية السورية، ومؤشرات الأداء الراهن للزراعة فيها، وفي ضوء التحديات المستقبلية للتنمية الزراعية وتنمية الموارد البشرية، والمحددات والمشاكل والمعوقات التي تواجه برامج وخطط التنمية الزراعية، وتعظيماً للاستفادة من المقومات والفرص المتاحة لاستشراف مستقبل أكثر ازدهاراً للزراعة، ودفعاً لمسارات التنمية الزراعية نحو المزيد من التطوير والتحديث التقني، ولمواكبة التطورات والمستجدات الإقليمية والدولية المعاصرة والمستقبلية على مختلف الأصعدة، وتعزيزاً للتنسيق والتكامل في مختلف مجالات التنمية الزراعية بشقيها النباتي والحيواني، تأتي ضرورة بناء القدرات الاقتصادية بتعظيم مخرجات القطاع الزراعي من الآتي:

### الأول - تنمية الموارد البشرية في القطاع الزراعي على المستوى الوطني:

آ٠ تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة، وخاصة في المجالات الرئيسية التالية:

١- نقل التقانات المعلوماتية والتكنولوجية إلى القطاع الزراعي.

٢- صياغة وتحليل السياسات الزراعية، وصيغ اتخاذ القرارات.

- ٣- تأهيل الإدارات المسؤولة عن التعامل مع المنظمات الاقتصادية والزراعية الدولية، ومواكبة المتغيرات الإقليمية والدولية المعاصرة على صعيد التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية.
- ٤- التدريب على مهارات التفاوض على النطاقين الدولي والإقليمي، وذلك في القضايا المتعلقة بالزراعة والمياه والبيئة.
- ٥- تنظيم وإدارة القطاع الزراعي بواسطة العمل المؤسسي وبأسلوب المنظمات الاقتصادية.
- ب. الاهتمام ببناء الأطر والكوادر اللازمة لدفع مسارات التنمية الزراعية المستدامة على مختلف المستويات الآتية.
- ١- المزارعون، والمنظمات المهنية في قطاع الزراعة، والغرف الزراعية.
- ٢- المهنيون، والفنيون، والحرفيون في الحقل الزراعي.
- ٣- الباحثون الأكاديميون، والمدربون في دورات التأهيل والتدريب الفني والمهني.
- ٤- واضعو السياسات الزراعية ومتخذو القرارات.
- ت. النهوض بمستوى التعليم الزراعي الجامعي والمهني من خلال الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي، وبرامج إعادة التأهيل والتدريب، والتحقق من ديناميكية ومناسبة مخرجات التعليم، وفق احتياجات التنمية الزراعية المستدامة،
- ث. إقامة مراكز أبحاث زراعية، إذ تُعد مراكز البحوث الزراعية، المحور الأساسي في تصميم وتنفيذ البرامج الوطنية لاستنباط أصناف وسلالات جديدة من الحبوب وتحسين الأصناف الحالية، وجودة واستنباط أصناف جديدة من محاصيل الألياف وبناء مشاريع للنهوض بالمحاصيل الزيتية والبصل، والمحاصيل السكرية، والحاصلات البستانية ورفع الكفاءة الإنتاجية للثروة الحيوانية والداجنة والسومية، وتطوير نظم الري والصرف وتحسين خواص التربة، وإنجاز البحوث والدراسات المتعلقة بحصر ومتابعة الآفات الحشرية والحيوانية التي تصيب الحاصلات الزراعية، وكذلك بحوث تكنولوجيا الأغذية والأعلاف، والتوسع في الدراسات الاقتصادية والإحصائية، ومشروع الهندسة الوراثية، وغير ذلك.
- ج. تخصيص الموارد المالية اللازمة لبناء القدرات البشرية في المجالات الزراعية المختلفة وإحداث آليات صرف مرنة في هذا المجال.
- ح. استحداث أساليب أكثر فعالية لتبادل الخبرات مع الدول التي قطعت شوطاً ناجحاً في مجالات التنمية البشرية في القطاع الزراعي.
- خ. توفير بيئة قانونية، ومناخ استثماري مناسب في مجال تنمية الموارد البشرية، ورعاية الإبداع بما يخدم رفع الإنتاجية في القطاع الزراعي.

## الثاني - تنمية الموارد البشرية الريفية، ومكافحة ظاهرة الفقر:

أ - الاهتمام بالأنشطة الريفية الاقتصادية المولدة للدخل، مع التركيز على تطوير تقانات مناسبة للاستفادة من النواتج الثانوية للمنتجات الزراعية.

ب - تطوير أداء مؤسسات الدعم والإسناد عند وقوع حوادث وكوارث طبيعية تؤدي إلى تلف محاصيل أو نفوق حيوانات.

ت - دعم الاستثمار بأسلوب المشروعات الصغيرة، وبصفة خاصة في المجالات الآتية:

- التمويل.

- التسويق.

- التدريب وتنمية المهارات.

- تقديم الدعم المباشر في حالات الكوارث.

ث - خلق فرص العمل بالريف، والتصدي لظاهرة البطالة الموسمية في الزراعة.

ج - دعم مشروعات التنمية الريفية المتكاملة، والارتقاء بمستوى المرافق والخدمات العامة في الريف.

ح - استحداث برامج أكثر فعالية لتحقيق الأمان الاجتماعي اليفي.

خ - الارتقاء بمستوى التعليم الأساسي، وإحداث برامج للقضاء على الأمية في الريف.

د - دعم فعالية مشاركة المرأة الريفية في التنمية المستدامة في القطاع الزراعي.

الثالث - اقتصاد المعرفة وتنمية الموارد البشرية، وإمكانية الاستفادة من منظمة الأغذية والزراعة الدولية:

صناعة المعلومات هي حجر الزاوية في اقتصاد المعرفة **Knowledge Economy** وتحويل الفكرة إلى ثروة، ويُعد اقتصاد المعرفة أحد أركان مفهوم أشمل، وهو مجتمع المعرفة الذي يقوم على ركائز عدة، من أهمها:

١ - نظم الذكاء الصناعي.

٢ - نظم صناعة العقاقير.

٣ - نظم التسلح والدفاع.

٤ - نظم الاتصال والمعلومات والبرمجيات.

٥ - نظم التعليم وتنمية الموارد البشرية.

٦ - نظم التقانة الحيوية في الزراعة والتعديل الوراثي.

وجاء مفهوم اقتصاد المعرفة، كتعبير عن شكل من أشكال الاقتصاد المعاصر الذي تلا المرحلة الأوتوماتيكية في الصناعة، والذي يقوم على دمج العلوم في منظومات الإنتاج، والانتقال إلى النظام الرقمي (الديجتال)، وصولاً إلى مرحلة الاستثمار في المعرفة.

واقْتِصاد المعرفة في مجال الزراعة، تقوم فيها نظم البحوث والإرشاد بدور حاسم في التنمية الزراعية والريفية وتنمية الموارد البشرية، بل إنها علاوة على ذلك تشكل المحور الذي يُبنى عليه تحقيق إمكانات الابتكار الزراعي.

في الدول النامية، ومنها الدولة السورية، يستطيع الابتكار الزراعي معالجة معظم التحديات التي تواجه الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية والبشرية. غير أن بلداناً نامية كثيرة ليست لديها موارد كافية لتنمية قدراتها على الابتكار بصورة أفضل. وإذا أردنا أن نكون أكثر تحديداً نقول: أن نشاطات مؤسسات البحوث الزراعية فيها غالباً ما تتأثر سلباً جزاء ندرة الاستثمارات، وضعف الإدارة المالية، وضعف تنمية الموارد البشرية، وذلك إلى جانب القيود والمحددات في استراتيجيات نقل التكنولوجيا. ففي عام ٢٠٠٨، على سبيل المثال، لم يزد ما أنفقته البلدان ذات الدخل المنخفض عن ٣% من النفقات العالمية العمومية في مجال البحوث والتنمية الزراعية، وتنمية الموارد البشرية. ولا تختلف نظم الإرشاد كثيراً في هذا المضمار، حيث أنها في الغالب لا تحصل على ما تستحقه من موارد، كما تعاني من ضعف التنسيق وتستخدم نهجاً وطرائق عفا عليها الزمن. وبناءً عليه، تسعى منظمة الأغذية والزراعة التابعة لهيئة الأمم المتحدة لسدّ هذه الفجوة من خلال المساهمة في إحداث تحوّل في نظم الابتكار الزراعي لدى البلدان الأعضاء فيها. ونعني بنظم الابتكار الزراعي جميع الأفراد بوصفها موارد بشرية، والمنظمات والمؤسسات التجارية التي تأتي بمنتجات وعمليات وأشكال تنظيمية بغية استخدامها من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية. ولذلك تعمل المنظمة من أجل تطوير بيئة تمكينية/مشجّعة من أجل تعزيز مؤسسات البحوث الزراعية وخدمات الإرشاد الريفي الوطنية، وذلك من خلال تقديم المساعدات الفنية والمشورة في مجال السياسات للبلدان الأعضاء، وذلك بتشجيع الدراسات وحوار السياسات وتأسيس الشبكات وعقد الشراكات على الصعد كافة، وكذلك من خلال دعم تنمية القدرات المادية ورفع مستويات الأداء للموارد البشرية لدى المؤسسات العاملة في حقل المعرفة الزراعية في المناطق الريفية. وترتكز المنظمة، بصورة محددة، على تقوية نظم ابتكار زراعي شاملة كي تلبي احتياجات صغار المنتجين لتحقيق كامل إمكانات الابتكار الزراعي في الزراعة الأسرية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تبنت المنظمة منهجاً نظامياً يشتمل على خمسة مجالات عمل رئيسية هي:

١ - تنمية القدرات البشرية إذ تقدم المنظمة الدعم لتقوية القدرات البشرية والإنتاجية الزراعية في البلدان الأعضاء بالمنظمة مستخدمةً مفهوم نظم الابتكار الزراعي في تشكيل مؤسسات هذه البلدان وسياساتها. ويشمل نظم الابتكار الزراعي، والنظم المتفرعة عنها بكافة مستوياتها ومؤسسات كل واحدة منها (منظمات المزارعين ونظم تقديم المشورة وخدماتها، ونظم البحوث،

والمؤسسات التجارية الخاصة، الخ)، وذلك باستخدام إطار تنمية القدرات البشرية، ومع التشديد على بناء الشعور بملكية هذه النظم والمؤسسات لدى أصحاب المصلحة، والتشديد كذلك على العمليات التشاركية. ويمكن الاطلاع على أمثلة من المساعدات الفنية في هذا المجال في البرنامج الميداني. كما في عمل المنظمة كمنسق لتيسير نشاطات منصة الزراعة الإستوائية، وهي آلية تيسير دينامية متعددة الأطراف، تقوم بتشجيع تحسين اتساق تنمية القدرات البشرية لدى نظم الابتكار الزراعي في البلدان الاستوائية.

٢ - الأدوات: تقوم المنظمة، من خلال تطوير الأدوات والمنهجيات، بتشجيع تأسيس الشبكات والتشارك في المعلومات والتفاعل المتبادل بين الجهات الفاعلة المتعددة في مجال نظم الابتكار الزراعي والنظم المتفرعة عنها. كما تدعم المنظمة البلدان الأعضاء في تطبيق تكنولوجيات المعلومات والاتصال، مثل TECA و VERCON من أجل تيسير الحوار بين أصحاب المصلحة والمقدرة على الوصول إلى المعلومات.

٣ - التكنولوجيات الحيوية: إذ تقدم المنظمة المساعدة للبلدان الأعضاء لتنمية قدراتها في مجال التكنولوجيات الحيوية الزراعية والمسائل ذات الصلة من خلال التعاون الفني والتدريب، كما تقدم لهذه البلدان المشورة بشأن تطوير استراتيجيات وطنية للتكنولوجيا الحيوية وأطر السلامة الحيوية.

٤ - الشراكات: تشجع المنظمة نشاطات البحوث والتنمية الزراعية من خلال شراكاتها مع مجموعة كبيرة متنوعة من الشركاء الدوليين الآخرين، بمن فيهم المنتدى العالمي للبحوث الزراعية والمجلس المستقل للعلوم والشراكات للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومكتب ترتيبات التقييم المستقل التابع للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، حيث تستضيف المنظمة أمانة كل شريك في مقرها في روما. كما أن المنظمة ذاتها هي أحد الأعضاء المؤسسين للمنتدى العالمي بشأن الخدمات الاستشارية الريفية.

٥ - السياسات والاستراتيجيات: تشجع المنظمة إدخال وتطوير الابتكار الزراعي الشامل في بلدانها الأعضاء، حيث تركز على تنمية الموارد البشرية الذين يمثلون المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة ومنظمتهم، وذلك من خلال تقديم المشورة المباشرة للبلدان في مجال السياسات والمساعدة في تطوير البرامج والاستراتيجيات والنهج اللازمة لتنفيذها. كما تقوم المنظمة بإعداد دراسات في مجال السياسات مثل مطبوعتها الرئيسية "الزراعة الأسرية والابتكار" التي أطلقت في ١٦ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠١٤، كجزء من سلسلة تقاريرها حالة الأغذية والزراعة.

## المطلب الثاني - مؤشرات التنمية البشرية (HDI) Human Development Index

يشير المصطلح إلى "الأسلوب الأكاديمي العالمي" لقياس التنمية البشرية، من خلال الجمع بين مؤشرات Indicators مختلفة، مثل: متوسط العمر Life Expectancy والتحصيل العلمي Educational Attainment والدخل السنوي Annual Income، وذلك بإنشاء إحصاء واحد فقط Single Statistic، والذي يعد بمثابة إطار مرجعي لكل من التنمية الاجتماعية والاقتصادية Social and Economic Development على حد سواء، وذلك يكون على المستوى العالمي، إذ يحدد المدى بين الحد الأعلى، والحد الأدنى لكل مؤشر من المؤشرات السابقة فيما يعرف، بالأهداف المنشودة Goalposts، أو معايير القياس Measurement Standards، وبناءً عليه، يتم قياس المستوى التنموي لكل دولة Country وكذلك على المستوى العالمي، ووفقاً لهذه المعايير أو الأهداف يتم التعبير عن القيم بالرقم بين (الصفر - والواحد الصحيح) وعلى سبيل المثال: في الفترة الزمنية ١٩٨٠ - ٢٠١٠ تم وضع الحد الأدنى الصحي لمتوسط العمر ٢٠ عاماً، والحد الأعلى الصحي لمتوسط العمر ٨٣.٤ عاماً في فترة مئة عام، فالقيمة الفارقة ٦٣.٤ عاماً؛  $٨٣,٤ - ٢٠ = ٦٣,٤$  تنسب إلى الواحد الصحيح؛  $٦٣,٤$  (الفارق القياسي بين الحد الأعلى و الأدنى)، فإذا كان الحد الأعلى للعمر في بلد ما ٥٥ عاماً فإن الفارق ينخفض إلى ٣٥ عاماً؛  $٥٥ - ٢٠ = ٣٥$  فتكون النسبة بينهما:

$٣٥ : ٦٣,٤$  وهذا يعني أن متوسط العمر منخفض في هذا البلد وبالنظر لهذه النسبة، يتضح أنها تعكس وجود مشكلات خطيرة خاصة بالتنمية البشرية في هذا البلد.

**مؤشر التنمية البشرية (HDI) (Human Development Index)** هو مؤشر ابتكرته هيئة الأمم المتحدة يشير إلى مستوى رفاهية الشعوب في العالم، وتصدر له تقريراً سنوياً منذ عام 1990 وما يقوم برنامج التطوير للأمم المتحدة (UNDP) بغرض تنمية الدول وتحسين أوضاع المواطنين في الدول المختلفة.

يتعلق مؤشر التنمية الإنساني بقياس (متوسط العمر) المتوقع للمواطن و(مستوى التعليم) و(نسبة الأمية) و(المستوى المعيشي) في مختلف أنحاء العالم.

قام بابتكار هذا المؤشر عالم الاقتصاد الباكستاني "محبوب الحق"، وساعده في ذلك عالم الاقتصاد الهندي "أماريتا سين" الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، والعالم البريطاني "ماغاند ديساي".

**والسؤال: كيف يتم قياس مؤشر التنمية البشرية؟**

يتم احتساب مؤشر التنمية البشرية كمتوسط بسيط وفق ثلاثة متغيرات، هي:

١ - الناتج القومي الإجمالي ونصيب الفرد منه (تعادل القوة الشرائية لحساب فروق الأسعار).

٢- العمر المتوقع بعد الولادة ( عدد السنوات)

٣- مستوى التعليم، ويتألف من مدة التعليم للبالغين الذين تتراوح أعمارهم حتى ٢٥ سنة، والسنوات المتوقعة لتعليم الأطفال في سن المدرسة.

فدليل التنمية البشرية يحدد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل متغير، ثم يظهر في كل بلد بالنسبة لهذا الأخير. وهذا ينتج نتيجة لذلك بين (٠ - ١) و ارتفاع المؤشر لبلد ما يكون دليلا تطور.

في عام ١٩٩٠ وفي التقرير الأول للتنمية البشرية وضع برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) مؤشر مركب هو مؤشر التنمية البشرية (HDI) ويُعدّ مؤشر التنمية البشرية أداة مركبة تهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاجتماعية، باستخدام سلم يتراوح بين القيمة ٠ والقيمة ١ التي تمثل القيمة النظرية العظمى. وتستخدم الأمم المتحدة هذا المؤشر كمعيار لتصنيف الدول إلى المجموعات. الفرق بين القيمة التي يتحصل عليها أي بلد والقيمة النظرية العظمى تمثل البعد المتبقي والواجب تغطيته، وعلى كل بلد إيجاد الوسائل لتقليل هذا البعد المعروف بعجز في مؤشر التنمية البشرية (HDI)

لقد تم التعبير عن هذا المؤشر بثلاثة مستويات:

**المستوى الصحي:** يمكن قياسه من خلال مؤشر العمر المرتفع عند الولادة، أو معدل وفيات الأمهات، غير أن المتغير الذي استخدم للتعبير عن المستوى الصحي لأي بلد ولحساب IDH والمستعمل في تقارير التنمية البشرية، هو العمر المتوقع عند الولادة *espérance de vie à la naissance*. وقد تم اختيار هذا المؤشر ليمثل الحياة الطويلة والصحية، حيث أن مزايا مختلفة، مثل التغذية الكافية والصحة الجيدة ترتبط ارتباطا وثيقا بارتفاع العمر المرتفع عند الولادة.

**المستوى التعليمي:** المؤشر الذي تم اختياره يعبر عن اكتساب المعرفة في تقرير التنمية البشرية لسنة ١٩٩٠ هو نسبة السكان الملمين بالقراءة والكتابة *Taux d'alphabétisation* وقد تم تحديد قيمة عظمى لهذه النسبة بـ ١٠٠%. غير أنه تم تعديل هذا المؤشر في 1991 حيث تم إضافة متوسط عدد سنوات الدراسة في المدرسة (التمدرس) إلى معدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين مع ترجيح الأول نسبة الثلث 1/3 والثاني نسبة الثلثين ٣/٢. في 1995 تم تعويض متوسط عدد سنوات التمدريس بنسبة التمدريس في ثلاث مستويات (الابتدائي، الثانوي، والعالى)، و قد تم تحديد مجال لهذه النسبة حيث تقدر القيمة الدنيا بـ 0% والقيمة العظمى بـ 100%.

مستوى المعيشة : إن المؤشر المستعمل للتعبير عن مدى حياة الفرد للمواد اللازمة لتحقيق مستوى معيشي لائق، هو نصيب الفرد من الدخل المحلي الإجمالي الذي خضع الكثير من التعديلات، وحاليا تم اعتماد مؤشر متوسط الدخل الفردي الحقيقي المعدل بالقوة الشرائية المعادلة للدولار، وهذا لتفادي اختلافات أسعار الصرف والرسوم الجمركية والضرائب التي تجعل من الصعب أن يعبر متوسط الدخل الفردي الحقيقي عن الفروق بين الدول المختلفة في القدرة الشرائية. بالعموم يمكن تليخيص القيم العظمى و الدنيا لمكونات مؤشر التنمية البشرية في الجدول التالي:

القيم العظمى و الدنيا لمكونات مؤشر التنمية البشرية (IDH)		
القيم الدنيا القيم العظمى المكونات		
العمر المتوقع عند الولادة ( السنوات	85	25
معدل القراءة و الكتابة بين البالغين (%)	100	0
معدل التمدرس ( المعدل الإجمالي للقيود في التعليم (%)	100	0
نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (PPA)	40.000	100

#### طريقة حساب مؤشر التنمية البشرية

بعد أن تعرفنا على المتغيرات التي تعبر عن العناصر الثلاثة للتنمية البشرية، والحد الأقصى والحد الأدنى لكل متغير، سنتطرق لطريقة حساب (HDI) لكن قبل ذلك لابد من التعرف على طريقة حساب كل عنصر من عناصره.

#### مؤشر طول الحياة (A)

$$\frac{\text{الحد الأدنى للعمر المتوقع عند الولادة} - \text{العمر المتوقع عند الولادة العظمى}}{\text{الحد الأدنى للعمر المتوقع عند الولادة} - \text{الحد الأقصى للعمر المتوقع عند الولادة}}$$

#### مؤشر التحصيل العلمي: (D)

يحسب بدوره بدلالة متغيرين:

• مؤشر معرفة القراءة والكتابة بين البالغين: (B)

• معدل القيود الإجمالي للتعليم: (C)

كلا المؤشرين يحسبان بنفس الصيغة السابقة

$$D = \frac{(2B + C)}{3}$$

مؤشر مستوى المعيشة (E)

$$E = \frac{\text{LogPIB الفعلي} - \text{LogPIB الحد الأدنى}}{\text{LogPIB الحد الأعلى} - \text{LogPIB الحد الأدنى}}$$

إضافة:

المؤشرات (A, D, E) تأخذ قيم محصورة بين 0 و 1، كما أن الحدود الدنيا لها تمثل متوسط القيم الأكثر ارتفاعاً خلال ثلاثون سنة الأخيرة للدول الأقل تقدماً، في حين أن الحدود العظمى هي نتيجة التنبؤ لثلاثين سنة القادمة.

القانون الأساسي لحساب مؤشر التنمية البشرية (HDI):

يحسب (كمتوسط بسيط لمؤشرات العناصر التي تكونه) طول العمر (A)، مستوى التحصيل العملي (D) ومستوى المعيشة (E) وذلك كما يلي:

$$HDI = \frac{(A + D + E)}{3}$$

تقييم مؤشر التنمية البشرية بإيجابياته وسلبياته:

لقد وجهت لمؤشر التنمية البشرية (HDI) العديد من الانتقادات، تتمثل فيما يلي:

أولاً - الإيجابيات

١ - إن استخدام مؤشر التنمية البشرية الذي صاغه برنامج الأمم المتحدة للتنمية لمعرفة التطور الذي حدث خلال فترات زمنية معينة، يدل على النقلة التي حدثت في أحوال البشر، وهو جوهر مفهوم التنمية البشرية، كما يساعدنا على معرفة موقع حالة مجتمع معين في الإطار العالمي الذي غدت فيه المقارنات الدولية أداة مهمة لتقييم الجهد المبذول من أجل التطور، فالهدف الرئيس من قياس التنمية البشرية، هو تقويم مدى الجهد المبذول في كل

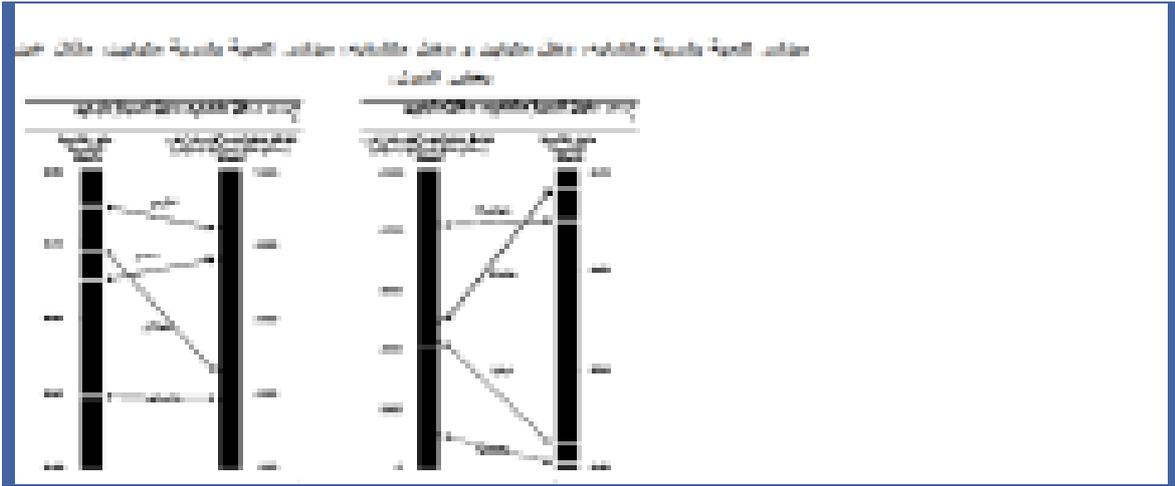
دولة من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك من أجل مساعدة صانعي القرار في إدارة عملية التنمية، ورسم السياسات العامة، ومتابعة تنفيذها، واتخاذ ما يلزم من تدابير لتطوير المسار أو تدعيم اتجاهه في ضوء المستجدات.

٢ - لقد تم صياغة مؤشر التنمية البشرية كمقياس علمي بديل للمقياس التقليدي الذي يعتمد على الناتج القومي، والذي وجهت له انتقادات عدة، كلها تخص الجانب السلبي في عدم قدرته على تقييم مدى تنمية الدول، إذ هو يركز على الجانب المادي فقط في التنمية، حيث يقيس الثروة النقدية للدول، بمعنى آخر يركز على مصادر التنمية. كما إن استخدام متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي يثير مشاكل عديدة عند مقارنة الأداء التنموي لدولة ما بأداء غيرها من الدول، فهو لا يعكس التفاوت في توزيع الدخل، ومدى الاستفادة من ثمار التنمية... الخ. في حين أن (HDI) يتيح مراًى التنمية في بلد ما على نحو أوسع مما يتيح استخدام نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي.

٣ - تصنيف الدول حسب (HDI) يختلف عن تصنيفها حسب نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي، فمن الممكن إحراز مستويات عالية في التنمية البشرية من مداخل عالية، والمداخل العالية، لا تضمن مستويات عالية من التنمية البشرية، وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

**ترتيب بعض الدول حسب PIB و HDH السنة ٢٠٠١**

الترتيب حسب HDH	الدولة	الترتيب حسب PIB	الدولة
١	النرويج	١	النرويج
٢	الدانمارك	٢	النرويج
٣	السويد	٣	النرويج
٤	ألمانيا	٤	النرويج
٥	فرنسا	٥	النرويج
٦	الولايات المتحدة	٦	النرويج
٧	كندا	٧	النرويج
٨	أستراليا	٨	النرويج
٩	إيطاليا	٩	النرويج
١٠	اليابان	١٠	النرويج
١١	كوريا الجنوبية	١١	النرويج
١٢	هولندا	١٢	النرويج
١٣	إسبانيا	١٣	النرويج
١٤	البرتغال	١٤	النرويج
١٥	أيرلندا	١٥	النرويج
١٦	بلجيكا	١٦	النرويج
١٧	أستراليا	١٧	النرويج
١٨	كندا	١٨	النرويج
١٩	فرنسا	١٩	النرويج
٢٠	ألمانيا	٢٠	النرويج



## ثانياً - السلبيات:

١ - من أهم سلبيات هذا المقياس، هو بساطته الشديدة التي يفتقد معها الوصول إلى فهم أشمل لمستويات الرفاهية الإنسانية وتغيراتها، وذلك نظراً لإغفاله عدداً من المؤشرات المعبرة عن الجوانب المختلفة للرفاهية الإنسانية، هذا فضلاً عن السلبيات التي تحيط بالمؤشرات الثلاث، فمثلاً دليل العمر المتوقع عند الولادة، لا يعبر بالضرورة عن مدى سلامة الصحة البدنية، والنفسية للأفراد، أما معدل معرفة القراءة والكتابة بين البالغين، فإنه لا يعكس مستوى التعليم، ومدى مساهمته في إكساب الأفراد المعرفة، وتنمية قدراتهم، أما فيما يخص نصيب الفرد من الإنتاج الإجمالي فهو دليل مشكوك في دقته عند الأخذ في الحسبان عدم العدالة في توزيع الدخل.

٢ - يغفل هذا المؤشر جوانب أخرى، تعتبر ذات أهمية كحقوق الإنسان الطبيعية، مثل حق العمل وحق التنقل وحق المسكن وغيرها من الحقوق الإنسانية الأخرى التي نص عليها ميثاق الأمم المتحدة وشرعة حقوق الإنسان، فضلاً عن إغفال المقياس لمستوى الأمن الاجتماعي والصراعات العرقية أو الدينية وغيرها، وانعدام التمييز بسبب الجنس أو الدين أو العرق، و كذلك مدى الاهتمام بالبيئة.

٣ - لم يأخذ المقياس تعريف مؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس **HDSI**، إذ تشكل المساواة بين الرجل والمرأة إحدى الركائز الأساسية للتنمية البشرية، إلا أن موقع المرأة لازال دون مستوى الرجل في معظم المجتمعات الإنسانية المتقدمة والنامية على حد سواء فرغم الجهود التي بذلها برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) فإن مؤشر التنمية البشرية (HDI) بقي عاجزاً عن الأخذ بعين الاعتبار الفروقات بين الذكور والإناث، وهذا ما يتطلب قياس حساسية مؤشر التنمية البشرية لهذه الفروقات، وعليه فقد ظهر في تقرير التنمية البشرية سنة 1995 مؤشرين يأخذان بعين الاعتبار هذه الفروقات هما:

مؤشر (التنمية) المرتبط بنوع الجنس HDSI  
مقياس (التمكين) المرتبط بنوع الجنس IPF (تمكين المرأة)

آ - مؤشر التنمية المرتبط بنوع الجنس HDSI

فمؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس HDSI الانجاز الذي تم تحقيقه من حيث الأبعاد الأساسية الثلاثة التي يقيسها مؤشر التنمية البشرية (HDI) وهي: المستوى الصحي، ومستوى

التعليم، ومستوى الدخل، ويأخذ بعين الاعتبار عدم المساواة في الانجاز بين الرجل والمرأة

طريقة حساب مؤشر التنمية المرتبط بنوع الجنس، ويتبع المؤشر الخطوات الآتية:

١ - يمثل  $L'$  HDSI متوسط مرجح لمستوى الانجاز لكل معيار من المعايير السابقة الذكر، حيث يعكس النصيب النسبي لكل من الذكور و الإناث.

٢ - هناك عدة خطوات لابد من إتباعها لشرح كيفية قياس  $L'$  HDSI وهي:

حساب دليل الأبعاد PEER وهذا وفقا لصيغة العامة التالية:



جمع دليلا الإناث والذكور من حيث كل بعد من الأبعاد، على نحو يعاقب الاختلافات في الانجاز بين الرجل والمرأة : يحسب الدليل الناتج، باعتباره الدليل الموزع بالتساوي، وفقا للصيغة العامة التالية:

$$PEER = \frac{((\text{دليل الإناث}) \times \text{العدد الإجمالي للإناث من مجموع السكان}) +$$

$$((\text{دليل الذكور}) \times \text{العدد الإجمالي للذكور من مجموع السكان})}{\text{العدد الإجمالي للسكان}}$$

مع العلم أن:

PEER يمثل الدليل الموزع بالتساوي.

$\epsilon$  تقيس الانحراف عن انعدام المساواة، وفي دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس

$\epsilon = 2$  إذن المعادلة العامة تصبح كما يلي:

$$PEER = \{[(\text{دليل الإناث}) \text{ العدد الإجمالي للإناث من مجموع السكان}]\} +$$

$$\{[(\text{دليل الإناث}) \text{ العدد الإجمالي للذكور من مجموع السكان}]\}^{-1}$$

ملاحظة:

يمكن كتابة هذه العبارة كما يلي:

$$PEER = \frac{1}{\frac{\text{العدد الإجمالي للذكور من مجموع السكان}}{\text{دليل الذكور}} + \frac{\text{العدد الإجمالي للإناث من مجموع السكان}}{\text{دليل الإناث}}}$$

خلاصة أساسية:

**HDSI** هو متوسط الدليل الموزع بالتساوي للمتغيرات الثلاث، ومنه فإن الصيغة العامة له هي:

$$ISDH = 1/3 [PEER_{\text{العمر المتوقع}} + PEER_{\text{القراءة}} + PEER_{\text{الدخل}}]$$

تلخيص القيم العظمى و الدنيا للمتغيرات المستعملة في حساب **HDSI**

القيم العظمى و الدنيا لمكونات مؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس (ISDH)

القيمة الدنيا القيمة القصوى المعيار

العمر المتوقع للإناث عند الولادة بالسنوات	87.5	27.5
العمر المتوقع للذكور عند الولادة بالسنوات	82.5	22.5
معدل معرفة القراءة و الكتابة بين البالغين (%)	100	0
نسبة القيد الإجمالي (%)	100	0
الدخل بالدولار حسب تعادل القوة الشرائية	40000	100

\* القيمتان القسوى والدنيا للعمر المتوقع أعلى بمقدار خمس سنوات بالنسبة للنساء مراعاة لكون عمرهن لمتوقع أطول.  
ملاحظة:

- ١- E هي حجم العقوبة لانعدام المساواة بين الجنسين، وكلما ارتفعت قيمتها، كلما عوقب المجتمع لانعدام المساواة لديه.
- ٢-  $\epsilon = 0$ ، فإن انعدام المساواة بين الجنسين لا يعاقب عليه.
- ٣- تستخدم قيمة  $\epsilon = 2$  في حساب HDSI لـ L' ، حتى تفرض عقوبة معتدلة على انعدام المساواة بين الجنسين من حيث الانجاز.  
الانتقادات الموجهة لمؤشر التنمية المرتبط بنوع الجنس

١- يعد مؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس HDSI مشتق من مؤشر التنمية البشرية (HDI) ، حيث أدخل على هذا الأخير عملية من التكيف، لكي يجعله أكثر حساسية للفروق بين الجنسين ومنه فإن الانتقادات الموجهة لـ HDSI هي نفسها تلك الموجهة لـ (HDI) لكن هناك انتقادات أخرى تخص مؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس HDSI ، ومؤشر مشاركة المرأة IPF الذي سنتطرق إليه فيما بعد، والخاصة بدليل الدخل الموزع بالتساوي، وطريقة تقدير الدخل المتوقع من العمل للإناث والذكور، وطريقة حسابه التي تطرح إشكاليات كثيرة وفي العديد من المستويات.

٢- إن المؤشرات المستعملة في قياس اللامساواة في دخل الإناث والذكور، تخص مجتمعات وثقافات الدول الغربية، فقد وضع هذا المؤشر على أساس " الاستقلالية الاقتصادية للمرأة"، وهي حالة خاصة بالدول الغربية.

٣- إن الاختلاف في الدخل المتوقع من العمل للذكور و الإناث لا يمكن تفسيره باللامساواة في الدخل، فطريقة تقاسم الدخل والموارد داخل الأسرة عامل مهم في تحديد رفاه المرأة، وهذا التوزيع يتباين من مجتمع لآخر لأنه جزء هام من تقسيم العمل والمسؤوليات في المجتمع بين الرجل والمرأة. كما أنه لا يمكن اعتبار ربة البيت بطالة، بما أنها لا تبحث عن عمل ولا تحصل على أجر ولا تعد حالة من اللامساواة بين الجنسين. ومثال ذلك:

في الجزائر مثلا العديد من النساء العاملات يفضلن ترك العمل للاعتناء بأولادهن، كما أن العديد منهن يمارسن نشاطات اقتصادية لا يتقاضون عليها أجرا، إلا أنهم يحصلون على مداخيل للأسرة، خاصة في المناطق الريفية من دون أن يطالبن بالاستقلالية الاقتصادية.

٤- عدم توفر بيانات حقيقية ومباشرة بدخل الإناث و الذكور، لذلك تم استعمال تقديرات مبنية على فرضيات غير صالحة لكل المجتمعات. كما تم الاعتماد على الأجور غير الزراعية فقط

في حساب الدخل المتوقع للإناث والذكور، في حين أن النشاط الرئيس للدول النامية هو الزراعة و معظم الذكور والإناث في هذه الدول يعملون في القطاع غير الرسمي.

رأي على ما تقدم:

إن استخدام مؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس في المقارنات الدولية، قد لا يكون هو الأسلوب الأمثل، نظرا لاختلاف مكامن الخلل في جوانب الحياة للمجتمعات من جهة، و تباين القدرات والإمكانيات المتاحة من جهة أخرى. فمن الضروري أن يؤخذ البعد الإقليمي والخصوصية الوطنية والأولويات بعين الاعتبار، وهذا تجنباً للثغرات التي قد تظهر عند التطبيق العملي.

ب - مقياس التمكين المرتبط بنوع الجنس IPF (مؤشر مشاركة المرأة)

يركز مؤشر مشاركة المرأة (IPF) على ثلاث متغيرات تعكس مدى مشاركة المرأة وهي:

١ - المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية، ويعبر عنها بنسبة المشاركة في المقاعد البرلمانية.

٢ - المشاركة في اتخاذ القرارات الاقتصادية، ويعبر عن ذلك بالاعتماد على عنصرين:

- نسبة الرجال والنساء الشاغلين لمناصب ووظائف نيابية، وإدارية، وفي الهيئات العليا.

- نسبة الرجال والنساء الشاغلين لمناصب تأطيرية، ووظائف تقنية.

٣ - التحكم في الموارد الاقتصادية، معبرا عنها بالدخل المتوقع من العمل للجنسين (مقدرا

ب. (PPA) )

طريقة حساب مؤشر مشاركة المرأة

لحساب مؤشر مشاركة المرأة IPF، نقوم بحساب النسبة المئوية المكافئة الموزعة بالتساوي لكل متغير من المتغيرات السابقة، والتي يرمز لها كما يلي:

PEER السياسة: النسبة المئوية المكافئة الموزعة بالتساوي للتمثيل البرلماني.

PEER الاقتصادية: النسبة المئوية المكافئة الموزعة بالتساوي للمشاركة الاقتصادية.

PEER الدخل: النسبة المئوية المكافئة الموزعة بالتساوي للدخل.

ملاحظة:

ونستعمل نفس الصيغة المستعملة في حساب مؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس

(HDSI).

$\epsilon = 2$ ، كما هو الحال في مؤشر التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس (HDSI) ، حتى

تقرض عقوبة معتدلة على انعدام المساواة، فنحصل على المعادلة التالية:

$$PEER = \left[ \left( \frac{\text{دليل الإناث}}{\text{العدد الإجمالي للإناث من مجموع السكان}} \right) + \right]$$

$$\left[ \left( \frac{\text{دليل الإناث}}{\text{العدد الإجمالي للذكور من مجموع السكان}} \right) - 1 \right]$$

### خلاصة أساسية:

أما فيما يخص المشاركة السياسية، والاقتصادية، وصنع القرار في المجالين السياسي والاقتصادي، يوضع رقم قياسي للنسبة المئوية المكافئة الموزعة بالتساوي بقسمتها على ٥٠، وقد استند في ذلك على أنه في مجتمع مثالي تتساوى فيه مشاركة الجنسين، وتتساوى متغيرات مؤشر مشاركة المرأة IPF أي أن حصة المرأة ستكون مساوي لحصة الرجل في كل متغير. أخيرا يحسب مؤشر مشاركة المرأة IPF كمتوسط بسيط للنسب المئوية المكافئة الثلاث الموزعة بالتساوي، بعد تحديد رقم قياسي لها.

### الانتقادات الموجهة لمؤشر مشاركة المرأة

إن الانتقادات الموجهة لمؤشر مشاركة المرأة (IPF)، هي نفسها تلك الموجهة لمؤشر التنمية المرتبط بنوع الجنس (HDSI)، والمتعلقة أساسا بالمؤشرات المستعملة في قياس اللامساواة في دخل الإناث والذكور، والتي تخص مجتمعات وثقافات الدول الغربية، إضافة إلى طريقة حسابه. ومنه فإن المقارنة بين الدول باستعمال هذين المؤشرين يطرح إشكاليات كبيرة، وهذا راجع لاختلاف القيم الثقافية والاجتماعية للدول.

### مؤشر مستوى المعيشة (E) أو مؤشر الفقر البشري

بينما يقيس مؤشر التنمية البشرية متوسط الانجاز، يقيس مؤشر الفقر البشري (HPI) أوجه الحرمان من حيث الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية، في أربع جوانب أساسية في حياة الناس وهي:

١- القدرة على العيش طويلا، وبصحة جيدة.

٢- مستوى المعرفة.

٣- الإمدادات الاقتصادية.

٤- المشاركة في الحياة الاجتماعية

تؤخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند حساب مؤشر الفقر البشري في كل الدول سواء الصناعية أو النامية، إلا أن خصوصية الفقر في الدول النامية يجعل من الصعب مقارنته مع

الفقر في الدول المتقدمة، هذا ما أدى إلى اختلاف معايير القياس، إضافة إلى عدم توفر بعض البيانات.

ففي البداية تم التركيز في مؤشر الفقر البشري (HPI) على مدى اتساع الفقر في الدول النامية، واستعمل من أجل ذلك (HPI-1)، لكن طبيعة الفقر في الدول الصناعية جعلها تنفرد بدراسة خاصة لانتشار الفقر فيها مقاسا متغيرات (HPI-2)  
آ - فمتغيرات (HPI-1) الخاص بالدول النامية هي:

١- الحرمان من التمتع بالعمر الطويل وبالصحة الجيدة ويقاس بالنسبة المئوية للأفراد المعرضين للموت قبل 40 سنة.

٢- الحرمان من فرص التعليم، ويقاس بالنسبة المئوية للأفراد البالغين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة (15) سنة فما فوق

٣- الحرمان من مستوى معيشي لائق وهنا يتمثل الحرمان في عدم الوصول للإمداد الاقتصادي، مقاسا بـ:

- النسبة المئوية لمن لا تتوفر لهم مياه نقية صالحة للشرب والخدمات الصحية L'eau potable

- النسبة المئوية للأطفال دون سن الخامسة ناقصي الوزن.

ملاحظة:

تجدر الإشارة هناك عنصرين هامين في مؤشر الفقر البشري للدول النامية (HPI-1) هما :  
الأول: عدم توفر البيانات الضرورية، وطريقة مقبولة لقياس الحرمان من المشاركة في الحياة الاجتماعية في الدول النامية.

الثاني: لم يؤخذ الدخل بطريقة مباشرة في (HPI-1) إنما قد تم التعبير عنه بصورة غير المباشرة من خلال المتغير الثالث الذي يعكس الدخل الفردي من خلال النسبة المئوية للأطفال دون السن الخامسة ناقص الوزن وهو ما يؤدي إلى سوء التغذية. كما يعكس الدخل العيني الذي يحصل عليه الأفراد في صورة خدمات عامة من الحكومة من خلال السنة المؤوية لمن لا تتوفر لديهم الخدمات الصحية ومياه نقية وصالحة للشرب.

ب - متغيرات الفقر البشري للدول المتقدمة (HPI-2)

في تقرير التنمية البشرية لسنة ١٩٩٨ تم إدراج مؤشر الفقر البشري خاص بالدول المتقدمة (IPH-2) ويهدف هذا المؤشر إلى قياس تخلف دولة تنتمي إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE).

يقيس مؤشر الفقر البشري IPH-2 أوجه الحرمان من حيث نفس الأبعاد التي يقيسها مؤشر الفقر البشري IPH-1 إضافة إلى الاستبعاد الاجتماعي ومن ثم فهو يعكس أوجه الحرمان في أربعة أبعاد هي:

١- حياة طويلة و صحية، ويتمثل الحرمان في هذا البعد، في احتمال الوفاة في سن مبكرة نسبياً، مقاساً بالاحتمال المتوقع عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة حتى بلوغ الستين.

٢- المعرفة، مقاساً بالنسبة المئوية للبالغين الذين يفتقرون إلى مهارات معرفة القراءة والكتابة الوظيفية.

٣- مستوى المعيشة الكريم، يقاس الحرمان فيه بالنسبة المئوية للسكان الذين يعيشون تحت خط فقر الدخل (٥٠% من الدخل الوسيط للأسرة الذي يجري التصرف فيه).

٤- الاستبعاد الاجتماعي، ويقاس بمعدل البطالة الطويلة الأجل (التي تدوم ١٢ شهراً أو أكثر).

طريقة قياس مؤشر الفقر البشري

آ - طريقة قياس مؤشر الفقر البشري في الدول النامية (HPI-1)

إن حساب مؤشر الفقر البشري (HPI-1) أكثر بساطة من حساب دليل التنمية البشرية HDI فالمؤشرات المستخدمة في قياس أوجه الحرمان تم تحديدها ما بين صفر و (١٠٠) لأنها يعبر عنها كنسب مئوية.

ويتم حساب الأبعاد الثلاثة لمؤشر الفقر البشري للدول النامية (HPI-1) كما يلي:  
مع العلم أن:

١- P1: نسبة الأفراد المتوقع أن يموتوا قبل سن الأربعين؛

٢- P2: نسبة البالغين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة (١٥ سنة فما فوق)؛

٣- P3: نسبة الحرمان من مستوى معيشي لائق، ويعد كمتوسط لمعايير جزئية ثلاثة هي:

P3.1 نسبة الأفراد الذين لا يحصلون على مياه نقية

P3.2 نسبة الأطفال الأقل من ٥ سنوات ناقص الوزن

P3.3 نسبة الأفراد الذين لا يتلقون رعاية صحية

$$P_3 = \frac{1}{3} (P_{31} + P_{32} + P_{33})$$

### ملاحظة:

تجدر الإشارة إلى أن نسبة الحرمان من مستوى معيشي لائق قد يتم حسابه بمعياريين جزئيين فقط بدلا من ثلاثة والسبب في ذلك هو الافتقار إلى بيانات موثوقة بشأن إمكانية الحصول على الخدمات الصحية وهذا كما حدث في تقرير التنمية البشرية كنسبة لعام ٢٠٠٢ ويتم الحصول على مؤشر الفقر البشري (HPI) باستخدام الصيغة التالية:

$$IPH-1 = [1/3(P^{\alpha}_1 + P^{\alpha}_2 + P^{\alpha}_3)]^{1/3}$$

صيغة: 1 - (HPI)

1 - (HPI) هو المتوسط غير مرجح لثلاث متغيرات P1, P2, P3 , مصححا لمعامل  $\alpha$  ومنه فصيغته هي كما يلي:

$$IPH-1 = [1/3(P^3_1 + P^3_2 + P^3_3)]^{1/3}$$

### مؤشر التنمية البشرية للدول النامية

لماذا معامل التصحيح  $\alpha = 3$  *coefficient de correction* في حساب دليل الفقر البشري

(HPI) ودليل الفقر البشري للدول النامية (HPI-1) ؟

أ - إن قيمة  $\alpha$  لها أثر هام على قيمة دليل الفقر البشري، بارتفاع قيمة  $\alpha$  ، يعطي وزن مرجح أكبر للبعد الذي يوجد فيه أكبر حرمان، ومن ثم مع تزايد قيمة  $\alpha$  إلى ما نهاية، يميل دليل الفقر البشري نحو قيمة البعد الذي يكون فيه أكبر حرمان.

وقد تم استخدام القيمة ٣ لإعطاء وزن مرجح إضافي، ولكنه ليس طاغيا لمجالات الحرمان الأكثر حدة.

ب - طريقة قياس مؤشر الفقر البشري للدول المتقدمة (HPI-2)

تحسب قيمة مؤشر الفقر البشري (HPI-2) بنفس الطريقة المستعملة في حساب (HPI-1) لكن بأربع متغيرات (P) الفقر والبطالة مع العلم أن:

P1: الاحتمال المتوقع عند الولادة لعدم البقاء على قيد الحياة حتى بلوغ الستين معبرا عنه بنسبة مئوية.

P2: نسبة البالغين الذين يفتقرون إلى مهارات معرفة القراءة والكتابة الوظيفية.

P3: نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط فقر الدخل (٥٠% من الدخل الأسر المعيشية الوسيط الذي يمكن التصرف فيه).

P4 : معدل البطالة الطويلة الأجل (التي تدوم ١٢ شهرا أو أكثر)

(HPI-2) هو المتوسط غير مرجح لأربع متغيرات P1, P2, P3, P4 مصححا لمعامل  $\alpha$

الانتقادات الموجهة لمؤشر الفقر البشري (HPI)

في حين يقيس مؤشر التنمية البشرية (HDI) إجمالي التقدم في بلد ما نحو تحقيق التنمية، غير أن مؤشر الفقر البشري يظهر توزيع التقدم، ويقاس تراكم شتى أنواع الحرمان التي مازالت موجودة.

و قد وجهت لمؤشر الفقر البشري العديد من الانتقادات، تتمثل فيما يلي:

١- إن المتغيرات المختارة، والتي تم اعتبارها أكثر ملائمة في صياغة (HPI-1)، هي متغيرات غير مباشرة، وأقل تمثيلا للرفاهية. فدليل طول العمر ومستوى التعليم لا يسمحان بقياس نوعية الحياة، ونوعية التعليم، إنما تستعمل لتحسين رفايتهم، فرغم اهتمام (UNDP) في 1991 بقضية الحرية، والحقوق الإنسانية، وهذا لتدارك القصور في صياغة (HDI) في عدم أخذه هذا الجانب بعين الاعتبار، إلا أن (HPI) كذلك لم يهتم بهذه الجوانب (HPI-1) يعد كمؤشر للإنداز *indicateur* *d'alerte*، وليس وسيلة ملائمة لصياغة التوصيات السياسية.

٢- دور دليل الدخل جد محدود في مؤشر الفقر البشري رغم أنه أكثر المتغيرات تعبيراً عن انتشار الفقر هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك ارتباط قوي بين التعليم، العمر المتوقع عند الولادة والصحة، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو أنه ألا يكفي اختيار متغير واحد من هذه المتغيرات للتعبير عن مستوى التنمية في أي بلد، أو مستوى الحرمان المنتشر في أي بلد؟ لقد تم اختيار، وتحديد الحدود المعيارية الخاصة بمختلف

متغيرات مؤشر الفقر البشري (HPI) بشكل اعتباطي، فرغم الأساسيات النظرية إلا أنه تم إقصاء الفقر النقدي.  
ثالثاً - معوقات التنمية البشرية:

١- **المشكلات السياسية:** وهي أساس جميع مشكلات التنمية البشرية خاصة، إذا ترتب عليها الحروب الداخلية (الأهلية) والخارجية (بين الدول) الأمر الذي يربط انهيار اقتصادي للدولة.

٢- **المشكلات الاقتصادية:** يترتب على تدهور الظروف السياسية تدهور الوضع الاقتصادي، إذ إن الاقتصاد يُعد ركيزة القوة لأية أمة لتوفير التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فالتدهور الاقتصادي يرافقه تدني الدخل وانتشار مظاهر الفقر، وضعف الصناعة وتخلف الزراعة. فضلاً عن ذلك فإن بعض الدول التي سارت في طريق التنمية البشرية بعضها غرق في الديون الخارجية، ولاسيما الديون المترتبة عليها للمؤسسات المالية الدولية، كصندوق النقد الدولي، وبعضها الآخر لم يستطع الولوج إلى مجتمع المعرفة وإنشاء حكومة إلكترونية، وتكوين بنية حقيقية صالحة للاستثمار في اقتصاد المعرفة.

٣- **المشكلات الصحية:** وهي ناتجة عن تدهور الأوضاع الاقتصادية وقلة توفير الخدمات الصحية، ويتمثل أبسطها بسوء التغذية نتيجة الفقر، وانتشار الأوبئة والأمراض.

٤- **المشكلات التعليمية:** فالاستقرار والتنمية هما ركيزتا التعليم الناجح والمنتج في الدولة، وبعض الدول التي سارت في طريق التنمية البشرية لم تستطع ربط برامج التعليم والتأهيل بسوق العمل، الأمر الذي خلق مشكلة البطالة بأنواعها كافة وينسب مرتفعة، فضلاً عن غياب قواعد بيانات وإحصاءات حقيقية للخريجين بوصفهم موارد بشرية.

٥- **المشكلات الاجتماعية/ الثقافية:** المرتبطة بالانقسام الاجتماعي الذي يُضعف الاندماج الوطني وقوة الدولة الوطنية وانتشار مظاهر التعصب الديني والطائفي والولاءات القبلية والعشائرية، وتدهور مكانة المرأة في المجتمع، وغير ذلك على حساب مفهوم المواطنة والمساواة في الحقوق والواجبات أمام القوانين العامة في الدولة. فضلاً عن ذلك انتشار ظاهرة الهجرة الداخلية والخارجية، إذ تمنع الهجرة الداخلية من تنمية القطاع الزراعي بسبب هجرة سكان الأرياف إلى المدن، الأمر الذي يؤدي إلى إنشاء السكن العشوائي وتضخم المدن وتدني مستوى الخدمات، وغياب خطط التنمية الريفية. أما الهجرة الخارجية فقد تؤدي إلى فقدان الدول إلى الكفاءات العلمية، والخبرات والمهارات، واستيطانها في بلدان المهجر.

### تنمية الموارد البشرية، ووظائف وأساليب إدارة هذه الموارد

تبلور علم الموارد البشرية أكاديمياً في أواسط الثمانينيات (١٩٨٥)، إذ صمم بعض الأكاديميين الأمريكيين نموذجين لإدارة الموارد البشرية هما:

• **النموذج الأول:** نموذج "فومبرون" وهو نموذج يحقق الملائمة بين المنظمة وإدارة الموارد البشرية، ويعني هذا أن منظومة الموارد البشرية، وهيكله المنظمة يجب أن يدارا بطريقة تؤكد تمازجها وتناغمها مع إستراتيجية المنظمة العامة، مع إجراء موازنة خاصة بالموارد البشرية في المنظمة.

• **النموذج الثاني:** نموذج إطار "هارفارد" الذي أسسه "بيير" وبعض زملاؤه للموارد البشرية، ووجدوا فيه ضرورة أن يتكون إدارة الموارد البشرية من اختصاص المديرين التنفيذيين في المنظمة. وأنه توجد ضغوط كثيرة تطالب بنظرة عريضة وشاملة وذات منظور استراتيجي فيما يتعلق بالمنظمات. وأدت هذه الضغوط إلى ظهور الحاجة إلى إعطاء اعتبار معنوي ومادي للعاملين في المنظمة بوصفهم رأسمال بشري، وهم صانعو الإنجازات والنمو الاقتصادي. وعرف خبراء "بميك" إدارة الموارد البشرية: بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد الاحتياجات في المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدرتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

وتعتمد أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية حسب "بميك" على عدد من المحاور هي:

- ١ - تصميم العمل وتحليله.
- ٢ - تخطيط الموارد البشرية.
- ٣ - الاختيار والتوظيف.
- ٤ - دفع العاملين وتحفيزهم، وتحديد الأجور والرواتب.
- ٥ - التدريب والتنمية، وتقييم الأداء، ودراسة مشاكل العاملين ومعالجتها .

### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية، ومستوياتها الوظيفية

أولاً - إدارة الموارد البشرية: هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية العاملة في المنظمات. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتعيين والتدريب، والتقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من التقيد بقوانين العمل.

وفي حالات يكون الموظفين راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، يكون لإدارة الموارد البشرية دور التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (على سبيل المثال: اتحادات العمال).

**والموارد البشرية:** هي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال، أو مشروع معين، أو اقتصاد ما.

ويستخدم البعض مصطلح **رأس المال البشري** بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، وهناك أيضاً مصطلحات أخرى تستخدم أحياناً تشمل مصطلح «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد».

**ووجدت الموارد البشرية:** كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة. حيث كان مفهوم الموارد البشرية مرتبط بالعمل الإجرائي اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع.

لكن بسبب العولمة، ودمج المنظمات، والتقدم التقني، والأبحاث العلمية المتقدمة، أصبح مفهوم الموارد البشرية الآن يركز على المبادرات الإستراتيجية: مثل الاندماج والاستحواذ، إدارة المواهب، خطط التعاقب، العلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول في المنظمات الناشئة، إذ إن مهام الموارد البشرية يجب أن يقوم بها شخص مدرب محترف. وفي المنظمات الأكبر، يكون هنالك قسم كامل متخصص في مجال الموارد البشرية في المنظمة، وجهاز من الموظفين المتخصصين في مختلف مجالات الموارد البشرية ينخرطون في اتخاذ القرار الإستراتيجي مع بقية الأقسام. والتدريب المستمر ليصبح العامل أكثر احترافاً، كما أن مؤسسات التعليم العالي، والهيئات العلمية المتخصصة، طورت برامج دراسية متخصصة لكل مجال من مجالات إدارة وتنمية الموارد البشرية بواسطة أكاديميون بالمشاركة مع متخصصين في المنظمات.

#### ثانياً - الظهور النظري لمفهوم الموارد البشرية:

لقد تبلورت نظريات عدة في مواضيع الموارد البشرية في بدايات القرن العشرين كنتيجة لأعمال فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥). الذي شرح مفهومه المسمى «الإدارة العلمية» والتي عُرفت لاحقاً (بالتولرزم)، وتهدف إلى تطوير الكفاءة الاقتصادية في الوظائف الصناعية.

وكان مرتبطاً بمبدأ في عمليات الإنتاج -العمالة- إذ إنه أثار التساؤل حول إنتاجية القوى البشرية العاملة.

إليوتون ماي: وثق مصادفة عن طريق دراسة قام بها (هاوثورن) كيف أن الحوافز ليس لها علاقة بالتعويضات المادية وظروف العمل، حيث أن (الاهتمام والارتباط) كيف أثمر عن عمالة أكثر إنتاجية. وهذا ما مهد لأعمال معاصرة على يد كل من المفكرين (إبراهام ماسلو، كورت

ليفين، ماكس ويبر، فريدريك هيزبيرغ، وديفيد ماكيلاند) وهذه الأعمال أسست لدراسات نظرية السلوك التنظيمي، معطية مجالاً لتطبيقها من خلال برامج تنمية الموارد البشرية.

### ثالثاً - تطور مفهوم الموارد البشرية

أ - حسب مفهوم إدارة الوقت: وجدت أدلة افتراضية لإثبات جدوى إدارة القوى العاملة كإستراتيجية في مواضيع إدارة الأعمال من حيث التوفير في عامل الجهد الإنساني المبذول في العمل، وكذلك التوفير في الزمن، على يد كل من (أندرو كارنيجي، جون روكفيلر).

ب - في مجال السياسة العامة وقوانين الدولة: تبين لكل من (لا سايدني بيترك ويب، فرانكلين روزفلت ونيو ديل) أهمية علاقة الموظف بالموظف إذ إنها أصبحت أكثر رسمية محكومة بقواعد ونظم وقوانين كـ "العلاقات العمالية الصناعية". وهذا ما رصده في ١٩١٣ (معهد التطوير الشخصي) الذي أسس في إنجلترا كمنظمة لرفاهية العمالة والتخفيف بيروقراطية العلاقات الوظيفية الرسمية، والتي من شأنها التأثير على فاعلية القوى العاملة إيجابياً، وهي واحدة من أعرق المنظمات المتخصصة في الموارد البشرية.

ت - في مجال التخصص العلمي: تأسس في الولايات المتحدة، أول معهد في العالم للدراسات العليا متخصص في دراسات بيئة العمل، وهو (كلية الصناعية وعلاقات العمالة) في جامعة كورنيل عام ١٩٤٥، ثم تطور العمل على أساس علمي وانتشر في دول العالم على شكل معاهد تأهيل وتدريب وتخصص وظيفي وكليات تعليمية في الجامعات ومدارس فنية ومهنية.

ث - وفي مجال مجموعات المصالح والمنظمات: أصبح للاتحادات العمالية حقوق المشاركة في إدارة القوى العاملة، إذ بدأت تستخدم أسلوب المفاوضات الجماعية، مع الإدارة، وبالتالي الكثير من المنظمات الإنتاجية استحدثت وظيفة "إدارة شؤون الموظفين".

وفي ١٩٤٨، أسست في الولايات المتحدة الأمريكية أكبر منظمة لمحترفي الموارد البشرية وهي (جمعية إدارة الموارد البشرية) والتي صار اسمها (المنظمة الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين).

ج - مع تطور نظم المواصلات والاتصالات وتدفق المعلومات: أصبح لمفهوم القوى العاملة مدلول جديد. فرض في النصف الثاني من القرن العشرين على المنظمات نظرة جديدة إلى الموظفين كقوى منتجة على شكل موارد بشرية تحتاج إلى مفهوم جديد في الإدارة وهو "إدارة الموارد البشرية"، وبعد ذلك بدلت (المنظمة الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين) اسمها إلى أسم جديد عام ١٩٩٨، هو (منظمة إدارة الموارد البشرية) من أجل "إدارة رأس المال البشري" وفي بعض الأحيان يستخدم بدلاً عن الموارد البشرية، بالرغم أن رأس المال البشري يشير إلى فكرة أضيق من مفهوم الموارد البشرية. وظهرت أيضاً، بعض المصطلحات أطلقت تسميات عدة في

هذا المجال منها "إدارة المنظمات" ، "إدارة القوى العاملة"، "إدارة المواهب" "إدارة شؤون الموظفين" وغيرها.

#### رابعاً - أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

**فرنش:** هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.  
**سيكولا:** هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.  
**جلويك:** هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.  
**شرودن وشيرمان بي:** إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.  
**سميث جي وجرانت جي:** هي مسؤولية المديرين كافة في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة: إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت والمنظمات والمشاريع التي تختص باستثمار العنصر البشرى بكفاءة والتخصص في إدارة الأفراد، وتأهيلها وتدريبها.

#### خامساً - إدارات الموارد البشرية ومستوياتها الوظيفية

يوضح "ديف أولريخ" الأدوار الوظيفية للموارد البشرية بأنها: موائمة الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل، من خلال عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، والاستجابة لمطالب الموظفين وكذلك إدارة التنقلات بين الوظائف والتغييرات في بنية المنظمة.

#### أ- وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة:

فالكوادر الإدارية هي المسؤولة على الإشراف على الموارد البشرية في المنظمات ومسؤولة عن تنقيفها ورفع مستوى وعيها المهني والاقتصادي والوطني، والتأكد من التقيد بقوانين العمل والتشغيل في الدولة، وحفظ حقوق القوى العاملة، وتأمين الصحة والسلامة المهنية، وتكوين وتنظيمات مطلوبة، في اتحادات ونقابات مهنية التي تتولى مهمة الدفاع عن حقوق القوى العاملة، وتمثيلها في عمليات التفاوض من منظمات العمل والتشغيل.

#### ب- الوظائف على مستوى المنظمة:

فالمنظمة هي المسؤولة عملياً عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها، وهي المسؤولة عن إيجاد عوامل الجذب الأساسي لاستقطاب الموظفين المناسبين من خلال العلامات التجارية ومعايير التوظيف التي تكون مشهورة في سوق العمل، وهي المسؤولة عن اختيار

الموظفين المناسبين من خلال شروط التعيين لديها، وبعد التعيين يقع على قسم الموارد البشرية مسؤولية تصميم برامج تدريب والإشراف على تدريبهم ومتابعة تقييم الأداء خلال مدة خدمتهم مع المنظمة بواسطة اختبارات الأداء، ومكافأتهم تبعاً لنتائج التقييم.

فالمنظمة هي التي تدير الرواتب وحوافز الموظفين، وكذلك إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات، والفصل المتعلق بسوء الأداء أو زيادة عدد الموظفين عن حاجة المنظمة.

#### ت - وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارات التنفيذية:.

الرئيس التنفيذي للمنظمة منصب إداري يعمل مع أعضاء مجلس الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، في الإدارات العامة أو في إدارات المشاريع أو في إدارات المنظمات في قطاع الأعمال، وتقع على الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة مهام حسن سير العمل والتقييد بالنظام العام والقوانين والأنظمة الداخلية التي تحكم سير عمل المنظمة، والتواصل مع القوى العاملة والتعرف على مكامن الخلل والحاجة إلى تقوية المهارات من خلال برامج التدريب والتأهيل وتقييم الأداء.

#### ث - وظائف التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية:

الجامعات والمعاهد والمدارس الفنية والمهنية تقع عليها وظيفة تأهيل القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية من خلال برامج دراسية لممارسة التخصصات المهنية. كما توجد كليات متخصصة في الموارد البشرية، مثل (كلية علاقات العمال) في جامعة لكنت الأمريكية، وهي الجامعة الأولى في العالم لدراسة الموارد البشرية على مستوى الكليات والتي تقدم برامج دراسية للطلاب، والدراسات العليا في مجال التخصص المهني، وأيضاً تقدم درجات علمية بالمشاركة مع كلية سامويل كورتس جونسون للإدارة، وهناك جامعات أخرى ذات كليات كاملة متخصصة في تدريس الموارد البشرية منها جامعة إلينوي في ولاية ميتشيغن الأمريكية، كما توجد هناك جامعة أريانا- شانين، وكذلك في الصين توجد جامعة لرينمن. وجامعات أخرى غيرها فيها كليات لإدارة الأعمال لها علاقة بمجال الموارد البشرية. وفي سورية تم إقامة المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد الوطني للإدارة العامة للعمل على تأهيل كوادر إدارية في إطار تنمية الموارد البشرية.

#### ج - وظائف الجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية

توفر الجمعيات المهنية برامج للتدريب المهني وتمنح شهادات تدريبية في إطار تنمية الموارد البشرية، بل هنالك جمعيات مهنية متخصصة في تدريب الموارد البشرية، جمعية إدارة الموارد البشرية، التي تقع في الولايات المتحدة الأمريكية، هي أكبر جمعية مهنية متخصصة في الموارد البشرية بحوالي ٢٥٠،٠٠٠ عضو موزعة على فروعها في ١٤٠ دولة، تقدم منهاجاً متخصصاً في الموارد البشرية (PHR) وشهادات تأهيل، وفي بريطانيا يوجد (معهد التطوير الشخصي)، وهو أقدم جمعية مهنية لتنمية الموارد البشرية تأسس عام ١٩١٨. وكذلك توجد بعض الجمعيات

أيضاً تخدم مجالات متخصصة في الموارد البشرية. كجمعية ورلد ات وركز في تدريبها على (المكافآت والتعويضات، والمنافع، والموازنة بين العمل والحياة، وتقييم الأداء، والتمايز، وتطوير الأداء)، وتقدم شهادات وبرامج تدريبية متخصصة.

**المطلب الثاني: مطالب إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات والمشاريع**  
**أولاً - منهجيات إدارة الموارد البشرية**

### **Human Resources Management Methods**

تأثرت إدارة الموارد البشرية تأثراً كبيراً بالتطور التكنولوجي المعاصر وظهر ذلك التأثير من خلال اختلاف نوعيات الوظائف واختلاف طبيعة المهام داخل تلك الوظائف كذلك وتغير أنماط الأداء من التقليدية إلى التكنولوجية المعتمدة إلى حد كبير على الأدوات التكنولوجية المعاصرة، ويعد العنصر البشري الأداة الفعالة لإتمام أي مهام رئيسية في العمل لا تستطيع الآلة تنفيذها حيث أصبحت الكثير من الوظائف تعتمد على القدرات الذهنية والإبداعية للإنسان والتي لا تمتلكها الآلة حتى الآن، وهو ما نتج عنه تعاظم الحاجة للاهتمام بهذا المورد البشرية والعمل على تعظيم الاستفادة منه ولتحقيق ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم على المنهجيات الآتية:

١ - التخطيط المرحلي وتصميم الوظائف للموارد البشرية المتنوعة بالإضافة لبرامج التوظيف ومعايير الاختيار للعناصر الأكثر كفاءة في العمل.

٢ - التدريب المهاري، مع التركيز على منظومة الحوافز، وعلى دور القيادة والتوجيه في تسيير متطلبات العمل بشكل ناجح ومتميز، والتعامل مع مختلف المعوقات التي يمكن أن تؤثر على طبيعة ومنظومة العمل بين العاملين في المؤسسات.

٣ - التخطيط المستقبلي والرؤية للعمل بشكل أوسع وعلى نطاق التنافسية الدائمة والمستمرة بين الشركات وبعضها البعض.

٤ - سياسات التعامل وعلاقات عمل مدروسة للتعامل مع الموارد البشرية لا تقتصر على تطبيق اللوائح والنمطية الروتينية في التعامل مع تلك الموارد، بل تتسع مهمات إدارة الموارد البشرية لتوافر المحفزات المختلفة وقياس مستويات الرضا لدى العاملين ودراسة مسببات أهم المشكلات التي تعترض تلك الموارد والعمل على حلها بما لا يتعارض مع القوانين المنظمة للعمل بل بالشكل الذي يسهم في زيادة كفاءة وفعالية مستوى تأدية المهام المختلفة وهو ما يحقق للشركات الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية.

## ثانياً - أدوات إدارة الموارد البشرية

### Human Resources Management Tools

إدارة الموارد البشرية تتشد أهم السبل المستخدمة في تحسين ورفع مستوى كفاءة وأداء المورد البشري بما يحقق إنتاجية أعلى ومستوى دخل أفضل وربحية أكبر للشركات والمؤسسات وتعتمد على الأدوات الآتية:

١- القيادة الجيدة التي تعمل على الربط بين أدوات إدارة الموارد البشرية وواجبات العمل وتتضمن أدوات التأثير في سلوكيات العمال والموظفين على أساس تعديل القدرات والرغبات والتدريب المستمر ودراسة المشكلات التي تواجه العامل.

٢- تصميم برامج تدريبية التي من شأنها رفع كفاءة العمال والموظفين، مع ضرورة مراعاة هذه البرامج للطبيعة النفسية والقدرات المهارية والاجتماعية والتعليمية للقوى العاملة.

٣ - تعديل مساعدات العمل واستخدام التكنولوجيا وإجراء النقل وإعادة توزيع الموظفين وإعادة توصيف مهمات الوظائف من حيث إثراء بعض الوظائف ودمج البعض الآخر.

٤ - تعديل لوائح العمل كلما دعت الحاجة لذلك وزيادة مستوى الحوافز والاستخدام الجيد لأساليب تطوير الأداء والتعرف على أوجه القصور في أداء المهمات وسبل التحسين لأوجه القصور تلك مع المتابعة الدائمة وملاحظة التنفيذ.

٥ - تقييم كمية العمل التي ينجزها العامل والجودة والوقت المستغرق في إتمام هذا العمل وتكلفته على المؤسسة أو الشركة ويتم ذلك مع التحقق من رغبة العامل نفسه في تحقيق مهمات وأهداف الشركة التي يعمل بها وبحيث يتم التقييم المستمر لمهارات العامل وفقاً لتلك العوامل مع الاستعداد لتقديم التوجيه المناسب لرفع مستويات الكفاءة والأداء بما يحقق أهداف الشركات من تواجد الموارد البشرية فيها.

### ثالثاً - استراتيجيات إدارة المشاريع

#### Project Management Strategies

تمثل إدارة المشاريع نظام استراتيجي متكامل تتضمن التحكم والضبط لعمليات المشروع ومراحله المختلفة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق النجاح المستهدف للمشروع وبشكل عام تنقسم مراحل العمل في المشاريع إلى منظومة مدخلات تتمثل في الآتي:

١ - تجميع معلومات الأداء في المشروع وصياغتها في صورة تقريرية للاستفادة منها في بيان مستويات التقدم في المشروع وأهم التوقعات المرافقة لذلك وعادة ما يتم تصميم بيان عمل خاص بالمشروع وهو عبارة عن توضيح للمنتجات أو الخدمات التي سيقدمها المشروع وعن طريق تصميم الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمشروع يتم التوافق على مراحل عمل المشروع وخطوات التنفيذ.

٢ - توافر قاعدة معلومات متكاملة تتضمن المعلومات اللازمة لصياغة التقارير وقياس التقدم في مراحل عمل المشروع كما تسهم كذلك قاعدة المعلومات في توافر التوقعات اللازمة لمستويات التكاليف والجدول الزمني المتوقع للانتهاء من المشروع.

٣ - توافر العمليات اللازمة كافة لتحقيق أهداف المشروع وإتمامه بنجاح والتحقق كذلك من توافر المتطلبات والكفاءات اللازمة لتنفيذ تلك العمليات حيث تنقسم استراتيجيات إدارة المشاريع إلى جزء خاص بمتطلبات التخطيط وتحديد الإستراتيجية المناسبة للعمل في المشروع.

٤ - الاستغلال الأمثل لموارد المشروع في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم اختيارها والتي يجب أن تتناسب مع طبيعة عمل المشروع وتسهم في تحقيق أهدافه، حيث يسهم تطبيق الاستراتيجيات الناجحة في تحقيق أهداف المشروع وتوحيد الجهود للعاملين في المشروع كما تسهم في تعزيز إيجابية العاملين لإنجاح المشروع و تحقيق أهدافه بالإضافة للتعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه العمل في المشروع.

رابعاً - سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها

### Human Resources Management Policies

تحتل الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى العالم الإداري لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف العمل، وتتمثل سياسات العمل وإدارة الموارد البشرية المعاصرة في تحقيق عدد من الأهداف، وهي:

١ - تحقيق الإنتاجية الأعلى في العمل.

٢ - تحقيق مستوى أفضل من الجودة بتكلفة أقل.

٣ - تنويع الإنتاج والاستجابة لمتطلبات العملاء وتغيرات الأسواق، والتواصل الإيجابي مع العملاء.

٤ - تلبية متطلبات العمل لتحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع عمليات إعادة الهيكلة للوظائف وتوظيف التكنولوجيا المعاصرة بما يسهم في تحقيق الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للتفكير والإبداع، وهو ما لا تستطيعه التكنولوجيا.

٥ - تأسيس قواعد جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على التقليدية والنمطية، بل تعتمد على الابتكار والتجديد.

٦ - اعتماد سياسات فعالة تجاه إدارة الموارد البشرية، بواسطة مبادئ إدارية تؤمن بأن المورد البشري ليس قدرة جسدية فحسب، بل إنه يمتلك طاقة ذهنية وعقلية وإبداعية قادرة على التطوير والتفكير والمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية، ولا يحتاج إلى المزيد من الرقابة المباشرة في حال حصوله على التدريب الجيد، فضلاً عن تمكين كفاءة العامل من خلال مجموعات العمل وتعظيم قدرات العمال وتحفيز هذه القدرات.

## خامساً - إجراءات إدارة الموارد البشرية

### Practice of Human Resource Management

تعد تطبيقات إدارة الموارد البشرية والقرارات المرتبطة بجذب الأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم مع تنظيم العلاقات الوظيفية المرتبطة بفاعلية العمل و تحقيق الأهداف في المؤسسات مع الحرص على تحفيز هؤلاء الأفراد و الحفاظ عليهم و تتضمن إجراءات إدارة الموارد البشرية الموضوعات الآتية:

١ - التخطيط والتنظيم ومتابعة التكامل الواجب تحقيقه بين أهداف المؤسسات ومصالح العاملين فيها، بالإضافة لتنميتهم و قياس مستويات الكفاءة لدى هؤلاء العاملين و يتم تحديد تلك الكفاءة من خلال مراقبة مستويات الأداء أو معدلات الإنتاجية بالإضافة لعوامل أخرى متعددة منها قياس نسب الحضور والغياب عن العمل والاستقالة أو الفصل من العمل بالإضافة لمراعاة التوزيع العادل في التوظيف من حيث تلبية جدول الوظائف الذي تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداده وفقاً لمتطلبات المؤسسة وهيكلها الوظيفي المطلوب، وذلك تبعاً لحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وخصائص سوق العمل كذلك ومستويات التنافسية والتدريب والتقييم والحوافز وتحديد مستوى مهارة العاملين وغيرها من العوامل التي تساعد في تحقيق مستويات من الرضا لدى العاملين.

٢ - تستمد إدارة الموارد البشرية قوتها من تطبيق القوانين والأنظمة والتقيد بقواعد العمل، بما لا يؤثر على كفاءة الأفراد وسبل الاستفادة القصوى من مهاراتهم.

٣ - تحقيق ظروف عمل آمنة للعاملين وتوفير الحماية من أخطار العمل بما يساعد على تحقيق مستوى من الانتماء لدى هؤلاء العاملين تجاه مؤسسة العمل، مع التحقق كذلك من وجود مسار واضح للترقي المهني والارتقاء الوظيفي وتقديم صور للرعاية الصحية والاجتماعية والتأمينية.

## سادساً - مهارات إدارة الموارد البشرية

### Human Resources Management Skills

تعدّ الموارد البشرية جزء من نظام الإدارة في كل المؤسسات وتخصص لها تلك المنظمات إدارة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، التي يجب أن يملك القائمين عليها مهارات إدارية تتمثل في الآتي:

١ - التخصص الإداري ومهارات التوصيف الدقيق القائم على معيار التقدير الشخصي، وجذب العمالة المميزة وتشجيعها على الالتحاق بالعمل وتحديد سبل استقطاب تلك العمالة وكذلك مهارة خلق الحوافز التي تساعد على بقاء تلك العمالة في مواضعها في العمل مع تحديد مواضع تواجد كل من تلك العمالة وسبل توزيعها وتوزيع المهام عليها بشكل واضح تحديد الصلاحيات بما يضمن عدم حدوث تداخل في المهام بين العاملين بعضهم البعض أو بين الإدارات الفرعية في المنظمة بعضها البعض.

٢ - مهارة التواصل أثناء تنظيم أحوال العاملين وتنظيم لوائح الخصم المالي، ومهارة تقدير العقوبة المناسبة أثناء فرض عقوبة معينة. وكذلك مهارة توصيل الشعور إلى العاملين بأن المنظمة هي حريصة على تأمين حقوقهم، والحرص على مصالحهم.

٣ - مهارة التحقق من كفاية الأداء، وكفاية التدريب، وكفاية الأجور، وكفاية الحوافز وقدرتها من تحقيق قيم مضافة على طبيعة العمل وسلوك العمل، وكذلك كفاية الرعاية الاجتماعية والصحية.

### سابعاً - أساليب إدارة الموارد البشرية في المشاريع

#### Project Human Resources Management

يتم تنظيم العاملين في الإدارات المختلفة في المشروع وفق تنظيم تسلسلي حيث يتواجد لكل مجموعة عمل في المشروع قيادة أو مشرف مخصص للتواصل مع العاملين معه و قادر على التوجيه والمتابعة لسير العمل وتحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع على الشكل الآتي:

١ - يرأس المشروع مدير عام، تكون مهمته المتابعة والإشراف الكامل على كافة مراحل العمل والتواصل مع أصحاب المصالح في المشروع وخارجه، ومع طواقم العمل، ومتابعة عملية التنفيذ والتحقق من مطابقتها للأهداف التي صمم من أجلها المشروع.

٢ - تعيين مدراء أقسام لإدارة الأفراد في نطاق الإدارة العامة للمشروع، ومن هذه الإدارات الفرعية (أقسام) إدارة المحاسبة، وإدارة المشتريات والنفقات، وإدارة ضبط الحماية من المخاطر، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة النقل، وغيرها من الإدارات العاملة في قطاعات المشروع المختلفة.

٣- تقسيم العاملين في المشاريع في قطاعات مختلفة كجزء من تنظيم الموارد البشرية العاملة في المشاريع وفقاً للمهام المرتبطة بكل مرحلة من مراحل.

٤- تشكيل ورش عمل متخصصة على شكل مجموعات متخصصة تتبع لإدارة من الإدارات الفرعية للمشروع، ويرأس كل ورشة رئيس مجموعة يتمتع بالخبرة والمعرفة التامة ببيئة العمل.

٥- تكليف طواقم عمل للحراسة وتأمين سلامة وأمن المشروع، كل طاقم متخصص بمهمة معينة، مثل طاقم الإطفاء، طاقم صيانة ميكانيك، طاقم صيانة كهرباء، وغير ذلك من طواقم العمل.

### ثامناً - التوظيف في إدارة الموارد البشرية

#### Recruitment and Human Resource Management

تعتمد الإدارة الحديثة للموارد البشرية معايير للتوظيف بهدف اختيار أفضل العناصر ذات الكفاءة واستخدام طرق الجذب المناسبة للحصول على تلك الموارد البشرية المتميزة وتدريبها على النحو الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات والشركات والمشروعات المتمثلة في النجاح والقدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح ومواجهة تحديات الظروف التي تفرضها الأسواق والاستفادة من طاقات تلك الموارد البشرية في المنظمات، وهذا يتطلب مراعاة الآتي:

١ - المراجعة الدورية لذاتيات العاملين وتخصيص حقل لتقويم الأداء، وحقل التبدلات في المراتب الوظيفية، وحقل للمتغيرات الطارئة، وغيرها من الحقول حسب الحاجة إليها، واعتماد بطاقات توصيف الوظائف.

٢ - وضع هيكلية تنظيمية مترابطة لأقسام المشروع، وحصر الوظائف عددياً وتوصيفها فنياً ومهنياً في كل قسم، وبيان حاجة كل قسم من التخصصات العلمية والفنية والمهنية.

٣ - توضيح الصلاحيات والمسؤوليات لكل مدير قسم، ولكل رئيس ورشه في إطار الهيكلية التنظيمية للمشروع، ووضع مؤشرات قياس لإنتاجية كل قسم، ولكل ورشة.

تاسعاً - قواعد إدارة الموارد البشرية

### Human Resources Management Principals

يعتمد نجاح المؤسسات على توافر الموارد البشرية المتميزة والقادرة على العمل والإنتاج وتهتم أصول إدارة الموارد البشرية بكل ما يمكن المؤسسات من الحصول على أفضل العناصر القادة على تحقيق أهداف النجاح لتلك المؤسسات، وبخاصة مع ارتفاع تكلفة الموارد البشرية على تلك المؤسسات حيث تتطلب تلك الموارد توافر رواتب وتأمينات وتدريب وكافة تلك البنود تعد من الأعباء التي تتحملها الشركات في سبيل تحقيق متطلبات النجاح فيها وتتضمن أصول إدارة الموارد البشرية تصميم البرامج والنظم التي تقدم للمؤسسات أفضل أداء كما تحفظ حقوق الطرفين ( الشركة والعاملين ) في العمل:

١ - **عملية الاختيار:** أي طرائق اختيار المنظمة أو المشروع لتلك الموارد التي تحتاجها الشركة أو المؤسسة، وسبل تعيين تلك الموارد المستهدفة، ومن ثم توزيع تلك الموارد البشرية على الجهات المختلفة في العمل وتقييمها، وقد تقوم الإدارة المختصة بالموارد البشرية بنفسها بالإشراف ومتابعة عمل الموارد البشرية في المؤسسة، وقد تقوم بالاستعانة بتقارير الرؤساء في كل الأقسام حيث يقوم كل مدير لإدارة بتقييم العاملين لديه من خلال استمارة مخصصة لهذا الغرض وبشكل مستقل تماماً.

٢ - **تنظيم الهيكل الإداري:** للشركة وضبط المهمات، وتوفير فرص النمو الوظيفي للعاملين بما يساعدهم على بذل المزيد من الجهود للترقي العملي، وكذلك لتعزيز الحافز لديهم نحو الانتماء لجهة وبيئة العمل كما تتضمن كذلك توفير التدريب المناسب لتعزيز مهارات العاملين مع الاهتمام بالضبط السلوكي وتنظيم العلاقات فيما بين العاملين وبعضهم البعض بما يمنع مسببات النزاع بينهم وبما يحقق سلامة العمل الوظيفي بشكل عام والتركيز على تحقيق أهداف العمل بشكل رئيسي .

### تخطيط القوى العاملة، وإعدادها، وأساليب توظيفها

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية، لابد من توضيح مفهوم التخطيط بشكل عام إذ يمثل **التخطيط**: وضع تقدير مستقبلي لحاجة المنظمة من القوى العاملة من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر والتي سوف تكون موجودة مستقبلاً واتخاذ القرار المناسب بذلك. وهو أيضاً " رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة. وبما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل ومرتبط بما هو موجود عليه الحاضر كان لابد أن نوضح إننا حين نتكلم عن **تخطيط الموارد البشرية** فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي و وضع هدف والعمل على تحقيقه هذا بدوره أدى إلى تعدد الآراء في وضع تعريف محدد له.

**فتخطيط الموارد البشرية**: هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.

**بمعنى آخر**: أي إن تخطيط الموارد البشرية، هو تخطيط مقارن على أساس التحليل الكمي لتقدير حاجة المنظمة من القوى العاملة واختصاصاتها العلمية والفنية والمهنية.

مما تقدم نلاحظ أن **تخطيط الموارد البشرية** يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة، إذ يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطه أو حتى طويلة المدى كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط، ولكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة، وتحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة.

وحيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فهو له أهمية كبرى كأهمية إدارة الموارد نفسها حيث تعدد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية، ولكن نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته.

أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر على الشكل الآتي:

أولاً - على صعيد الأفراد:

١ - يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمنظمة أو بالمشروع.

٢ - يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من فائض العمالة أو القيام بسد العجز منها.

٣ - تخطيط الموارد البشرية له الأولوية في وظائف الإدارة.

٤ - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، بما فيه تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

٥ - يساعد التخطيط على تحليل قوة العمل المتاحة، والتعرف على أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها، ومدى رضائهم عن العمل.

### ثانياً - على صعيد المنظمة:

١ - تقدير إمكانيات المنظمة المادية والتقنية والمالية والبشرية والإدارية والفنية واحتياجاتها، كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢ - الحصول على أفضل الكفاءات والخبرات بالكمية المطلوبة فعلاً، والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة.

٣ - ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية، أي ترابط علاقات الوظائف بعضها البعض من خلال التوصيف الوظيفي، ومعرفة الاختصاصات العلمية والفنية والإدارية المطلوبة.

٤ - تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلاً وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمات مستقبلاً.

٥ - تصميم برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهارات الموارد البشرية، بما يتوافق مع تطور مهام وأهداف المنظمات مستقبلاً.

### معوقات تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلا أن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق عمليات التخطيط من أبرزها **المؤثرات الداخلية**، هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، و**مؤثرات خارجية**، تتصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة من حالة السوق ومستوى التنافس وحجم العمالة والبيئات الاجتماعية المنتجة للموارد البشرية.

### أولاً : العوامل الداخلية المتعلقة بطبيعة المنظمات:

#### ١ - عدم وضوح أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك

الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها، أو إذا كانت أهداف المنظمة غير محددة بشكل واضح.

## ٢ - ضعف القدرة المالية وعدم كفاية الإنفاق المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تمويل وتحديد حاجتها من الموارد البشرية، وتمويل برامج التدريب ونظام الحوافز وغير ذلك من النفقات.

## ٣ - التغييرات التنظيمية غير المدروسة بشكل ممنهج:

تعدّ التغييرات التنظيمية، كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي أو التوسع الهيكلي للمنظمة من المؤثرات الداخلية على تحديد طلب الموارد البشرية واستقرارها.

## ٤ - ضعف المرونة في متغيرات حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، وغياب مقاييس حقيقية وعلمية لحجم العمل والمتغيرات المؤثرة فيه خلال فترة زمنية محددة، يؤدي إلى تخطيط غير واقعي.

## ثانياً: العوامل الخارجية التي تحيط ببيئة المنظمات

### ١ - عوامل تتعلق بالسياسات الاقتصادية للدولة:

تتأثر المنظمات بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها، كالتضخم النقدي، وارتفاع مستويات معدل البطالة، والتذبذب بمعدل أسعار الفائدة، وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات العامة للدولة.

### ٢ - عدم مواكبة التشريعات القانونية لتطور عمل المنظمات:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة، توصيفات العمالة، والحد الأدنى القانوني للأجور، وحماية حقوق العمال، والتأمين الاجتماعي والصحي وغير ذلك.

### ٣ - تخلف التقنيات على مستوى الدولة، وضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات:

يقصد بذلك نوع التكنولوجيا وحجمها، وكيفية استخدامها وتوظيفها في خدمة الموارد البشرية من برامج تدريب وتقنيات تواصل بين أقسام المنظمة، وتوفير قاعدة بيانات للتخطيط السليم.

### ٤ - سوء تقدير حجم العمالة في سوق العمل، ومدى التنافس الاقتصادي في السوق:

ويتمثل هذا في التغييرات التي تطرأ على سوق العمل، من حيث الفائض أو العجز، وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية من عدمه.

فضلاً عن ضعف طبيعة المنافسة التجارية بين المنظمات، وحاجة كل منظمة للكفاءات البشرية المدربة والماهرة.

## ٥ - العوامل الاجتماعية السكانية (الديمغرافية):

ويتمثل هذا في الأثر السلبي لحركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية، واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز. أو هجرة الأدمغة والعقول والكفاءات والعمالة الماهرة إلى خارج الدولة، وحرمان المنظمات الوطنية داخل الدولة منها.

وعلى الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في تخطيط الموارد البشرية، تظل هذه العملية مهمة جداً لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلاً، وتخطيط عمليات التأهيل والتدريب للنهوض بالقطاع الاقتصادي ودفعه باتجاه النمو. ومن أجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لابد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط لذلك نورد مراحل التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للنمو البشري في المنظمات من خلال معرفة الخطوات الإجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالاً و صحيحاً متناسباً مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط.

### المطلب الأول - مراحل تخطيط الموارد البشرية:

**المرحلة الأولى: التنبؤ بالقوى العاملة، وتعني الوسائل المستخدمة في تقدير الحاجة من القوى العاملة في فترة زمنية متعلقة بالمستقبل، وذلك في:**

- ١ - عدد العاملين الذين سوف تحتاج إليهم المنظمة، يعرف بالطلب من القوى العاملة.
  - ٢ - عدد العاملين الذين يتوقع أن تحصل عليهم المنظمة، ويعرف بالعرض من القوى العاملة. ومعرفة الفرق المتوقع بين الطلب والعرض، سواء بالزيادة أو بالنقصان عن طريق وضع البرامج، ويتم التعبير عن النقص أو الزيادة في صورة أهداف لقسم شؤون العاملين في المنظمة، التي تعمل بدورها كأساس لتطوير أمثلة موحدة أو برنامج لشؤون الأفراد باستخدام كالتدريب والاختيار والتدريب لبلوغ الأهداف المقررة، وأخيراً بمرور الزمن يتم تقدير دقة التنبؤات وفعالية برنامج شؤون الموظفين والعاملين، وإدخال التغييرات اللازمة للتأكد من التحكم الإجمالي للخطة.
- والنتبؤ: هو العملية التي يتم بموجبها التوصل إلى الكمية والنوعية من العاملين الذين تحتاج إليهم المنظمة لتحقيق أهدافها الإنتاجية أو الخدمية، خلال فترة زمنية محددة، كمثل سنوات**
- مثلاً، كما يعني التنبؤ أيضاً معرفة عدد القوى العاملة التي على رأس عملها التي يمكن الاستفادة منها في سد حاجة العمل المستقبلية، وكم من العاملين الجدد يتوقع أن تحصل عليهم المنظمة من الخارج في نفس المدة، وهل سيكون هناك نقص أو زيادة؟ وإذا كان الأمر كذلك فكيف تحدث؟ وما هي المشكلات الأساسية في شؤون الموظفين والفرص التي يمكن أن يعمل لها حساب؟**

هذه هي نوعية الأسئلة التي يحاول التنبؤ بالقوى العاملة الإجابة عنها.

## أولاً - التنبؤ بالطلب

أول مهمة في هذه المرحلة هي تقدير الطلب (الحاجة) من القوى العاملة في المستقبل، وفي موقف معين فإن العوامل التالية، قد تؤثر على جانب الطلب من القوى العاملة في المستقبل:

- ١ - طبيعة أهداف المنظمة وخططها المستقبلية.

- ٢ - التغيير في التركيب التنظيمي أو محتويات الوظائف للمنظمة.

وتتوقف مهمة القائمين على تقدير الطلب على أمرين :

**الأول:** الحصول من قيادة المنظمة ومديري الإدارات الإنتاجية على تقديرات للاتجاهات التي تسير فيها المؤشرات الأساسية لطبيعة العمل في المنظمة..،

**الثاني:** تقدير الآثار المترتبة لهذه الأحداث على أعداد العاملين ونوع اختصاصاتهم اللازمة لأداء الأعمال المخطط لها.

### أساليب التنبؤ:

يُستعمل أساليب عدة، للتنبؤ بالطلب في المنظمة من أجل الوقوف على حاجتها من القوى العاملة، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب على طبيعة العمل، ونوعية الإنتاج، والحاجة من القوى العاملة، وتوفر تحليلات إحصائية، وطبيعة الدوافع الإنسانية المتعلقة بالتشغيل.

أ - بعض الأساليب تعتمد الطرق الكمية الصرفة، وهي تعتمد في الأساس على إيجاد علاقة رياضية ثابتة بين المؤثرات الأساسية، كالمبيعات وكميات الإنتاج من جانب، وعدد العاملين اللازمين لها من جانب آخر.

ب - بعض الأساليب الأخرى تعتمد على التقدير الشخصي لقيادة المنظمة ومديري الإدارات الإنتاجية، بناء على التوسع الطبيعي المتوقع في العمل أو الإنتاج أو المشروعات الجديدة أو إدخال تقنية حديثة أو متطلبات إعادة التنظيم، في التوصل للأعداد المطلوبة من الوظائف.

**رأي على ما تقدم:** اعتماد الأسلوبين معاً في مراحل التنبؤ بالطلب كلها على القوى العاملة ليس عملاً تخطيطياً علمياً، لأنه يجمع بين حكم الواقع الموضوعي، وحكم التقدير المعياري ، أي أن مزج الأسلوب الرياضي بجرعات من الحكم الشخصي، في المنظمات غير مناسب للتخطيط بناتاً، لأنه قد لا يكون الماضي بالضرورة مقدمة للحاضر، كما أن التغييرات الاقتصادية و التقنية و الاجتماعية و القانونية التي قد تحدث في أي وقت، وتؤدي إلى تقادم العلاقة التاريخية بين الحاجة والطلب على القوى العاملة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات التي تعتمد الإدارة التقنية لا ترغب في ترك موضوع التنبؤ للفنيين وحدهم، وهي تفضل إشراك مديري الإنتاج في العملية للتأكد من صحة النتائج و إيجاد درجة من التزام المديرين بها.

وفي الجانب الآخر فإن تقديرات المديرين - بدون معلومات إحصائية تدعمها - قد تنقصها النظرة الثاقبة عن الماضي أو المستقبل، وهكذا فإن أحسن تقديراتهم قد لا تصل قريباً من

الحقيقة، فضلاً عن ذلك فإن غياب المعلومات قد يغري المديرين بوضع التقديرات للقوى العاملة التي يرغبون الحصول عليها، وليست اللازمة للعمل. وعلى هذا الأساس، فإن التحليلات الإحصائية الدقيقة تعدّ الأسلوب العلمي الفعال في تقدير الطلب على القوى العاملة. وعلى ما تقدم يمكن معرفة بعض أساليب التنبؤ بالطلب على القوى العاملة:

#### ١ - أسلوب حجم الإنتاج:

يستعمل أسلوب حجم الإنتاج في تقدير الطلب من القوى العاملة في الأعمال التي تقوم على أساس كمية محددة من الإنتاج، مع الأخذ بعين الاعتبار ثبات معدل الإنتاجية، أو تغييرها نحو الزيادة.

#### ٢ - أسلوب معدل الاستثمارات:

قد يتبع أسلوب تخطيط قوى العمل على أساس معدل الاستثمارات الضرورية للتشغيل. ومن مشكلات هذا الأسلوب صعوبة تحديد الاستثمارات الضرورية للتشغيل في ظروف المتغيرات الاقتصادية، كحصول تضخم مالي مثلاً، أو إدخال التقنية الحديثة في الأعمال، ويتم في العادة التغلب على هذه الصعوبات بالقياس على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمات المتماثلة.

#### ٣ - أسلوب تحليل الانحدار : أسلوب تحليل مسارات الانحدار من الأساليب الرياضية في

التوصل للعرض من القوى العاملة، ويقوم على فكرة إيجاد علاقة إحصائية بين حجم الإنتاج وعدد العاملين في أحد مجالات العمل لمدة معينة من السنوات في الماضي، وتستخدم هذه العلاقة في التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة في السنة المستهدفة، وفي تحليل الانحدار لكي يتم التوصل إلى أفضل مسار تستعمل المعادلة الجبرية الآتية على سبيل المثال:

$$A = y - bx$$

(X) يُسمى بالمتغير المستقل، وهو حجم الإنتاج مقدراً بالوحدات الإنتاجية خلال فترة زمنية سابقة محددة التي تعتمد عليه قيمة. y

(y) يُسمى بالمتغير التابع أي غير المستقل، وهو عدد العمال الحاليين لفترة زمنية سابقة محددة.

(b) الفترة الزمنية السابقة

(A) عدد العمال المتوقع تشغيلهم في المستقبل بالقياس على الفترة الزمنية السابقة (b)

واعتماداً على العلاقة الزمنية السابقة بين حجم الإنتاج الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية سابقة

محددة (b)، وعدد العاملين المتوقع تشغيلهم (A) يتم إيجاد قيمة لكل من a و b

وبالتالي فإن: (y) عدد العمال خلال فترة زمنية مقبلة محددة (b). مضافاً إليهم مجموع العمال

الحاليين خلال فترة زمنية سابقة ومحددة، وتصبح المعادلة على الشكل الآتي:

$$y = a + bx$$

## ثانياً - التنبؤ بالعرض

في التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة، هناك مصادر داخلية ومصادر خارجية.

آ - بالنسبة للمصادر الداخلية: المقصود بالتنبؤ سد جانب من الطلب من القوى العاملة من المصادر الداخلية بالمنظمة، أي ما هي أعداد ومؤهلات العاملين التي ستكون متوفرة لمقابلة حاجة العمل في نهاية فترة الخطة، وفي إعداد مثل هذا التنبؤ يفترض عدم حدوث تغييرات أساسية في السياسات والإجراءات الحالية لشؤون الموظفين.

والإجراءات هي :

ويتم التنبؤ بحصر القوى العاملة التي هي على رأس العمل في المنظمة فعلياً على أساس الفئات الوظيفية.

ويطرح من هذا العدد عدد العاملين المتوقع فقدانهم خلال مدة الخطة:

- المحالين إلى التقاعد.

- فاقو العمالة بشكل اختياري (مقدمو استقالات) والجبري (المفصولون) إضافة لذلك - إجازات إدارية بلا راتب.

- النقل للوحدات الأخرى.

ويضاف للعدد:

- الملتحقون بالمنظمة بالنقل من وحداتها الأخرى.

- الموظفون المتوقع ترقيتهم ليشغلوا إحدى وظائفها (بعد عمل تسويات داخلية للموظفين المتوقع ترقيتهم من وظيفة لأخرى).

ويكون الناتج عرض القوى العاملة الداخلي.

ويتم التنبؤ بالعرض الداخلي للقوى العاملة بالتعاون مع مديري الإنتاج وأخصائيي القوى العاملة الذين هم في الغالب على علم بالعاملين المتوقع تقاعدهم أو فصلهم أو نقلهم خلال فترة الخطة. ويعتبر التنبؤ بالعرض إجراء متطوراً ومستقراً ويشمل على صعوبات أقل ومعلومات أكثر دقة.

ب - التنبؤ بمصادر القوى العاملة الخارجية: ويتم على أساس ما هو متوفر في سوق

التوظيف، وأهم مصادره :

- التعيين بالنقل من الأجهزة الأخرى.

- التعيين من المدارس والمعاهد العليا والجامعات.

- التعيين من مراكز التدريب المهني.

- استقدام الأجانب من الخارج.

أسلوب التنبؤ بعرض القوى العاملة :

يتم حصر القوى العاملة التي على رأس العمل وفقاً للفئات الوظيفية (المراتب)، والتنبؤ بالتغييرات

المتوقعة عليها بالزيادة أو النقص والتحركات الداخلية ، كالترقية و النقل لتنتهي القائمة بالعدد المتوقع وجوده في نهاية فترة الخطة (جدول رقم ١)، تعتمد مثل هذه الجداول على نظم معلومات شؤون الموظفين، ومن أمثلتها : المعلومات عن كل موظف أو عامل فيما يتعلق بالاسم، ومسمى الوظيفة الحالية، ومرتبته، وموقعها في التنظيم، والسن والقدم في المرتبة الحالية وفي المنظمة، وتقديرات تقويم الأداء الوظيفي، وفرص الترقية، والراتب، وموقع العمل، والوظيفة السابقة، وسن التقاعد.

وبعد الحصول على التنبؤ بالعرض المتوقع يقارن بالطلب، و يتم سد العجز عن طريق التعيين والنقل والتدريب.

### أسلوب التنبؤ بعرض القوى العاملة الداخلي حسب (جدول رقم ١)

المراتب	القوى العاملة الحالية ١	حسم			إضا فة	تحركات داخلية					العرض الداخلي المتوقع 8
		أخرى	نقل	ترقية ٦		تخفيض					
التقاعد ٢	الاستقالة 3	4	5								
		داخل	خارج								
5	250	3	10	5	3	20	26	0	0	229	
7	150	0	8	6	5	15	20	0	0	136	
8	100	4	7	8	6	12	16	0	1	82	
9	80	5	6	3	4	6	9	0	0	67	
10	60	4	3	3	2	8	12	0	0	48	
640	562										

### الموازنة بين الطلب و العوض

الموازنة بين الطلب والعرض من القوى العاملة، هي العملية التي يتم على أساسها التوفيق بينهما والتوصل إلى الفروقات، سواء كانت بالزيادة أو النقص.

آ - ففي حالة زيادة الطلب على العرض قد يرجع الأمر إلى سبب من الأسباب التالية:

- الزيادة المخططة للإنتاج.
- النمو الطبيعي في العمل اليومي.
- حاجات إعادة التنظيم.
- إنشاء فروع جديدة للعمل القائم.
- انتهاء الخدمة الجبري والاختياري.
- الترقية والنقل المتوقع.

ب - أما في حالة نقص الطلب عن العرض ( أو زيادة العرض على الطلب ) فإن الأسباب قد تعود إلى :

- إدخال تقنية حديثة على بعض الأعمال التي كانت تؤدي يدويا.
- حاجات إعادة التنظيم تدمج بعض الإدارات أو الأقسام بعضها مع بعض.
- تبسيط إجراءات العمل و اختصارها.
- نقص الإنتاج.

وفي إجراء عملية الموازنة يجب إثبات أسباب الزيادة أو النقص ومقارنة العوامل التي أدت إلى أقل منها مع السنوات الماضية، ويوضح (الجدول رقم ٢) الآتي عملية الموازنة:

#### جدول رقم ٢ موازنة الطلب مع العرض من القوى العاملة

الفرق	العرض	الطلب	المرتب
		الزيادة	النقص
20	15	210	5
		186	6
10	18	140	7
		125	8

ويمكن القول: إن عملية الموازنة حسب الجدول، هي تسجيل الفروقات بين التنبؤ في جانب كل من الطلب والعرض، وتوضيح الأسباب التي أدت إليها، والغرض من ذلك. هو توفير المعلومات للمرحلة المقبلة من التخطيط.

### ثالثاً - إعداد برنامج شؤون الموظفين بعد تحديد القوى العاملة المطلوبة

يبدأ إعداد برنامج شؤون الموظفين بتحديد أهداف تخطيط القوى العاملة واتخاذ قرارات في سياسيات أنشطة إدارة الأفراد كالاختيار والتعيين والتطوير، و ينتهي إعداد البرنامج بخطط العمل التي تقود الأنشطة والتخطيط للقوى العاملة لتحقيق أهدافها.  
وخطوات إعداد البرنامج هي:

#### ١ - تحديد أهداف تخطيط القوى العاملة:

إن أهداف تخطيط القوى العاملة هي غايات تخدم غرضين أساسيين:

**الأول** - إيجاد دليل أو ضابط لبقية البرامج.

**الثاني** - اتخاذها كمعيار لقياس النتائج، وهي التي تحدد ما هو المطلوب عمله ومتى و كيف يتم ذلك.

#### ومحددات أهداف تخطيط القوى العاملة هي:

تستمد أهداف التخطيط محدداتها من الإنتاجية، أو تكلفة القوى العاملة، أو من السياسات الحالية لشؤون الموظفين والأحداث المتوقعة، أو من بيئة المنظمة الخارجية المؤثرة، كالأنظمة واللوائح الجديدة الصادرة عن وزارات الدولة، والتغيرات الاجتماعية كالهجرة أو تطور مستوى المعيشي. وتوجد علاقة وثيقة بين أهداف الإنتاج وأهداف تسوية الزيادة أو النقص في القوى العاملة، فالتنبؤ بوجود نقص في القوى العاملة معناه أن الطلب يفوق العرض، وبالتالي يتطلب الأمر وضع أهداف تعكس الحاجة لزيادة العرض. وقد يترتب على ذلك إيجاد نقص في الطلب عن طريق زيادة الإنتاجية بزيادة ساعات العمل أو إدخال تكنولوجيا حديثة أو التدريب أو الحوافز، وفي حالة زيادة العرض قد ينتهي الأمر بوضع أهداف لتقليل الإنتاجية لوقف الزيادة في الطلب.

**فالأهداف المستمدة من سياسات شؤون الموظفين** تعكس مجالات محددة خلال فترة الخطة، ومن أهمها: متطلبات الأنظمة واللوائح كإعطاء ميزات خاصة لبعض فئات الوظائف، كالوظائف المستثناة، أو الأولية في التعيين لبعض فئات الأشخاص كالمنسقين من الخدمة.

**أما الأهداف المستمدة من البيئة الخارجية** فهي في العادة تقوم على إجراء دراسات و تحليلات للقوى العاملة في إطار قيم المجتمع و مبادئه ومتغيراته، مثل مجالات عمل المرأة ، أو مؤشرات الهجرة السكانية وتوجهات الأجيال الجديدة في المجتمع.

#### ٢ - تحديد بدائل الأنشطة:

في هذه المرحلة يتم وضع بدائل البرامج أو الأنشطة لتحقيق كل هدف من الأهداف، والغرض من ذلك تقديم خيارات لمتخذي القرار لاختيار أفضلها تحقيقاً للهدف، و نوضح فيما يلي نموذجاً لتحديد البدائل.

## الأهداف:

### أ- زيادة ٥% في إنتاج العامل بنهاية السنة:

- إدخال تكنولوجيا حديثة مع تغيير طردي في أساليب الاختيار، والتدريب، والنقل أو إنهاء الخدمة، أو زيادة الرواتب.
- إجراء تغيير تنظيمي مع تغيير مناسب في الاختيار، والتدريب، والنقل أو إنهاء الخدمة، أو تعديل في الرواتب.
- زيادة قدرة العاملين على الإنتاج من خلال اختيار أفضل برامج تدريبية.
- زيادة دوافع العاملين للإنتاج من خلال تحسين الرقابة، وإثراء الوظائف، والحوافز المادية، والتأديب.

### ب - إضافة ٩٠ موظفا للمرتبة الخامسة :

- توظيف ٩٠ موظفا جديدا.
- توظيف ٥٠ موظفا جديدا، والحصول على الباقي عن طريق الترتيبات والنقل الداخلي.
- تعيين ٧٥ موظفا جديدا، وسد الفرق بالعمل خارج وقت الدوام.

### ٣- تقويم النتائج المتوقعة للبرامج :

إن أفضل البدائل هو البديل الذي يعمل أكبر قدر من التوقعات لتحقيق الأهداف المرغوبة، وذلك في إطار الزمن المحدد وبأقل تكلفة ممكنة في ظل ظروف موضوعية، ويتم الاختيار في العادة على أحد أساسين هما :

**النموذج الرياضي:** ففي هذه الحالة يجري تطوير نموذج رياضي للآثار المترتبة على كل واحد من الخيارات، ثم يجري وضعها في شكل مشروع، وأكثر لمعرفة الآثار التراكمية لها، وقد يكون المدى الزمني مددا محددة أو إلى حين معرفة نتائج أهداف محددة سلفا.

**برمجة الأهداف:** فهو أسلوب يصمم للتعرف عن طريق الكمبيوتر على الحلول المناسبة ( كالأحد الأدنى من التكلفة ) لأهداف محددة سلفا، مع الصعوبات المتوقعة في سبيل تنفيذها.

### ٤ - إستراتيجية موحدة للبدائل:

إن إعداد إستراتيجية موحدة للبدائل هو تتبع منتظم للبرامج لحذف التداخل وعدم الاتساق بينهما، فقد يكتشف مثلا أن بعض البرامج يمكن دمجها أو تنسيقها، ومن أمثلة ذلك أن قد يتم تأخير اختيار الموظفين الجدد إلى حين تصميم برنامج تدريبي مناسب لهم.

### ٥ - وضع البرامج التشغيلية:

بعد تبني إستراتيجية البرامج توضع في صورة مجموعة من برامج العمل، وهي عبارة عن بيانات عامة تمد المديرين بإرشادات العمل، وفي حين أنها لا تختلف في الصيغة، إلا أن مكوناتها تشمل على خمسة عناصر أساسية، هي :

- بيان بالهدف أو بالأهداف.
- النشاطات الأساسية أو البرامج التي ينبغي القيام بها.
- المدة المحددة للإنجاز والتاريخ النهائي.
- الموارد المالية التي ينبغي توفيرها.

#### رابعاً- التقييم والتحكم

التقويم و التحكم هما المرحلة الأخيرة من عملية تخطيط القوى العاملة، وهدفها مراجعة المراحل المبكرة من التخطيط و توفير التغذية العكسية عن النتائج، والتغذية العكسية قد تقدم للقيادة العليا للمنظمة أو لمديري الإنتاج لإعانتهم في تعديل المواقف غير المخططة، ولمديري وأخصائيي شؤون الموظفين، لمساعدتهم في تكييف أنشطتهم وفقاً للأهداف، أو لاختصاصي القوى العاملة أنفسهم للحصول على قاعدة للمعلومات لإجراء تحسينات في تنبؤاتهم وخططهم للمستقبل.

**إن نظاماً متقدماً بالتقييم والتحكم ينبغي أن يشتمل على العناصر الآتية:**

- ١- مجموعة مستويات مناسبة.
- ٢- وسائل لمقارنة الأنشطة والنتائج على هذه المستويات ولتقرير أسباب الانحرافات.
- ٣- قنوات يتم من خلالها توصيل الانحرافات، وأسبابها للجهات ذات الصلاحية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

#### وفي عملية التقييم والتحكم قد يصلح الإطار التالي كمرشد:

- ١ - مراقبة العدد الحقيقي للطلب والعرض من القوى العاملة في مقابل التنبؤ، وتقديم الانحرافات للدائرة، وإجراء التعديلات اللازمة ( النقص و الزيادة ) في تقرير الموازنة، وفي أهداف تخطيط القوى العاملة وفي خطط العمل.
- ٢- مراقبة تنفيذ الأنشطة على أساس خطط العمل، وفي حالة عدم الالتزام بالجدول الزمني، يجري متابعة الموضوع مع الأشخاص المسؤولين لتحديد الأسباب والبدء في التنفيذ.
- ٣- مراقبة العمل ونتائج البرامج في مقابل الأهداف، وتحري أسباب الانحرافات، وتقديم التغذية العكسية للمسؤولين عند إدارة البرامج، والحصول على المعلومات كمدخلات أساسية للمرحلة التالية من التنبؤ، وإعداد البرامج.

وعند إجراء التقييم والتحكم ينبغي الأخذ بالمؤشرات الآتية:

- مؤشرات الإنتاجية.
- تكلفة العمالة.
- إحصائيات فئات الوظائف.
- نسبة فاقد العمالة الطبيعي.
- الوظائف الشاغرة.

- نسبة التعيين.
  - المدة اللازمة لشغل الوظائف.
  - نسبة الترقية والنقل.
  - نتائج مسح اتجاهات العاملين.
- ٤- مراقبة تكلفة البرامج في مقابل الميزانيات، وتقديم التغذية العكسية لمديري البرامج، والاحتفاظ بالمعلومات للمساعدة في بدائل البرامج في المستقبل.
- و في النهاية من الممكن النظر إلى التقييم و التحكم على أنهما عملية مستمرة في تخطيط القوى العاملة وتتعلق بصياغة خطة حركية، منتظمة ومستمرة.

### المطلب الثاني - أساليب توظيف القوى العاملة

وهي المرحلة الثانية بعد مرحلة التنبؤ بالطلب والعرض على القوى العاملة، وتُقسم إلى الآتي:

**أولاً: مرحلة الإعلان عن وظائف شاغرة بواسطة الإعلانات ووسائل الإعلام**

وهو من الأساليب التي يتم عن طريقها جذب الراغبين في العمل عن طريق الإعلانات ووسائل الإعلام ووسائل التواصل الأخرى، سواء كانوا من خريجي الجامعات والمدارس ومعاهد ومراكز التدريب أو من المنظمات الأخرى، بغرض التقدم لشغل الوظائف الشاغرة.

ويُعد الإعلان نشاطاً وسيطاً يعمل كصلة بين التخطيط للقوى العاملة والطلب عليها، وذلك أن تخطيط القوى العاملة يحدد الوظائف الشاغرة التي ينبغي شغلها من خارج المنظمة، وتبقى مهمة الجذب في إيجاد رصيد من القوى العاملة التي يتم الاختيار من بينها لشغل تلك الوظائف.

وتأتي أهمية الإعلان عن وظائف شاغرة من أن عدم القدرة على استقطاب عدد معقول من الأشخاص المؤهلين لشغل هذه الوظائف، قد يكون مكلفاً، ويعقد عملية الاختيار إذا كان عدد المتقدمين قليل ولم تتوفر فيهم المؤهلات والخبرات الكافية، وهذا بدوره يعني رصد كلفة إضافية في الوقت والجهد والمال لتطوير قدرات الموظفين وتقييم إمكاناتهم ومهاراتهم، للحصول على مستويات مرضية من الأداء والمواظبة، فضلاً عن أن الإعلان يعني أيضاً تجنب فاقد (دوران) عمالة غير مرغوب فيه.

وهكذا يتبين لنا أن فعالية عملية جذب أعداد مؤهلة ومدربة وجاهزة للخدمة في المنظمة بواسطة الإعلانات الإعلامية للوظائف الشاغرة، يمكن أن تلعب دوراً رئيساً في تحديد الموارد التي يجب توجيهها للأنشطة الأخرى في شؤون القوى العاملة ومدى نجاحها النهائي.

### ثانياً: مرحلة الاختيار

**الاختيار:** هو العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صلاحية لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك عن طريق التعرف على مهارات وقدرات وشخصيات طالبي التوظيف بأساليب علمية وفعالة.

ويستمد الاختيار أهميته من أهمية الإنسان نفسه، فالإنسان هو أهم عنصر في التنمية والتطوير الإداري، واختيار الأفراد ذوي التأهيل العلمي والتخصصي والقدرات المناسبة لشغل الوظائف المعلن عنها، له أثر فعال على كفاءة الأداء بالخدمة المدنية، ذلك أنه يؤدي إلى أشغال الوظائف بموظفين ينهضون بواجباتها ومسؤولياتها بمقدرة و فاعلية، وهذا يقود بدوره إلى إنجاز الأعمال بمستوى عال كماً، وكيفاً، ويقلل من تكلفة الإنتاج وتطوير القوى العاملة والتدريب، بالإضافة إلى أنه يوجد روح الانتماء بين مجموعة العمل والمنظمة التي يعملون فيها. ولكي يكون الاختيار قائماً على الموضوعية وتكافؤ الفرص يجب أن تكون هناك أسس واضحة ومحددة لإجراءات.

#### ١ - أسس الاختيار:

كان اختيار الموظفين في الماضي يتم في معظم الدول الصناعية وغيرها على أسس حزبية أو شخصية، ففي أوربة كان النبلاء والوزراء و ذوو الجاه يحتكرون الوظائف لأهلهم ومحاسبيهم، وكانت الوظائف الهامة يتوارثها الأحفاد على الآباء والأجداد، وكانت الوظيفة العامة مصدر تشريف وتقديس تمنح من الدولة كهبة للمواطنين، من ذوي الثقة الذين يدافعون عن مصالحها وسلطاتها في مقابل الآخرين، ولذلك كان الموظفون يتمتعون بسلطات مطلقة ولا أحد من المواطنين يستطيع أن يعارضهم أو يقف في وجههم، ولم تكن مسألة الكفاءة والمهارة والخبرة ذات شأن يذكر في شغل الوظائف. وفي الولايات المتحدة الأمريكية سادت لفترة طويلة قاعدة "إلى المنتصر تعود الغنائم" ويعود هذا المبدأ إلى فكرة أن الحزب الفائز في انتخابات الرئاسة يكون له الحق في إقالة مؤيدي الحزب المهزوم وشغل الوظائف بمؤيديه، وفي الدول النامية بصفة عامة كانت العوامل الشخصية - كصلة القرابة والموطن والصدقة والمعرفة الشخصية - تشكل أساساً غالباً لاختيار المتقدمين لشغل الوظائف.

وقد كانت هذه الممارسات الخاطئة في أوربة وأمريكا وغيرها سبباً في كثير من السلبات في الخدمة المدنية، لعل من أهمها، تفشي المحسوبية والتسيب، وتدني الأداء والإنتاج لقلّة الكفاءة، واستغلال النفوذ والتزلف من جانب المرؤوسين للرؤساء، وغير ذلك من الصفات و السلوكيات التي لا تخدم عمل المنظمات.

و نتيجة تطور مفهوم الإدارة، والعمل المؤسسي والقانوني، حدثت تطورات في سبيل إصلاح الخدمة المدنية بصفة عامة، ومسألة الاختيار للوظيفة العامة بصفة خاصة، ولعل أهم هذه الإصلاحات صدور تقرير لجنة "نورثكوت تريفلان" في بريطانيا ١٨٥٤ م ، والتي جاء في توصياتها الأساسية حظر الرعاية في التوظيف وتعيين الموظفين على أساس الخدمة الدائمة في سن مبكرة على قاعدة الاختبارات التنافسية، ليعملوا في خدمة مدنية موحدة، كما رسمت خطاً فاصلاً بين الأعمال الإدارية المتخصصة، والنمطية الإدارية التقليدية، ووضعت نظاماً للترقية

على أساس الجدارة، خلافا للمحسوبية والعلاقات الشخصية أو الاعتبارات الحزبية التي كانت سائدة حتى ذلك الوقت. وفي الولايات المتحدة الأمريكية صدر في عام ١٨٨٣ م قانون "بندلتون" الذي جعل الجدارة أساسا للاختيار والترقية في الخدمة المدنية الفدرالية، وأخذ مبدأ الجدارة في الاختيار مكانا بارزا في كتابات علماء الإدارة لاحقا، ومن أهمهم ( ماكس فيبر ) الذي أكد على ضرورة تحديد العمل المطلوب بصفة دقيقة، وتقسيمه إلى مستويات وأسس متخصصة، واختيار الموظفين على أسس موضوعية وفقا لمؤهلاتهم الفنية المناسبة لطبيعة مهام الوظائف. و من هذا يتبين أن الجدارة في الاختيار لشغل الوظائف كانت العامل المشترك في هذه التطورات.

ويمكن تعريف الجدارة في إيجاز: بأنها اختيار الموظفين على أساس من الموضوعية والكفاءة وتكافؤ الفرص لشغل الوظائف الشاغرة، ومن أهم أسسها:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة على أساس مفتوح.
- تحديد اشتراطات الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات، وأي صفات أخرى لازمة لشغل الوظيفة وفق قواعد التصنيف.

- إعطاء فرص متساوية للمتقدمين.
- إتباع أسس موحدة في الاختيار.
- كفالة حق المنافسة لجميع من تنطبق عليهم الشروط.
- التقييم الموضوعي للمتنافسين وترتيبهم.
- الاختيار حسب ترتيب النتيجة النهائية.

وبهذه الطريقة يتحقق أكبر قدر من الرشد في الاختيار بما يمكن من أداء أعمال الوظائف بمستوى أقرب إلى تحقيق النتائج المتوقعة منها.

## ٢- أساليب الاختيار:

أساليب الاختيار هي السبل أو الكيفية التي يتم عن طريقها التعرف على قدرات ومهارات ومعلومات الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف، ومؤشرات سلوكهم وجوانب شخصياتهم، وتوجد بصفة عامة ثلاثة أساليب للاختيار في المنظمات:

- الاختبارات التحريرية.

- الاختبار العملي.

- الاختبار الشفهي (المقابلة).

آ- الاختبارات التحريرية :

ترمي الاختبارات التحريرية لقياس إمكانات الأشخاص عند التقدم لشغل الوظيفة من معلومات عامة أو متخصصة، ومعارف علمية وثقافية أو أفكار نظرية، بالإضافة إلى اختبار قدرة التعبير

عن النفس بموضوعية وتسلسل منطقي.

وتوجد بصفة عامة أربعة أنواع من الاختبارات التحريرية، هي :

- الاختبار التحريري العام.

- اختبار أسئلة الصواب والخطأ.

- اختبار أسئلة الخيارات المتعددة.

- اختبار أسئلة التكميل.

#### ١- الاختبار التحريري العام:

المقصود بالاختبار التحريري العام، أن يجيب طالب الوظيفة عن أسئلة مباشرة مكتوبة، عن طريق التعبير تحريرا عما يراه إجابة لكل سؤال.

وتتوقف طبيعة السؤال على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف، فإذا كان طالبوا التوظيف من الخريجين الجدد من الجامعات والمدارس الثانوية - فيما عدا بعض التخصصات المهنية - يفضل أن تكون موضوعات الأسئلة في معظمها ذات طبيعة متعلقة بالثقافة عامة، وليست أكاديمية بحتة أو تخصصية دقيقة، والقصد من ذلك أن تكون ذات صلة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والجغرافية والتاريخية المتعلقة بالبيئة المحلية والخبرات العامة، التي يمكن الإطلاع عليه في الصحف والمجلات والإذاعة والتلفاز، ولا بأس من بعض الأسئلة ذات العلاقة العامة بالوظيفة المراد شغلها، أما إذا كان الجالسون للاختبار من الموظفين الذين يتسابقون لشغل وظائف أعلى في مجال عملهم، يجب أن تكون طبيعة الأسئلة تتعلق بالخبرات المكتسبة السابقة، وأن توجه الأسئلة لمحتويات الوظائف والمعارف وأنماط السلوك المتصلة بها. وتسعى الاختبارات التحريرية العامة إلى الوقوف على المعلومات التي لدى المجالس والقدرة على التعبير وربط الأفكار وترتيبها منطقيا وتسلسلها وفقا لأهمية العناصر الواردة فيها، كما تهدف إلى معرفة مدى فهم المتقدم للسؤال والإجابة عنه في الزمن المحدد.

#### ٢- اختبار أسئلة الصواب والخطأ:

يوضع هذا النوع من الاختبار في صورة عدد من الجمل المفيدة في صيغة إثبات أو نفي، وتكون الواحدة منها إما صحيحة أو خطأ، و يترك في بدايتها أو نهايتها فراغ يطلب من طالب الوظيفة المتقدم للامتحان أن يؤشر عليها بعلامة (u) أو (x) حسبما يرى. ويجب في هذا النوع من الاختبارات صياغة أسئلة مهارية دقيقة غير قابلة للتأويل في معناها أو تحمل أكثر من معنى واحد.

#### ٣- اختبار أسئلة الخيارات المتعددة:

هذا النوع من الاختبارات الموضوعية تعتمد ذات أسلوب أسئلة الخطأ والصواب، لكن بطريقة الخيارات المتعددة التي تهدف إلى معرفة معلومات دقيقة عن مؤهلات طالب الوظيفة، ويتم ذلك

عن طريق إعداد عدد من الأسئلة أو الجمل المثبتة و ثلاث إجابات لكل سؤال أو جملة بينها إجابة واحدة فقط هي الصحيحة، وعلى طالب الوظيفة أن يضع علامة (U) في نهاية الإجابة التي يرى أنها الصحيحة فقط.

#### ٤ - اختبار أسئلة التكميل:

في هذا النوع من الاختبارات الموضوعية المحددة، توضع جمل ناقصة، ويترك أمام كل منها فراغ، يطلب من المتقدم للاختبار أن يكمل واحدة منها حسبما يرى أنه الصحيح.

#### ب- الاختبار العملي :

الاختبار العملي عبارة عن اختبار أداء للتعرف على مهارات عملية وفنية أو حرفية أو كتابية، عند التقدم إلى الوظيفة. ويعد هذا النوع من الاختبارات بصفة خاصة للأشخاص الذين يرغبون في شغل وظائف يعتمد أداؤها على آلات أو معدات أو ماكينات بالإضافة إلى بعض الحرف اليدوية، ومن أسئلة وظائفها : الناسخ على الآلة الكاتبة أو قيادة الكمبيوتر، والمحضر الكيماوي، وإصلاح السيارات والجرارات والآلات الزراعية أو قيادتها، وأعمال النقش والزخرفة والتسوية والخراطة.

ويتم الاختبار العملي في العادة في مواقع العمل أو أماكن تعد بصفة خاصة لهذا الغرض.

#### ج- الاختبار الشفهي (المقابلة):

الاختبارات الشفهية ( أو المقابلة الشخصية ) تعتبر وسيلة مكملة للاختبارات التحريرية (أو العملية)، ذلك أن الاختبارات التحريرية قد تعطي فكرة عن مدى وفرة معلومات طالب الوظيفة وقدرته على التعبير عن نفسه وتسلسل أفكاره، ولكنها لا توفر عناصر يعتمد عليها في معرفة جوانب شخصيته، وبالتالي فإن الاختبارات الشفهية تسد هذه الحاجة، ذلك أنها تهتم بتحليل جوانب الشخصية من واقع إجابات المتقدمين عن طريق أسئلة لجنة المقابلة وتصرفهم وسلوكهم وميولهم التي تتكشف أثناءها، كما أنها تقود لمعرفة ما قد يتمتعون به من ذكاء ولباقة وحكم على الأمور الصائبة أو غير ذلك، فضلاً عن كونها وسيلة لفحص وتقصي المعلومات الواردة بطلب التوظيف من تخصص وخبرات وغيرها.

ولكي تكون المقابلة ناجحة من الضروري توفر بعض العناصر الإيجابية التي تساعد على

ذلك، من أهمها:

- توفير مناخ مادي و ذهني مريح مثل هدوء المكان الذي تجرى فيه المقابلة وإضاءته بصورة جيدة، وتوفير جو من الود مع طالب الوظيفة.

- مهارة أعضاء اللجنة في إدارة المقابلة بدقة ونجاح، وذلك عن طريق توفير الاحترام لشخص

المتقدم إلى المقابلة، وأن تكون الأسئلة مفهومة ومحفزة للتحدث بحرية دون أرباك، والاستماع للأجوبة باهتمام، وعدم الانشغال بأشياء أخرى أثناء المقابلة أو مقاطعة المتحدث بصورة فجائية

أو إرباكه بأسئلة جانبية مفاجئة.

- اتساع خبرات أعضاء لجنة المقابلة ووفرة معلوماتهم حول الوظائف وطبيعة التشغيل في المنظمة وبيئتها التنظيمية، وأن يكون أحد الأعضاء متخصص في مجالات السلوك الإنساني ومكونات الشخصية، مع استبعاد الميول العاطفية في تقدير الحكم على كفاءة المتقدم.
- إنهاء المقابلة بلباقة وود وبطريقة غير مباشرة.

وتعتمد مرحلة الاختبار الشفهي (المقابلة) على المفردات الآتية:

#### ١ - أنواع المقابلات:

يوجد نوعان من المقابلات الوظيفية هما:

- الأول - مقابلة موجهة:** وتصمم فيها الأسئلة حول الموضوع أو الجانب الذي يراد مناقشته مباشرة، ويجب أن لا يخرج هذا النوع من الأسئلة عن موضوع الوظيفة المعلن عنها.
  - الثاني - مقابلة حرة:** وفيها تكون الأسئلة مفتوحة ومتعددة الأغراض الثقافية والسلوكية والنفسية واللباقة، وطبيعة المزاج والقدرة على الصبر، والجرأة والشجاعة والقدرة على المبادرة والاجتهاد.
- #### ٢ - موضوعات المقابلة:

موضوعات المقابلة هي محتوى المقابلة، وينبغي أن يتفق أعضاء لجنة المقابلة على مجموعة الأسئلة التي توجه لكل متقدم وموضوعاتها، بحيث تكون متكافئة وغير مزدوجة، وتوفر في النهاية المعلومات المطلوبة وتحليل جوانب الشخصية، وتقسّم موضوعات المقابلة بصفة أساسية إلى الآتي:

- المظهر العام، أي البنية الجسدية، وسلامة الجسم (إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك).
- القدرة على التعبير من النفس: الطلاقة، والبساطة، والوضوح، واللباقة والموضوعية في الإجابة عن الأسئلة الصعبة.
- القدرة على التحليل والتركيب.
- المزاج المعتدل والطباع الحسنة في التعامل مع الآخرين، وكيفية الاستجابة لمواقف الاستفزاز والحرص.
- الجانب الاجتماعي: القدرة على الانسجام مع المختلفين وقبول المشتركات مع الآخرين، والقدرة على العمل بروح الفريق.

#### ٣ - تقييم المقابلة:

يتم تقييم المقابلة في العادة في نهايتها، وذلك بإعطاء كل من أعضاء اللجنة درجة أو تقديراً لكل متقدم، ويفضل أن يكون التقييم بعد انصراف طالب الوظيفة، ذلك أن محاولة رصد درجات أو تقدير أثناء المقابلة قد يربكه لأنها مسألة مصيرية بالنسبة إليه، وهذا الأمر قد لا يمكنه من الإجابة بصورة طبيعية عن الأسئلة اللاحقة، كما ينبغي في التقييم مراعاة أن المتقدمين الذين

يدخلون في البداية على اللجنة يكونون أكثر تعرضاً للضغوط النفسية والرغبة من مواجهة الموقف، في حين تقل هذه الجوانب لدى الدفعات الأخيرة، كما أن الأخيرين قد يستفيدون من المعلومات ونوع الأسئلة التي طرحت على الذين سبقوهم. و لكي تستمر المقابلة حيوية وموضوعية يجب تقييم سيرها من وقت لآخر بالاستفادة من التغذية العكسية على ضوء إجابات المتقدمين، والأسئلة التي طرحت ومدى صعوبتها أو سهولتها، فيما إذا كان هناك بعض المتقدمين قد واجهوا أسئلة أكثر صعوبة من غيرهم، إلى غير ذلك من الأمور التي تزيد من فعالية المقابلة التي تكفل العدالة وتكافؤ الفرص.

### ثالثاً: مرحلة التعيين

التعيين هو المرحلة الأخيرة التي تلي مرحلتي الإعلان عن وظائف شاغرة بواسطة الإعلانات ووسائل الإعلام ، والاختيار التي يتم بموجبها شغل الشخص الذي تم اختياره الوظيفة بصفة رسمية، ويحدث ذلك بقرار تصدره سلطة ذات اختصاص إداري بالتعيين. ويترتب على ذلك قبل إعلان قرار التعيين (أو العقد)، توفر لدى المتقدم وثائق تتعلق مباشرة باشتراطات العمر ( الحد الأدنى و الأعلى للسن )، والجنسية وغيرها (إخراج قيد مدني)، ووثائق تتعلق بالمؤهل العلمي لشغل الوظيفة، وخلو صحيفته من السوابق الجنائية والتأديبية إلا إذا مضت عليها مدة معينة أو صدر بشأنها عفو عام، ووثيقة تتعلق بالصحة الجسدية والسلامة من الأمراض، وغير ذلك من الوثائق حسب طبيعة الوظائف المعلن عنها.

**تطوير مهارات القوى العاملة، وتصميم برنامج تدريبي**

تحتاج القوى العاملة سواء بعد عملية التعيين، أو مع تقادم الخدمة إلى تطوير مهارات العمل والتخطيط والقيادة، أي أنه لا بدّ من تجديد القدرات التخطيطية، والنظر بالمهارات الفكرية والإنسانية، ومعرفة أساليب الإشراف والتوجيه، وتحديد مفهوم التدريب وأهميته وأغراضه وأنواعه. فضلاً عن تقويم الأداء الوظيفي، وكيفية تصميم برامج التدريب.

**المطلب الأول - تطوير المهارات، والتدريب، وتقويم الأداء الوظيفي****أولاً: القيادة والتوجيه**

يقصد بالقيادة و التوجيه هنا نشاطات المديرين وسلوكياتهم التي تؤثر على تطوير القوى العاملة وزيادة كفاءتها الإنتاجية، فالتنظيم الإداري يتأثر بشخصية المدير وأسلوبه في إدارة المرؤوسين، فصفاة المدير وقدراته الفنية وأسلوبه القيادي تشكل "دوره القيادي" وهي تسري في جميع مستويات التنظيم الإداري، فاهتمام قيادة المنظمة باختيار الأشخاص ذوي الكفاءة والصلاحية لشغل الوظائف الشاغرة وحفزهم على الأداء المبدع وتطوير قدراتهم، كل ذلك يؤثر على توجهات المديرين الوسيطين ونظرتهم للعمل، وعلاقاتهم الوظيفية ومفاهيمهم تجاه العمل ومعنوياتهم ودرجة انتمائهم للمنظمة.

ونتناول هنا بإيجاز نشاطات المدير الفعال في تطوير القوى العاملة من جوانب قدراته التخطيطية، مهاراته الفكرية والإنسانية، وأسلوبه في الإشراف والتوجيه، ونظام الحوافز.

**١ - القدرات التخطيطية للمديرين:**

من الأمور الهامة في تطوير القوى العاملة أن تكون لدى المدير القدرة على التخطيط وتحديد أولويات العمل، والتخطيط هو أن تقرر مسبقاً ماذا تريد أن تعمل وكيف تقوم بالعمل ومتى ينجز ومن الذي سيقوم به، ومن أهم عناصر التخطيط، وضع الأهداف، وتوزيع الأدوار، وتخصيص الموارد وتشغيلها لتحقيق النتائج.

**فالمدير الفعال** هو الذي يستطيع أن يضع أهدافاً واقعية للعمل الذي يقوم به، والأهداف الواقعية هي القابلة للتحقيق، ومثل هذا النوع من الأهداف يقود للتركيز على النتائج المطلوبة وسبل إنجازها والوسائل المؤدية إليها والأشخاص المسؤولين عن ذلك، وهي تسهل على العاملين فهم مقاصد العمل ومساره ومدى إسهامهم فيه ومستوى الكفاءة المطلوب لأدائه.

ويرتبط عمل المدير بوضع الأهداف، وتوزيع الأدوار الذي يتطلب تقسيم العمل تنظيمياً في صورة تخصصات ومستويات، ووضع دوائر اختصاصات لكل موظف مبنية على وصف مكتوب للوظائف، وهذا يؤدي إلى تجنب الازدواجية أو الإتكالية في العمل ويسهل عملية الرقابة والمساءلة عن الأخطاء، ومعرفة مستويات الأداء لكل موظف، وما يترتب على ذلك جزاءات.

وغني عن القول أن تحديد الأدوار بهذه الصورة يشجع الموظفين على بذل الجهد وتطوير الذات وزيادة المهارات، ليكونوا في المستوى الذي يمكنهم من القيام بها على أفضل الوجوه، على أن توزيع الأدوار يلزمه تخصيص الموارد، والموارد هي الإمكانيات المادية والفنية كالأموال والمعدات والآلات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل، وهي مدخلات التشغيل (أو العمليات) التي تجعل من تنظيم العمل وتحديد مهام الوظائف أدوات للإنتاج لتحقيق الأهداف، وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الأدوار وتوزيع الموارد يتطلبان تفويض المستويات الرئاسية السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام، وذلك لتمكينهم من القيام بالعمليات التشغيلية عن طريق إدارة المرؤوسين وحفزهم ومجازاتهم.

وأخيراً فإن فائدة القدرات التخطيطية للمدير لا تقتصر على التخطيط الشامل أو طويل الأجل، وإنما يمكن أيضاً أن تشمل برامج العمل قصيرة الأجل تأدية العمل اليومي، وبالتالي توجد لدى العاملين مناخاً للتفكير المرتب والأساليب العلمية للقيام بالعمل.

## ٢- المهارات الفكرية والتواصل الإنساني مع العاملين:

المهارات الفكرية والإنسانية لدى المدير تعني القدرة على التصور الموضوعي والتعامل مع العامل أو الموظف بوصفه إنسان بالدرجة الأولى، وتعني أيضاً القدرة على التفكير الجدلي الذي يقيم علاقات منطقية بين القضايا، والقدرة على التحليل وإيجاد العلاقات والدلالات بين مكونات مختلفة ومعلومات مجزأة للقضية الواحدة، واستخلاص النتائج التي تخدم الأهداف المطلوبة، فضلاً عن امتلاك الفكر المبادر، والقدرة على استكشاف آفاق الفعاليات وكيفية الاستفادة منها والسلبيات وسبل التغلب عليها.

هذه المهارات ضرورية للمدير ليس لأنها مرتكز للمهارات التخطيطية والتنظيمية وحسب، وإنما لأنها تزيد من قدرات المدير على مواجهة المواقف المختلفة أيضاً، كاتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل وحل المشكلات للعاملين، وهي تعطيه القدرة على الهام المرؤوسين وغرس فضائل العمل وسلوكياته في نفوسهم، عن طريق الإقناع بما يجعلهم يتبنون الآراء والقرارات التي تصدر عنه ويعملون على تحقيقها كما لو كانت صادرة منهم.

وهذه المهارات تحفز العاملين وتبعث في نفوسهم روح التعلم والبحث وزيادة الحصيلة العلمية والمعلومات المهنية، ليكونوا في مستوى المسؤوليات التي يُنيطها المدير بهم. وترتبط بالمهارات الفكرية قدرات المدير الإنسانية، وهي المهارات المتعلقة بمعرفة جوانب الإنسان أو مكونات شخصيته، ودوافعه للعمل، والحاجات التي يريد إشباعها، وقيمه وأفكاره واتجاهاته كفرد وعضو في مجموعة العمل، يضاف إلى ذلك معرفة سلوك ومفاهيم وقيم دوافع جماعة العمل والحاجات التي تسعى إليها تأثيرها على أعضائها، ونظرتها للإدارة وأسلوبها في التعامل معهم.

وتقتضي هذه المعرفة من المدير أن يهتم بالاتصالات البناءة فهم الناس والعلوم السلوكية ذات الصلة، كعلم الإدارة وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع، وغيرها من العلوم ذات الصلة بالبيئة الاجتماعية والفرد، ليتمكن من التعامل الموضوعي مع أفراد القوى العاملة ومجموعاتها بما يوجد التوافق بين حاجاتها وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن الطبيعي أن مثل هذا الفهم وذلك التعاون يؤديان للتجاوب من جانب العاملين للبرامج والقرارات التي تتخذها الإدارة، بغرض زيادة الإنتاجية وترقية الأداء ورفع الكفاءة.

**٣- الإشراف والتوجيه:**

يقصد بالإشراف والتوجيه قيادة مجموعة العمل لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة، ويكون ذلك عن طريق قيام المدير بالمهام وإيجاد المناخ الملائم الذي يمكن العاملين من الإسهام بفعالية في تحقيق الغايات المطلوبة، ومن العناصر الأساسية في الإشراف والتوجيه الفعال: **المعرفة الفنية بالعمل، وتشجيع المبادرة، واللباقة في استعمال السلطة، والاتصالات.**

ففي جانب المعرفة الفنية للعمل: يتعين على المدير أن تكون لديه المعرفة الفنية والمهارة الوظيفية بأبعاد وعمق العمل الذي يقوم به المرؤوسون ومدى تكامله والخطط والسياسات التي يسير في إطارها والأنظمة واللوائح التي تحكمه بصفة عامة، وذلك حتى يكون قادرا على حل مشكلات الأداء وتكون توجيهاته وتعليماته منطقية ومحل احترام المرؤوسين، ولا يشترط أن يتدخل المدير في تفاصيل العمل في كل المستويات، لأن هذا غير ممكن عمليا، وغير مرغوب كي لا يُصادر مسؤوليات المديرين الأدنى، وإنما ينبغي أن تكون لديه القدرة المهنية على إعطاء المشورة السديدة والتعليمات الموضوعية لمرؤوسيه المباشرين، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمالهم وتوجيههم لأفضل السبل لإنجازها في اقتصاد الكلفة، وتوفير الوقت والجهد.

والمعرفة الفنية للمدير تقتضي ألا تسعى رقابته لهم - في الأساس - لاكتشاف الأخطاء من أجل مساءلتهم عليها، وإنما لأجل تصحيحها وتوجيههم لسبل تفاديها مستقبلا، ويدعم هذا الاتجاه البناء الاعتراف بإنجازاتهم والإشادة بها وتشجيعهم على المبادرة والابتكار، ومواجهة مواقف الصعوبات والتحديات التي تنمي القدرات الإيجابية فيهم.

وعلى صعيد حسن استعمال السلطة ينبغي على المدير تلطيف انعكاساتها على المتلقين، لأن طريقة إصدار القرارات وإعطاء التعليمات المتعلقة بالأداء والسلوك الملزمة للمرؤوسين، وأسلوب استعمال السلطة له تأثيره الإيجابي أو السلبي على العاملين، ويضع على عاتق المدير في هذا الشأن التوفيق بين الحق في طلب العمل من الآخرين ومعاملتهم كبشر لهم كرامة إنسانية، وذلك بإعطاء الاعتبار الكافي لمشاعرهم وإنسانيتهم، والسبيل إلى ذلك هو اللباقة في استعمال السلطة مع إزالة التوتر الناشئ عنها، ويكون ذلك بأسلوب سياسي بحيث يشعر المرؤوسون بأن الإشراف عليهم وتوجيههم هما بغرض تنمية قدراتهم ومهاراتهم لتمكينهم من القيام بالمهام الموكلة لهم

بكفاءة وفاعلية.

وحسن استعمال السلطة صورة من صور الاتصالات الفعالة، التي هي وسيلة الرؤساء لإحداث التأثير المتبادل بينهم وبين المرؤوسين، فمن خلال يستطيع المدير توصيل المعلومات والأفكار والتوجيهات المتعلقة بالعمل أو تعديل السلوك للمرؤوسين، وبالمقابل يتلقى منهم الآراء والمقترحات ذات الصلة بالتطوير والتحسين في أساليب العمل أو الإنتاج أو عرض مشكلاته والمشاركة في إيجاد الحلول لها.

فالاتصالات الفعالة تحقق التفاهم والثقة بين المديرين ومجموعة العاملين معهم، وأخيرا فإن الاتصالات - شفوية كانت أو مقروءة - أداة أساسية في أيدي المديرين لممارسة الإشراف والرقابة والتوجيه على المرؤوسين وحفزهم.

#### ٤ - التحفيز:

إن الحافز هو الشيء الذي يؤثر على سلوك الأفراد ويرغبهم في العمل، والمدير الفعال هو الذي يحرك دوافع الموظفين للعمل عن طريق الحوافز الإيجابية، وقد يكون الحافز ماديا كالعلاوة أو المكافأة أو زيادة الراتب، وقد يكون ماديا ومعنويا كالترقية أو منحه بعثة اطلاعية وترفيهية إلى الخارج ، وقد يكون معنويا كالحصول على ميدالية أو شهادة تقدير، ومن أهم أساليب القائد الإداري الناجح استعمال الحوافز الترغيبية لإنجاز الأعمال، والبعد عن الحوافز السلبية التي تقوم على استعمال السلطة والجزاءات في تأدية المهام بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يقوم المدير بهذا الأمر يتوجب عليه أن يدرس دوافع العاملين للعمل ومعرفة أنواعها، لكي يكون قادرا على تحديد الحوافز التي تحرك دوافع كل مجموعة منهم للعمل، و من أنواع الحوافز الآتي:

#### أ- حوافز مادية:

- زيادة الراتب.
- علاوة إضافية.
- مكافأة تشجيعية.
- سيارة بأقساط مريحة أو بنصف ثمنها مثلا.

#### ب- حوافز مادية و معنوية :

- الترقية.
- التدريب.
- الإيفاد.
- إجازة تفرغ للدراسة ( براتب).

## ج- حوافز مغنوية:

- خطاب إشادة وتقدير عن الإنجاز.
- نشر أسماء الموظفين الجدد في لوحة إعلانات المنظمة أو التنويه بكفاءتهم في اجتماع عام للعاملين.
- قيام العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين على الثقة والاحترام المتبادل وليس بالقمع والزرع.
- توفير فرص الحياة الاجتماعية للعاملين كالنشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية، مثل إقامة حفلات، لقاءات، أو القيام برحلات من وقت لآخر.
- أن يستند تقويم الموظفين إلى الموضوعية بعيدا عن المؤثرات الشخصية، مع وجود نظام للاعتراض والاستئناف.

- أن تكون سياسات شؤون الموظفين في مسائل الترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها، واضحة ومعروفة للجميع وتقوم على الجدارة والموضوعية.
  - ومن الواضح أن بعض هذه الحوافز فردية أو جماعية محددة وبعضها جماعي عام، وينبغي أن ترتبط الحوافز المحددة، كالمكافآت التشجيعية والزيادة على الراتب بإنجازات تتعلق بالإنتاج، كالزيادة في الكمية أو تحسين في النوعية أو تخفيض في التكلفة وغيرها، وبهذه الطريقة فإنه يشجع الموظفين مع بذل الجهد في أداء الأعمال وتلمس مجالات المبادرة والابتكار وتطوير أساليب العمل، عن طريق تطوير مهاراتهم وزيادة حصيلتهم العلمية ذات العلاقة بالتخصص.
- ثانياً: مفهوم التدريب ومفرداته:**

**التدريب:** هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.

ويختلف التدريب عن التعليم في أن الأول يسعى لإكساب المتدرب معلومات وخبرات واتجاهات خاصة بالعمل، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف ومعلومات وقدرات عامة موجهة لشخصه، وذلك باستثناء بعض أنواع التعليم التي تشتمل بطبيعتها على تدريب عملي كالطب والزراعة والتعليم الفني والحرفي.

ونتناول هنا أهمية التدريب، وأهدافه، وأنواعه، والحاجات التدريبية، والتغذية العكسية.

### ١- أهمية التدريب :

يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات الموظفين، ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب، ومن جانب آخر فإن الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة حياة ينبغي أن ينقطع لها الموظف، تسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يفرضها عليه التقدم الوظيفي، وذلك عن طريق زيادة مهاراته وتطوير سلوكه وعلاقاته الوظيفية، للاستمرار في الخدمة والتدرج في مستوياتها طوال حياته العملية، يضاف إلى ذلك إن إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير

أساليبه وإجراءاته يتطلبان التدريب عليها من قبل الموظفين الذين على رأس العمل أو الأشخاص المؤهلين الذين يلتحقون بالخدمة، وأخيرا فإن التدريب يعزز روح الانتماء لدى الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، وذلك بجعله أكثر رغبة في أداء أعماله الوظيفية، وبالتالي جعله أكثر رضا عنها.

## ٢- أغراض التدريب:

تتعدد أغراض التدريب، ومن أهمها :

أ- تطوير كفاءة الموظف لتمكينه من القيام بأعمال وظيفته بصورة أفضل وبالتالي ترقية الأداء وزيادة الإنتاج.

ب- تأمين حاجة العمل في المستقبل من الموظفين ذوي الكفاءة الفنية والمهنية، وكذلك إعداد المدربين الذين تقع على عاتقهم مهمة التدريب.

ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل، والسلوك الوظيفي القابل للقياس والتقويم، وتنمية مفهوم العمل الجماعي والمشاركة.

## ٣- أنواع التدريب:

يتفرع التدريب حسب المجموعات الوظيفية التي يخدمها، وتوجد بشكل أساسي ستة أنواع من التدريب، هي : التدريب التعريفي، والتدريب الإعدادي، والتدريب التأهيلي، والتدريب على رأس العمل، والتدريب أثناء الخدمة، وتدريب القيادات الإدارية.

### أ - التدريب التعريفي:

يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد بعد تعيينهم و قبل مباشرتهم للعمل، والغرض منه تزويدهم بمعلومات أساسية عن المنظمة وأهدافها وتنظيمها وبيئتها وحقوق الموظف وواجباته، وقد يعطى كل منهم "دليل الموظف الجديد" إن وجد، والذي يحتوي على مثل هذه المعلومات وغيرها.

و قد يوضع لهم برنامج زمني من جانب إدارة العلاقات العامة، ومن المفضل أن يبدأ البرنامج بمقابلة الإداري الأول في الجهاز كالمدير العام أو الوكيل الذي يرحب بهم ويعطيهم فكرة عن الجهاز وأهدافه ونشاطاتهم وسياساته في معاملة الموظفين والفرص المتوفرة لهم في التقدم الوظيفي والحوافز وتطوير قدراتهم وغير ذلك من الأمور. إن مثل هذا اللقاء في البداية يشعر الموظفين الجدد بقيمتهم الإنسانية لدى المنظمة، ويخلق لديهم الشعور بالانتماء الوظيفي للمنظمة والرغبة في العمل، يلي ذلك القيام بجولة على الإدارات والأقسام الأساسية في المنظمة أو تقسيمهم إلى مجموعات إذا كان العدد كبيرا نسبيا، لتقضي كل مجموعة عددا من الأيام في كل منها للتعرف على العمل و التحدث مع بعض الرؤساء و الزملاء.

إن أهمية هذا النوع من التدريب أنه يتيح للموظفين الجدد فترة تمهيدية قبل مباشرة العمل،

يتعرفون فيها على بيئة العمل وما تشتمل عليه من أنشطة وعلاقات وظروف وشروط خدمة تجعلهم يتخطون حاجز الخوف والرغبة في وضعهم الجديد، ويقبلون على العمل بشيء من الرغبة والثقة.

#### ب - التدريب الإعدادي:

يقصد بالتدريب الإعدادي: تقديم برنامج تدريبي منتظم لمجموعة أفراد، يؤهل المتخرجين فيه بنجاح لشغل وظائف الخدمات.

وهناك فروق ثلاثة أساسية بين التدريب التعريفي والتدريب الإعدادي هي:

**الأول:** التدريب التعريفي يحدث بعد تعيين الشخص في وظيفة خدمية، وفي بداية فترة التجربة (أي فترة الاختبار)، بينما يتم التدريب الإعدادي قبل التعيين أصلاً في الخدمة الوظيفية، أو بعد قبول التعيين بصفة (متدرب)، ولا يعين المتدرب في وظيفة ذات واجبات ومسؤوليات في الخدمة المدنية إلا بعد نجاحه في البرنامج التدريبي الإعدادي.

**الثاني:** التدريب التعريفي غير منتظم وتتوقف محتويات البرامج على ظروف الجهة الإدارية المختصة، في حين أن التدريب الإعدادي منتظم ومحدد ومحتوياته مكثفة ويقوم به أساتذة ومدرسون متخصصون في جهة مركزية أو مصلحة.

**الثالث:** التدريب التعريفي مدته قصيرة وتتفاوت بين عدد من الأيام وأسبوعين أو ثلاثة أسابيع، وقد يحصل المتدربون في نهايته على وثيقة تدريبية، ولكن هذا لا يغير في مرتبتهم الوظيفي، أما التدريب الإعدادي، فمدته طويلة تتراوح في العادة بين ستة أشهر وستين، ينال الخريجون في نهايته شهادات أو (دبلومات) تؤهلهم لشغل وظائف أعلى من وظائف السابقة التي كانوا يشغلونها أثناء مدة التدريب.

**والتدريب الإعدادي:** قد تقوم به جهات مركزية أو مصلحة، ومن الجهات المركزية، في معاهد الإدارة العامة، ومراكز التدريب المهني والفني والحرفي، ذلك لتلبية حاجات بعض وظائف الخدمة المدنية، ومنها: الدراسات الإدارية، و الدراسات المالية، والنسخ على الآلة الكاتبة، واستعمال الحاسوب، وبعض المهن الحرفية كالكهرباء والنجارة وغيرها. ومن الجهات المصلحية بعض الوزارات والمصالح الحكومية التي تقدم برامج إعدادية لمتدربين يرتبطون بوظائفها بعد التخرج، وذلك مثل: برامج التدريب على الوظائف الفنية في المهن الطبية كالأشعة والبصريات و المختبرات والعلاج الطبيعي، والبرامج ذات العلاقة بالمهن الهندسية كمراقبي المباني والإنشاءات والوظائف الفنية والهاتف وغيرها، و خلاصة القول أن البرامج الإعدادية تعد المتدرب الذي التحق بها في إحدى مراحل التعليم، لتقلد مهام وظيفة معينة.

#### ت - التدريب التأهيلي:

يقدم التدريب التأهيلي لبعض فئات العاملين الذين كانوا يشغلون بعض الوظائف التي لم تعد

الحاجة قائمة، وذلك لتأهيلهم لأداء أعمال أخرى.

ومن أمثلة ذلك وجود فائض كبير في عدد الموظفين في قسم الملفات والسجلات في أحد الأجهزة المركزية نتيجة إدخال حاسب آلي في العمل، وبالتالي تدريب هؤلاء الموظفين في أعمال تحتاج إليهم الوزارة أو المصلحة فيها، كالأعمال الكتابية أو المحاسبية أو غيرها. وهذا النوع من التدريب أكثر ما يحدث في الدول الصناعية، وذلك بغرض إعادة تأهيل العمال والفنيين الذين صاروا فائضين في بعض الصناعات المنقلصة كصناعة السفن في بريطانيا، مثلاً للعمل في الصناعات المزدهرة كالإلكترونيات أو السيارات أو غيرها.

### ث - التدريب على رأس العمل:

التدريب على رأس العمل هو التدريب الذي ينفذه الموظف أو العامل على الطبيعة بعد مباشرته عمل الوظيفة، وهو التدريب على تنفيذ تجربة ما عن طريق المشاهدة والممارسة والتوجيه وزيادة المعلومات عن كيفية أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، ويدخل في ذلك معرفة استعمال الدفاتر والنماذج والكشوفات والآلات والمعدات التي تستخدم إنجاز العمل، وهذا النوع من التدريب يتلقاه الموظف الجديد من الرؤساء المباشرين والزملاء القدامى، والغرض منه تمكينه من أداء أعمال الوظيفة بنفسه فيما بعد.

وفي الحقيقة أن التدريب على رأس العمل عملية مستمرة طوال الخدمة، فالموظف يحتاج للتدريب طوال حياته العملية أولاً على إتقان القيام بمهام الوظيفة التي يشغلها، وثانياً لتقلد الوظائف الأعلى في المستقبل، ويدخل في إطار هذا الأمر تفويض السلطات من الرؤساء للمرؤوسين لتدريبهم على القيام بجزء من أعمال الوظائف الأعلى، ومن ميزات التدريب على رأس العمل أنه يمكن الموظف من أداء العمل بنفس الأسلوب الذي يمارسه الموظفون الآخرون، ومن عيوبه أنه قد يكرس لدى الموظف الأساليب والإجراءات القديمة أو الخاطئة التي يؤدي بها، وذلك على عكس أنواع التدريب التي تتم في جهات متخصصة، فهي تزود المتدرب بالأساليب والمهارات والمعرفة الحديثة في أداء العمل.

### ج - التدريب أثناء الخدمة:

يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الذين رأس العمل ولهم خبرات معقولة في مجال التخصص، وذلك بغرض زيادة مهاراتهم وصقل خبراتهم وتزويدهم بالجديد من الأساليب والمعارف والاتجاهات السلوكية التي ترفع من مستوى كفاءتهم الإنتاجية، ومثله في ذلك مثل التدريب على رأس العمل، فإن هذا النوع من التدريب يهدف إلى جعل الموظف أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته الحالية أو تقلد واجبات ومسؤوليات وظيفة أعلى في المستقبل. وتقدم عملية التدريب أثناء الخدمة لمختلف المستويات الوظيفية، كالوظائف الإشرافية المباشرة، والإدارة المتوسطة، والإدارة المتقدمة والإدارة المتخصصة، والوظائف التنفيذية والكتابية والفنية

والحرفية.

وتقوم عملية التدريب على أساس تحديد الأجهزة الإدارية لحاجتها التدريسية وفقا لسياساتها وخططها في مجال القوى العاملة، وتقدم للجهات التدريسية سواء كانت مركزية أو مصلحة للتنفيذ، كما قد يتم التدريب بالخارج.

ومن ميزات التدريب أثناء الخدمة أنه يزود الموظف بقدرات إيجابية للأداء وينمي فيه روح الابتكار والتجديد، ومن نقاط ضعفه أنه قد يكون نظريا أكثر من اللازم، أو يمدد بممارسات ومفاهيم إدارية لا تناسب بيئته.

#### ح - تدريب القيادات الإدارية:

هذا المستوى من التدريب يختص بالوظائف الإدارية العليا، ويدخل في نطاقهم وكلاء الوزارات والمديرون العاملون للمصالح الحكومية والمؤسسات العامة ونوابهم ومساعدوهم وبحكم خبراتهم الطويلة ومواقعهم الرفيعة، فإنهم يتمتعون في الغالب بقدرات عالية ويقومون بأعمال كبيرة، كمساعدة الوزارة في وضع السياسات العامة لأجهزتهم، واتخاذ القرارات، والتخطيط والاتصالات والتوجيه، والحوافز لتحقيق الأهداف المقررة، والغرض من تدريبهم هو تطوير المهارات القيادية لهم، ومنها: المهارات المهنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات التحليلية، وهي مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم بصورة أكثر فاعلية، لذلك فإن تدريبهم يختلف محتوى وأسلوبا من تدريب الموظفين أثناء الخدمة.

**من حيث المحتوى** هو لا يقدم في شكل مواد متخصصة بغرض تزويدهم بمهارة ما في أداء عمل بذاته، وإنما يطرح في صورة موضوع أو مشكلة - واقعية أو مفترضة - تتطلب قدرات عالية من التفكير والتحليل في إيجاد الحلول المناسبة لها.

**من حيث الأسلوب** لا يتم تدريب هذه الفئة عن طريق المحاضرات أو ورش العمل، وإنما عن طريق ندوات أو حلقات علمية تقدم فيها أوراق عمل أو أبحاث من المسؤولين عن التدريب أو المشاركين فيه أو الممارسين الآخرين، وتتضمن دراسات حول بعض المشكلات الإدارية من البيئة المحلية ولمداخل النظرية لها، ومن أمثلتها اتخاذ القرارات، أو تقويم أداء الموظفين، أو إدارة المشروعات، وتكون هذه الأبحاث منطلقا للنقاش وتبادل الآراء والخبرات بين المشاركين، والوقوف على الجديد في أساليب القيادة الإدارية لتحقيق الأهداف، والوصول إلى فهم مشترك حول طبيعة المشكلة المعروضة للنقاش واقتراح الحلول المناسبة لها.

وقد تشكل هذه المقترحات أساسا لتطوير إداري في موضوع المشكلة التي جرت مناقشتها.

#### ٤ - العملية التدريبية:

يقصد بالعملية التدريبية: تحديد الحاجات التدريبية، ووضع أهداف التدريب، والتنفيذ، والتقييم والتغذية العكسية. وتتم العملية التدريبية في إطار خطة الدولة وسياساتها في القوى العاملة

والتدريب، وخطة المنظمة للتدريب، والقوى العاملة وسياساتها في التوظيف والترقية، ونتائج تقويم الأداء الوظيفي لمجموعة العاملين بها.

#### آ - تحديد الحاجات التدريبية :

يقصد بتحديد الحاجات التدريبية معرفة من الموظفين يحتاج لتدريب، ونوعية التدريب المطلوب. وتقع هذه المهمة على عاتق (مدير شؤون الموظفين) (أو مدير الإعداد للتدريب) أو الاثنين معاً وعلى عاتق مدير وحدة التنظيم والإدارة ومحلل الوظائف، بالتعاون مع مديري الإدارات التنفيذية. ويقوم تحديد الحاجات على دراسة وتحليل التنظيم، والأعمال المتوفرة، والقوى العاملة المطلوبة.

**ففي جانب التنظيم** ينبغي دراسة أهداف الإدارة والتخصصات المتفرعة منها، وموارد الإدارة المادية من أموال ومعدات وتجهيزات، ومدى كفايتها وملاءمتها لتحقيق الأهداف، وكفاءة توزيعها على أوجه الاستفادة منها، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة من علاقات وقيم واتجاهات إيجابية أو سلبية.

**وفي جانب العمل** يتعين دراسة أوصاف الوظائف وتحليلها، للوقوف على محتوياتها من الواجبات والمسؤوليات ومدى دقتها في التعبير عن نوعيات العمل ومستوياته كوحدات تنظيمية صغيرة، ثم مطالب التأهيل والخبرات والمهارات اللازمة للقيام به، يلي ذلك مقابلة حجم العمل بالوظائف عن طريق دراسة أساليب الأداء ومعدلاته، لمعرفة ما هو عدد الوظائف الضروري للقيام بالعمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

**وعلى صعيد القوى العاملة** يتعين دراسة أعدادها ومستوياتها من حيث المراتب، وتركيبها من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العملية والتدريب، والمدة الباقية للتقاعد، وفرص الترقية المتاحة لشغل وظائف أعلى بعد التدريب، والحوافز المتوفرة لهذا الغرض، ويدخل في ذلك دراسة مستويات الأداء الفعلي للعاملين (تقارير تقويم الأداء الوظيفي) مقارنة بمعدلات الأداء المقررة لوظائفهم، ومعرفة جوانب الضعف التي تحتاج للتغلب عليها عن طريق التدريب.

**ويترتب على دراسة كل من التنظيم والعمل والقوى العاملة أن تتوفر لدينا صورة واضحة عن:**

- مدى ملائمة تخصصات العمل والموارد المتاحة وتوزيعها لتحقيق الأهداف.
- مدى ملائمة الوظائف من حيث نوعياتها ومستوياتها ومطالب شغلها لأداء العمل، من حيث الكم والنوع بناء على معدلات أداء كمية ما أمكن ذلك.
- مدى قدرات ومهارات القوى العاملة الموجودة في القيام بالعمل، والحاجة إلى رفع مستوياتها والتغلب على جوانب الضعف فيها، عن طريق التدريب والحوافز.

**وفي النهاية فإن معايير تحديد الحاجة للتدريب لكل موظف تتكون من المعادلة التالية:**

**حجم العمل ونوعيته + وصف الوظيفة + مستويات الأداء المطلوبة - مستوى الأداء الفعلي للموظف حسب تقارير تقويم الأداء الوظيفي = جانب الضعف أو الحاجة للتدريب.**

وفي الحقيقة فإن الحاجة للتدريب قد لا تقوم فقط في جانب الأداء الفعلي للموظف في عمله الحالي، وإنما قد تنشأ حسب الحاجة إلى رفع إنتاجية أو مستوى أدائه لشغل وظيفة أعلى، كما قد تقوم نتيجة للنقص في بعض جوانب السلوك، كالتعاون مع الآخرين، والتعامل مع أفراد الجمهور، والاتصال الفعال.

وبعد معرفة أعداد الموظفين الذين يحتاجون للتدريب، والجوانب التي تتطلب ذلك، وطبيعة الأعمال التي يقومون بها، والمستويات الوظيفية التي يشغلونها، ينبغي التعرف على الكيفية التي تم بها هذه الحاجات أو أهداف التدريب.

#### ب - الأهداف :

أهداف التدريب هي النتائج التي يراد الوصول إليها من التدريب:

- قد يكون الهدف كمياً كالزيادة في الإنتاج بنسبة مئوية معينة عن طريق رفع مهارات العاملين أو تقليل أعداد الموظفين الذين يقومون بعمل ما.
- وقد يكون نوعياً بمعنى الارتقاء بمستوى أداء الموظفين في عمل مكتبي وتقليل الأخطاء بزيادة معارفهم ومعلوماتهم عن العمل وأساليب الأداء.
- وقد يكون لإعداد موظفين جدد لشغل وظائف معينة أو مديرين لشغل وظائف أعلى.
- كما قد يكون الهدف تزويد المتدربين بمهارات وقدرات تتعلق باستخدام تقنية حديثة أدخلت في العمل كالحاسب الآلي مثلاً.
- وقد يأتي الهدف سلوكي من الحاجة إلى إكساب مجموعة من العاملين في مجال ما خصائص سلوكية كمهارات الاتصال والتعاون البناء وإقامة العلاقات الودية مع الآخرين

#### ت - التنفيذ :

تنفيذ التدريب يشمل كل النشاطات التي تؤدي إلى تلقي التدريب من جانب الموظفين الذين يحتاجون إليه، ومن ذلك اختيار البرنامج الملائم لكل فرد أو مجموعة منهم، ويدخل في نطاق ذلك ما إذا كان البرنامج عاماً، أي من البرامج المنتظمة التي تقدمها إحدى جهات التدريب المركزية أو مصلحياً بمعنى أنه تقوم به المنظمة الإدارية بنفسها، كما قد يكون البرنامج خاصاً لفضة معينة من الموظفين كالمحاسبين أو المراجعين أو أمناء الصناديق وتقوم به جهة مركزية أو مصلحية أو يستقدم له خبرة استشاري، إلى غير ذلك من الأمور ويتضمن التنفيذ أيضاً ترشيح الموظفين للبرامج الملائمة، وإعداد الترتيبات اللازمة لالتحاقهم بالدورة في الوقت المناسب سواء بالداخل أو الخارج، وتكليف من يقوم بمهام وظائفهم في فترة غيابهم، والاتصال بجهة التدريب لمعرفة مدى تقدمهم خصوصاً إذا كانت الدورة طويلة نسبياً.

#### ث - التقييم

عملية التقويم هي دراسة أثر التدريب على العمل، وتعبير آخر هي تحليل و معرفة مردود التدريب على الأداء والإنتاجية، ويقوم بهذه المهمة مدير شؤون الموظفين أو مدير التدريب بالتعاون مع الرؤساء المختصين، والمقصود منها مدى تحقيق التدريب للأهداف المقررة، ويكون ذلك بقياس معدلات ومستويات الأداء والإنتاجية والسلوك لدى مجموعة العاملين الذين جرى تدريبهم مقارنة بما كانوا عليه قبل التدريب، ومعرفة الفروقات فيما بينها.

### ج - التغذية العكسية:

في هذه المرحلة ترفع نتائج تقويم التدريب إلى القيادة العليا للمنظمة، وإلى جهة التدريب مع الآراء والمقترحات الملائمة، للتغلب على أوجه القصور فيه - إن وجدت - أو تطويره ليفي بالأغراض التي يسعى لتحقيقها.

### هـ - تقويم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقويم الأداء الوظيفي: رصد وتحليل وتقويم مستويات الموظفين، من حيث الإنجاز ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية، ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين، فيما يتصل بالإشراف عليهم ومراقبتهم وتوجيههم لأداء العمل.

وتستمد تقارير تقويم الأداء أهميتها من أنها تخدم أغراضا حيوية للإدارة والرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

- **ففي جانب الإدارة:** تعدّ أداة أساسية للتغذية العكسية التي تتخذ على ضوءها قرارات شؤون الموظفين ، كالتثبيت في الخدمة في نهاية فترة التجربة والترقية والنقل والعلاوات والحوافز والتدريب.

- **وفي جانب الرؤساء:** هي وسيلة هامة للتعرف على مستويات المرؤوسين، عن طريق إيجاد علاقة موضوعية بينهما قائمة على الاتصال الفعال فيما يتعلق بأداء العمل وسبل تطويره واكتشاف الأخطاء والمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

- **وفي جانب المرؤوسين:** تعدّ هذه التقارير حافزا جوهريا لتطوير مستوياتهم، في أداء وزيادة الإنتاجية وتنمية قدراتهم الذاتية ومهاراتهم العملية.

ونتناول هنا : نظم تقويم الأداء الوظيفي، ونماذج التقارير.

### آ - أنواع نظم تقويم الأداء الوظيفي:

ربما يعتقد كثير من الموظفين أن أسلوب تقويم الأداء الوظيفي واحد هو : التقارير التي يعدها الرؤساء عن المرؤوسين في فترات زمنية دورية والواقع أن هناك

عددا من نظم تقويم الأداء الوظيفي الأخرى التي تستخدم في مختلف الدول ومنظمات الأعمال ومن هذه النظم:

- نظم لجان المشرفين التي تشكلها الإدارة لتقويم أداء المرؤوسين الذين يعملون معهم.
  - نظم المسابقات الوظيفية كالاختبارات التحريرية والمقابلات الشفهية.
  - نظم استخدام عامل التقويم الذاتي للإنجازات ومراجعتة بواسطة الرؤساء.
  - نظم أسلوب الإدارة بالأهداف أو مدى تحقيق الموظف للأهداف المقررة في فترة زمنية محددة.
  - نظم المقارنة أي تقديم الموظف عن طريق تقديرات مقارنة بآخرين كأن يعتبر أحد أفضل خمسة في مجموعته.
- وتهدف هذه الأساليب وغيرها إلى تقويم المستويات الحقيقية للموظفين، ومحاولة تجنب تأثير العوامل الشخصية والتعسف الإداري، ونظرا لأن تقارير تقويم الأداء الوظيفي هو أكثرها استخداما سنقصر حديثنا عنه.

#### ب - نماذج تقارير التقويم:

تستخدم معظم الدول ومنظمات الأعمال نماذج تقارير تقويم أداء الوظيفي كمعيار لمعرفة مستويات العاملين بها، وتختلف النماذج التي تستعملها في مكوناتها وأشكالها اختلافا بينا، ففي أحد الطرفين تصمم النماذج الشاملة والمفصلة وتقسم إلى عناصر أساسية كالأداء والسلوك والعلاقات الوظيفية، والتي تشتمل كل منها على عدد من العوامل الفرعية يلحق بكل منها مدى من التقديرات الوصفية أو الرقمية أو الاثنين معا، وفي الطرف الآخر تقتصر وسائل التقويم على عدد من العوامل العامة، مثل:

(الإبداع، التفكير، الإدارة، العلاقات، والمعرفة)، ويقسم كل منها إلى تقديرات قليلة يقوم المشرفون بقياسها، وبين هذين الطرفين أنواع متدرجة.

و من الصعوبة بمكان القول إن هذا النوع أو ذلك من النماذج أكثر موضوعية في قياس أداء الموظفين، لأن الموضوع يتعلق بجوانب عدة، من أهمها: مدى موضوعية عناصر التقويم، وعلاقتها بطبيعة العمل، وتوازنها وسهولة فهمها، وقدرة الرؤساء على تعيبتها بموضوعية وتجرد، والضمانات المتوفرة لمراجعتها إلى غير ذلك من الأمور التي يعتبر غيابها من مشكلات أسلوب التقارير.

#### المطلب الثاني - تصميم برنامج تدريبي

يلبي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفى هذه الحاجة فعملية تصميم البرنامج التدريبي تعتبر عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية

اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، وتتمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات الآتية:

### أولاً - الخطوات التحضيرية:

١- **تحديد أهداف البرنامج** : والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

٢- **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها** : بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو الموضوعات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، **ومن الأمثلة على المهارات:**

(المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على آلة الكاتبة، وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية، مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العالي....)

**وهناك بعض الموضوعات التدريبية على صعيد المنظمات التي يمكن اقتراحها، مثل:**

(فعالية الإدارة في إحداث التغيير - فعالية تقويم أداء العاملين - الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية - تخطيط وتقييم المشروعات العامة - برامج الخدمات الاجتماعية في التنمية الريفية - مهارات التفاوض - مهارات السكرتارية وإدارة المكاتب - تخطيط بناء المنظمة - مهارات الإشراف - كيفية تنظيم ورشات عمل - تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة - إدارة الأزمات المالية أو الإدارية - إدارة الوقت....)

**وبالنسبة للقطاع الزراعي يمكن اقتراح نموذج دورات تدريبية وتصميم برامج**

**للموضوعات الآتية، مثل:**

(الزراعة الحافظة - تشغيل واستثمار جهاز الامتصاص الذري - تصنيع الألبان والألبان بالطرق المنزلية - استخدام برنامج GENSTAT في تحليل نتائج التجارب الزراعية - تصميم شبكات الري الحديثة والاحتياج المائي للمحاصيل والأشجار المثمرة - تسجيل الأنساب للقمح والشعير - آفات محاصيل الحبوب الشتوية - إعداد المديرين T.O.T - الانتخاب في الأجيال

- الانعزالية - التحليل الإحصائي والبرامج المستخدمة في تحليل النتائج الحقلية.....)
- ٣- **وضع المنهاج التدريبي** : ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرّب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية، وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولة ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.
- ٤- **اختيار أسلوب التدريب** : بعد وضع المنهاج التدريبي المناسب يتم تحديد الأسلوب الملائم، وهذه العملية ليست بالسهلة فعلى الرغم من تعدد الأساليب التي سبقت الإشارة إليها، والتي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض الآخر أوفي جميع المواقف والظروف، بل لكل منها المجال أو الاستخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير لاختيار أفضل أسلوب مثل:
- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
  - طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
  - المستوى الوظيفي.
  - المادة التدريبية.
  - فترة التدريب.
  - التكاليف وعدد المتدربين.
  - مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات.
  - الخلفية السابقة للمشاركين.
  - المدربون المتاحون.
- ويمكن للمؤسسة اختيار أسلوب التدريب اختياريًا يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين :
- تحديد الفاعلية أو الكفاءة بالنسبة لأساليب التدريب المختلفة.
  - التعرف على المبادئ التعليمية التي ينظمها كل نوع من أنواع التدريب.
- ٥- **اختيار المدربين** : يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دورا هاما في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:
- أ - أسلوب التدريب المراد استخدامه.
  - ب - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.
  - ج - نوعية المتدربين.

## ويوجد أربعة أنواع من أعمال المدربين:

- المدرّب المحاضر : ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- المدرّب القائد : وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- المدرّب التطبيقي : ويقصد به الشخص المدرّب الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.
- المدرّب النفسي : ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

## ولزيادة فاعلية المدربين لابد من توفر الشروط التالية:

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
- ضرورة توفر الإدراك والتحسس لدى المدرّب لاحتياجات ورغبات المتدرب أثناء عملية التدريب.
- توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدربين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة اهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه.
- لتسهيل عمل المدربين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.
- الشخصية القوية للمدرّب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين وثقته بنفسه كبيرة.
- أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.
- توفر صفات الهدوء والمرونة في المدرّب.

## ٦- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي : يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ

البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، مثال ذلك نجد أن برنامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج

التدريبي وأيضاً حسب مستوى المتدربين، بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج .

٧- **تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي** : قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هي :

أ - مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.

ب - مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

٨- **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي** : تتطوي هذه الخطوة على توفير الاحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم أي جميع المستلزمات الضرورية من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلبها التدريب استعمالها وقد تشمل هذه المستلزمات أيضا لإعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج، كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

٩- **تحديد كلفة البرنامج التدريبي** : تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التدريبي، حيث يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وتحديد كلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ومحددا في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز خارجي للتدريب .

## ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي

يلي مرحلة التصميم التمهيدي لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي، تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

### وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كالاتي:

١- توقيت البرنامج : ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

\* موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه.

\* توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

\* تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

٢- بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية : ويتضمن ما يأتي:

\* اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.

\* تصميم طريقة جلوس المتدربين.

\* تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

٣- تجهيز المطبوعات : بالنسبة لتجهيز المطبوعات يجب إعداد ما يلي:

\* استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.

\* إجراء الطباعة والتجليد.

\* إجراء التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

٤- بالنسبة للمتدربين : تكون متابعة المتدربين كما يلي :

\* التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد

من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

\* إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم .

٥- بالنسبة للمدربين : وتكون متابعة المدربين كما يلي:

\* تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت

المناسب.

\* توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية

وبصرية.

\* تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.

\* التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة

للبرنامج.

\* دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب .

٦- بالنسبة لافتتاح البرنامج : ويتضمن ما يلي:

\* افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

\* شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

\* التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.

\* عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

٧- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج : وتكون كما يلي:

\* الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.

\* معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام

قدراتهم، والعمل على حل مشكلاتهم.

\* الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ذات طابع عملي وذات معنى

للمتدربين.

\* المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.

\* محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج

التدريبي والحصول على تغذية عكسية Feed back عن سير البرنامج.

\* مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

\* توزيع شهادات حضور البرنامج على المتدربين الذين أنهوا التدريب .

**ثالثاً: تقييم البرنامج التدريبي**

يُعد تقييم كفاءة التدريب جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا

الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا

وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنتج

في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد

في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

**إن يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي:**

• معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه

وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.

• تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة

التدريبية للمتدربين.

• إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، هناك عدة طرق مهمة وهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ويمكن استخدامها في تقييم فعالية العملية التدريبية وذلك من خلال تقييم المتدربين والمدربين، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي :

أ- بعد انتهاء البرنامج التدريبي تكون هناك ردود فعلهم ومدى استجابتهم للبرنامج. ولقياس ردود فعل المتدربين هناك عدة وسائل أخرى يستعان بها منها ما يلي:

- تقارير المشرفين على البرنامج المتعلقة بالمتدربين ومدى تفاعلهم مع البرنامج التدريبي.

- المقابلات الشخصية مع المتدربين لمعرفة آرائهم اتجاه البرنامج .

ب- قياس السلوك والتغير فيه، إذ أنه يحدث تغير في سلوك الفرد المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي ومن الضروري قياس هذا التغير.

ويتطلب قياس وتقييم التغير السلوكي في البرنامج التدريبي ما يلي:

- أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من أحد الأفراد أو أكثر من الأفراد التاليين: المدرب المرؤوس أو المشرف المباشر وزملاء المتدرب.

- ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل البرنامج وبعده.

ت- الطريقة التجريبية في تقييم البرنامج التدريبي وهنا يتم تحديد مجموعتين من الأفراد متشابهتين من حيث نوعية الوظيفة والمهارات ودرجة ذكاء الأفراد، ويتم تقييم أداء كل مجموعة في العمل، فالمجموعة الأولى تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي وتخضع له أما المجموعة الثانية فتتدرب على عملها بشكل عادي دون الخضوع للبرنامج التدريبي وبعد انتهاء التدريب يتم قياس أداء المجموعة التدريبية أي المجموعة الأولى ثم يقارن بأداء المجموعة الثانية أي المجموعة الضابطة فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالاً والعكس غير صحيح، وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم توجد بعض المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهداً مستمراً، إذا كان يرجى من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية.

- يجب أن يكون التقييم محدداً تحديداً نوعياً، فالتقييم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين في البرنامج التدريبي، والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصص.

- يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطور والتحسين.