

بدر شاشا

# إدارة الموارد البشرية الحديثة

بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي  
والتدبير العمومي بالمغرب

مفاهيم - استراتيجيات - تطبيقات عملية - نماذج جاهزة



نماذج  
وأدوات  
جاهزة  
للاستعمال

دليل شامل للمسؤولين والمديرين والمهنيين  
في الإدارات العمومية والمقاولات المغربية

بدر شاشا

إدارة الموارد البشرية الحديثة

بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي  
والتدبير العمومي بالمغرب



## تدبير الموارد البشرية الحديثة في المغرب

تقييم الموظفين، التتبع، تطوير الكفاءات، والاستقطاب الذكي لأفضل المواهب

تأليف: بدر شاشا

### تمهيد

لقد أصبحت الموارد البشرية في العصر الحديث القلب النابض لكل مؤسسة، والركيزة الأساسية التي يقوم عليها النجاح الإداري والتنظيمي والاقتصادي. فلم يعد التفوق يقاس فقط بحجم الاستثمارات أو قيمة المعدات أو وفرة الإمكانيات المادية، بل أصبح يقاس قبل كل شيء بقدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، وخلق بيئة عمل تجعل الموظف شريكًا حقيقيًا في تحقيق الأهداف.

وفي المغرب، تشهد الإدارة العمومية والقطاع الخاص والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية مرحلة جديدة من التحديث والإصلاح، تقوم على تعزيز الحكامة الجيدة، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتحسين جودة الخدمات، واعتماد الرقمنة، والرفع من كفاءة الموارد البشرية. وقد أظهرت التجارب الوطنية والدولية أن أي مشروع إصلاح، مهما بلغت قوة تمويله أو دقة تخطيطه، لن يحقق النتائج المرجوة إذا لم يعتمد على موارد بشرية مؤهلة، قادرة على الابتكار، ومؤمنة بقيم العمل والانضباط والمسؤولية.

لقد تغير مفهوم الموظف في المؤسسات الحديثة. فلم يعد مجرد منفذ للتعليمات، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يشارك في اتخاذ القرار، ويقترح الحلول، ويساهم في تطوير الأداء، ويصنع الفارق بين مؤسسة ناجحة وأخرى متعثرة. ومن هنا برزت أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها علمًا قائمًا بذاته، يجمع بين الإدارة، والاقتصاد، والقانون، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والتكنولوجيا، من أجل بناء مؤسسات قوية وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

إن نجاح أي مؤسسة يبدأ من حسن اختيار موظفيها. فالاستقطاب الذكي للكفاءات لا يقتصر على شغل المناصب الشاغرة، بل يهدف إلى استقطاب الأشخاص القادرين على الإبداع، والعمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، والتكيف مع المتغيرات. ولذلك أصبحت عملية التوظيف اليوم تعتمد على معايير دقيقة، واختبارات متنوعة، ومقابلات مهنية، وتحليل للكفاءات، بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

وبعد مرحلة الاستقطاب، تبدأ مرحلة لا تقل أهمية، وهي مرحلة الإدماج والتأطير والتتبع المستمر. فالموظف يحتاج إلى توجيه واضح، وتكوين مستمر، وتقييم عادل، وتحفيز دائم، حتى يتمكن من تطوير أدائه وتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن التقييم لم يعد وسيلة للعقاب أو المراقبة، بل أصبح أداة للتطوير، واكتشاف نقاط القوة، ومعالجة جوانب الضعف، وبناء خطط للتكوين والترقية.

إن المؤسسات المغربية، سواء كانت عمومية أو خاصة، تواجه اليوم تحديات متزايدة ترتبط بسرعة التحولات الاقتصادية، والتطور الرقمي، والمنافسة الدولية، وتغير متطلبات المواطنين والزبناء. وأمام هذه التحديات، أصبحت الحاجة ملحة إلى اعتماد إدارة حديثة للموارد البشرية تقوم على التخطيط العلمي، والشفافية، والعدالة، والكفاءة، والاستثمار في العنصر البشري باعتباره أعلى رأس مال تمتلكه المؤسسة.

ويهدف هذا الكتاب إلى تقديم رؤية مغربية حديثة لإدارة الموارد البشرية، تنطلق من واقع المؤسسات المغربية، وتستفيد في الوقت نفسه من أفضل التجارب والممارسات الدولية. فهو لا يقتصر على الجانب النظري، بل يجمع بين المفاهيم العلمية، والأدوات التطبيقية، والنماذج العملية، والاستراتيجيات القابلة للتنفيذ، بما يساعد المسؤولين، ومديري الموارد البشرية، والطلبة، والباحثين، والموظفين، وكل المهتمين بهذا المجال على تطوير معارفهم ومهاراتهم.

ويتناول هذا الكتاب مختلف مراحل تدبير الموارد البشرية، بدءاً من التخطيط والاستقطاب، مروراً بالتوظيف والإدماج، ثم التقييم والتتبع والتكوين والتحفيز، وصولاً إلى إدارة المسار المهني، وبناء القيادات، واستعمال التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء المؤسسي.

كما يسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي، والتواصل الداخلي، وإدارة النزاعات، وتحقيق الرضا الوظيفي، وخلق بيئة عمل تقوم على الاحترام والثقة وتكافؤ الفرص. فالمؤسسة التي تحترم موظفيها، وتوفر لهم فرص التطور، وتقدر مجهوداتهم، تكون أكثر قدرة على تحقيق الجودة والتميز والاستدامة.

ولأن المغرب يعرف أورشاً إصلاحية كبرى، فإن الاستثمار في الرأسمال البشري لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة وطنية من أجل تعزيز تنافسية الاقتصاد، وتحسين أداء الإدارة، والارتقاء بجودة الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة. فالموارد البشرية ليست مجرد أرقام في جداول إدارية، وإنما هي العقول التي تخطط، والأيدي التي تنجز، والطاقات التي تبتكر، والقيم التي تصنع مستقبل المؤسسات والوطن.

ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الكتاب ليكون مرجعاً عملياً وعلمياً يساهم في نشر ثقافة الإدارة الحديثة للموارد البشرية داخل المغرب، ويشجع على تبني أساليب جديدة في تقييم الأداء، وتتبع الموظفين، وتطوير الكفاءات، واستقطاب أفضل المواهب، بما ينسجم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

وآمل أن يشكل هذا العمل إضافة للمكتبة المغربية والعربية، وأن يفتح باباً للنقاش العلمي والمهني حول مستقبل الموارد البشرية، وأن يساعد كل قارئ على اكتساب رؤية شاملة تجعل الإنسان محور التنمية، والكفاءة أساس النجاح، والعدل والشفافية منطلقاً لبناء مؤسسات قوية، قادرة على خدمة الوطن والمواطن بكفاءة ومسؤولية.

المؤلف: بدر شاشا

مقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة لم يسبق لها مثيل، مست مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية. فقد أصبحت المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، تواجه تحديات متزايدة تفرض عليها البحث المستمر عن أساليب جديدة في التدبير والتخطيط والتنظيم من أجل تحقيق النجاح، والرفع من جودة الخدمات، وتعزيز القدرة

على المنافسة. وفي خضم هذه التحولات، برزت الموارد البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، والمحرك الأساسي لكل نجاح أو تقدم.

لقد أثبتت التجارب العالمية أن المؤسسات التي استثمرت في الإنسان قبل الاستثمار في التجهيزات والتقنيات كانت الأكثر نجاحًا واستدامة. فالمباني قد تُشيد، والتكنولوجيا قد تُقتنى، والميزانيات قد تُرصد، لكن كل ذلك يبقى محدود الأثر إذا لم توجد كفاءات بشرية قادرة على التخطيط، والتنفيذ، والابتكار، وتحمل المسؤولية، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

وفي المغرب، تعيش المؤسسات العمومية والقطاع الخاص مرحلة مهمة من التحديث والإصلاح، في ظل التوجه نحو ترسيخ الحكامة الجيدة، وتسريع التحول الرقمي، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير الأداء الإداري، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتعزيز الاستثمار في الرأسمال البشري. وقد أصبح واضحًا أن نجاح هذه الأوراش يرتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود موارد بشرية مؤهلة، قادرة على مواكبة التطورات، وامتلاك المهارات التقنية والإدارية والسلوكية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل.

ولم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد مصلحة إدارية تهتم بالحضور والانصراف والأجور والعطل، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تشارك في رسم مستقبل المؤسسة، وصناعة القرار، وإدارة التغيير، واستقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الجودة والابتكار والشفافية.

ومن هذا المنطلق، فإن تقييم أداء الموظفين أصبح من أهم الأدوات الحديثة في الإدارة. فالتقييم ليس وسيلة للعقاب أو البحث عن الأخطاء، وإنما هو عملية علمية ومنهجية تهدف إلى قياس الأداء، وتحديد نقاط القوة، واكتشاف مواطن الضعف، ووضع برامج عملية للتكوين والتأهيل والتحسين المستمر. كما أن التتبع المهني للموظفين يشكل عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية التطور وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

إن الموظف الناجح لا يولد ناجحًا، بل تصنعه بيئة عمل سليمة، وقيادة واعية، وتكوين مستمر، وتحفيز عادل، وفرص واضحة للنمو المهني. ولذلك فإن المؤسسات الرائدة في العالم تخصص استثمارات كبيرة لتطوير مهارات

موظفيها، لأنها تدرك أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار الأكثر ربحاً واستدامة.

ويأتي هذا الكتاب ليعالج موضوع الموارد البشرية من منظور يجمع بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي، مع مراعاة خصوصية المؤسسات المغربية وما تواجهه من تحديات وفرص. ويهدف إلى تقديم أدوات تساعد المسؤولين، ومديري الموارد البشرية، والباحثين، والطلبة، والموظفين، وكل المهتمين بهذا المجال، على فهم المبادئ الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها.

ويتناول الكتاب قضايا أساسية، منها التخطيط للموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والانتقاء، والإدماج، والتكوين، وتقييم الأداء، وتتبع الموظفين، وإدارة الكفاءات، والتحفيز، والترقية، والمسار المهني، والقيادة، والعمل الجماعي، والتواصل الإداري، وإدارة النزاعات، والتحول الرقمي، واستعمال الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية.

كما يسعى إلى تقديم نماذج عملية يمكن الاستفادة منها داخل الإدارات العمومية، والجماعات الترابية، والمؤسسات العمومية، والشركات الخاصة، والجمعيات، بما يساهم في تحسين جودة التدبير، والرفع من الإنتاجية، وترسيخ مبادئ الشفافية والإنصاف وتكافؤ الفرص.

ولأن نجاح أي مؤسسة يبدأ من حسن اختيار موظفيها، فقد خصص هذا الكتاب مساحة مهمة لشرح أساليب الاستقطاب الحديثة، وكيفية اكتشاف المواهب، وبناء فرق عمل متكاملة، وإجراء المقابلات المهنية، وقياس الكفاءات، واعتماد معايير موضوعية في التوظيف، بعيداً عن العشوائية أو التقديرات الشخصية.

كما يبرز أهمية التكوين المستمر، باعتباره وسيلة لتجديد المعارف، ومواكبة التطورات، ورفع الكفاءة المهنية، وترسيخ ثقافة التعلم مدى الحياة، وهي ثقافة أصبحت ضرورة في عالم يتغير بسرعة كبيرة.

ويتوقف الكتاب أيضاً عند دور القيادة الإدارية في بناء مؤسسات ناجحة، ويوضح أن المدير الناجح ليس من يصدر الأوامر فقط، بل من يستطيع أن

يلهم فريقه، ويحفزه، ويستمع إليه، ويمنحه الثقة، ويخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

كما يناقش أثر الرقمنة والذكاء الاصطناعي في مستقبل إدارة الموارد البشرية، وكيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تساعد في تحليل البيانات، وقياس الأداء، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وتحسين اتخاذ القرار، مع التأكيد على أن التكنولوجيا تظل وسيلة مساعدة، بينما يبقى الإنسان محور العملية الإدارية.

إن هذا الكتاب هو دعوة إلى ترسيخ ثقافة مهنية جديدة تجعل من الكفاءة، والاستحقاق، والنزاهة، والشفافية، والعمل الجماعي، والتطوير المستمر، مبادئ أساسية في تدبير الموارد البشرية داخل المؤسسات المغربية. كما أنه دعوة إلى اعتبار الموظف شريكًا في التنمية، وليس مجرد منفذ للمهام، وإلى بناء مؤسسات قوية يكون الإنسان فيها محور الإصلاح والتنمية.

وأرجو أن يجد القارئ في صفحات هذا الكتاب معرفة نافعة، وأفكارًا عملية، وأدوات تساعد على تطوير أدائه، والإسهام في الارتقاء بمؤسسته وخدمة وطنه، وأن يكون هذا العمل لبنة جديدة تضاف إلى المكتبة المغربية في مجال إدارة الموارد البشرية، بما ينسجم مع متطلبات العصر وطموحات المغرب نحو إدارة حديثة، فعالة، ومبنية على الكفاءة والتميز.

المؤلف: بدر شاشا

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ونشأتها وتطورها

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم العلوم الإدارية التي شهدت تطورًا كبيرًا خلال العقود الأخيرة، وأصبحت اليوم من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الناجحة في مختلف أنحاء العالم. فالإنسان هو محور كل عملية إنتاج أو تقديم خدمة، وهو الذي يبتكر ويطور ويخطط وينفذ ويقيم النتائج. لذلك أصبح الاهتمام بالعنصر البشري استثمارًا طويل الأمد ينعكس مباشرة على جودة الأداء والإنتاجية والاستقرار المؤسسي.

ويقصد بإدارة الموارد البشرية مجموعة السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب الموظفين الأكفاء، واختيارهم، وتعيينهم، وتأهيلهم، وتطويرهم، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، والمحافظة عليهم، بما يحقق أهداف المؤسسة ويضمن في الوقت نفسه تنمية قدراتهم وتحسين مسارهم المهني.

وفي المؤسسات الحديثة لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد مصلحة إدارية تعنى بإعداد ملفات الموظفين أو صرف الأجور، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صنع القرار، حيث تشارك في وضع الخطط المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات، وتطوير القيادات، وتحسين مناخ العمل، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

ويبرز هذا التطور بشكل واضح في المؤسسات المغربية التي أصبحت مطالبة بتبني أساليب حديثة في التدبير، تقوم على الكفاءة والشفافية والرقمنة وربط المسؤولية بالمحاسبة، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الإدارية في العصر الحديث.

#### ثانياً: نشأة إدارة الموارد البشرية

لم تظهر إدارة الموارد البشرية بصورتها الحالية منذ البداية، بل مرت بعدة مراحل تاريخية ارتبطت بتطور الاقتصاد والمجتمع والثورة الصناعية والتقدم العلمي.

في المرحلة الأولى، كان العامل يُنظر إليه باعتباره مجرد أداة للإنتاج، وكانت اهتمامات أصحاب المؤسسات تركز على زيادة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، دون الاهتمام الكافي بظروف العمل أو الصحة المهنية أو التنمية البشرية.

ومع الثورة الصناعية وظهور المصانع الكبرى، بدأت الحاجة إلى تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل، مما أدى إلى ظهور أقسام خاصة بشؤون المستخدمين، كانت مهمتها الأساسية تسجيل الموظفين، وإعداد الرواتب، وتنظيم العقود والإجازات.

ومع تطور العلوم الإدارية، خاصة بعد منتصف القرن العشرين، برزت مدارس فكرية جديدة أكدت أن الموظف ليس مجرد عنصر إنتاج، بل إنسان

يملك طاقات وأفكارًا ومهارات يمكن أن تتحول إلى مصدر للابتكار والتميز إذا أحسن استثمارها.

ومن هنا بدأت المؤسسات في إنشاء إدارات متخصصة للموارد البشرية تتولى التخطيط، والاستقطاب، والتكوين، والتحفيز، والتقييم، وتطوير القيادات، وإدارة المسارات المهنية، وتعزيز ثقافة المؤسسة.

ثالثاً: تطور إدارة الموارد البشرية في المغرب

شهد المغرب خلال العقود الأخيرة إصلاحات متواصلة في مجال الإدارة العمومية والقطاع الخاص، انعكست بشكل مباشر على أساليب تدبير الموارد البشرية.

فقد أصبح تكوين الموظفين، وتحسين جودة الخدمات، واعتماد الرقمنة، وتبسيط المساطر، وتحديث الإدارة، من بين الأولويات الوطنية. كما توسع الاعتماد على أنظمة تقييم الأداء، وتطوير الكفاءات، والتكوين المستمر، والرفع من كفاءة المسؤولين والأطر.

وأصبحت الجامعات والمعاهد المغربية تُكوّن أطرًا متخصصة في إدارة الموارد البشرية، كما اتجهت المؤسسات إلى اعتماد معايير حديثة في التوظيف تقوم على الكفاءة والاستحقاق، مع الاهتمام بتطوير المهارات التقنية والرقمية والقيادية.

رابعاً: أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسة

تشير التجارب الإدارية إلى أن المؤسسات التي تستثمر في العنصر البشري تحقق نتائج أفضل على المدى الطويل. فالموظف المؤهل والقادر على الابتكار يساهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز رضا المرتفقين أو الزبناء.

ولا يقتصر دور الموظف على تنفيذ المهام، بل يمتد إلى اقتراح الحلول، والمشاركة في تحسين الإجراءات، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان لا يقل أهمية عن الاستثمار في التكنولوجيا أو البنية التحتية، بل إن التكنولوجيا نفسها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة لاستعمالها وتطويرها.

خامساً: خصائص إدارة الموارد البشرية الحديثة

تتميز إدارة الموارد البشرية الحديثة بعدد من الخصائص، من أهمها:

- . اعتماد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- . ربط التوظيف بالكفاءة والاستحقاق.
- . الاستثمار في التكوين المستمر.
- . تقييم الأداء وفق مؤشرات موضوعية.
- . تشجيع الابتكار والعمل الجماعي.
- . بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية.
- . الاستفادة من الرقمنة والذكاء الاصطناعي في تدبير الموارد البشرية.
- . تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحقوق الموظفين.

وتشكل هذه الخصائص الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات الناجحة في القرن الحادي والعشرين، سواء في المغرب أو على المستوى الدولي، لأنها تجعل الإنسان محور التنمية ووسيلتها وغايتها في الوقت نفسه.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات المغربية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية. ولم تعد هذه الإدارة تقتصر على تدبير الملفات الإدارية للموظفين، بل أصبحت مسؤولة عن بناء رأس مال بشري قادر على الإبداع والابتكار وتحقيق الأداء المتميز.

ويتمثل الهدف الأول لإدارة الموارد البشرية في توفير العدد المناسب من الموظفين الذين يمتلكون المؤهلات العلمية والخبرات المهنية والمهارات السلوكية التي تحتاج إليها المؤسسة. فالتخطيط السليم للاحتياجات البشرية يضمن عدم وجود خصاص في الموارد البشرية أو فائض يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الكفاءة.

أما الهدف الثاني فيتمثل في اختيار أفضل الكفاءات وفق معايير موضوعية تعتمد على الكفاءة والاستحقاق والنزاهة والشفافية. فاختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة يعد من أهم عوامل نجاح المؤسسة، لأن الخطأ في التوظيف قد ينعكس سلباً على الإنتاجية وجودة الخدمات.

ويهدف تدبير الموارد البشرية كذلك إلى تطوير قدرات الموظفين من خلال برامج التكوين المستمر، وورشات التأهيل، والدورات التدريبية، والتعلم الذاتي، حتى يتمكنوا من مواكبة التطورات التقنية والقانونية والإدارية. فالمعارف التي يمتلكها الموظف اليوم قد تصبح غير كافية بعد سنوات قليلة إذا لم يتم تحديثها باستمرار.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتحقيق العدالة في الأجور والترقيات، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم، والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم.

ومن بين الأهداف الأساسية أيضاً تحسين الأداء الفردي والجماعي، وذلك عبر وضع أهداف واضحة، وتحديد مؤشرات دقيقة لقياس الأداء، وإجراء تقييمات دورية تساعد على اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة أوجه القصور قبل أن تتحول إلى مشكلات تنظيمية.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المغربية

أصبحت إدارة الموارد البشرية في المغرب عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات العمومية والخاصة، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والرقمية التي تعرفها المملكة. فالإدارة الحديثة لم تعد تعتمد فقط

على القوانين والإجراءات، وإنما أصبحت تعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري وقدرته على الابتكار والتكيف مع التغيير.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية من خلال مساهمتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتبسيط المساطر، وتقليص آجال معالجة الملفات، وتعزيز الشفافية والنزاهة، وترسيخ ثقافة المسؤولية وربطها بالمحاسبة.

أما في القطاع الخاص، فتساهم إدارة الموارد البشرية في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقوية القدرة التنافسية للمقاولات المغربية داخل الأسواق الوطنية والدولية. فالمؤسسات التي تستثمر في موظفيها تحقق عادة نتائج أفضل من تلك التي تهمل تنمية موارد البشرية.

وتساعد إدارة الموارد البشرية أيضاً على تقليص النزاعات المهنية، وتعزيز الحوار داخل المؤسسة، وتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وخلق مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والثقة والتعاون، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

### ثالثاً: العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية الوطنية

لا يمكن الحديث عن تنمية اقتصادية واجتماعية حقيقية دون الاستثمار في الإنسان. فالموارد البشرية هي التي تضع الخطط، وتنفذ المشاريع، وتدير المؤسسات، وتقدم الخدمات، وتطور الاقتصاد.

ولهذا فإن الدول التي نجحت في تحقيق قفزات تنموية كبرى جعلت من تطوير الرأسمال البشري أولوية وطنية، من خلال تحسين التعليم، والتكوين المهني، والبحث العلمي، والتكوين المستمر، وربط الكفاءة بالمسؤولية.

والمغرب بدوره يسير في هذا الاتجاه عبر تحديث الإدارة، وتشجيع الرقمنة، والرفع من كفاءة الموظفين، وتعزيز الحكامة، لأن التنمية المستدامة لا تتحقق إلا بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على مواكبة تحديات المستقبل.

## خاتمة المطالب

إن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة مساندة داخل المؤسسة، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في تحقيق النجاح المؤسسي. وكل مؤسسة تستثمر في الإنسان، وتحرص على تطوير كفاءاته، وتحفزه على الإبداع، فإنها تبني مستقبلاً أكثر استقراراً وازدهاراً، لأن الإنسان يظل الثروة الحقيقية التي لا يمكن تعويضها.

## المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

### تمهيد

تعد وظائف إدارة الموارد البشرية الأساس الذي تقوم عليه مختلف الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، فهي تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى ضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين بها. ولم تعد هذه الوظائف تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبحت تشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الكفاءات، وتطوير القيادات، واستعمال التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار.

وتتميز وظائف إدارة الموارد البشرية بكونها مترابطة ومتكاملة، حيث إن نجاح كل وظيفة يعتمد على نجاح الوظائف الأخرى. فلا يمكن تحقيق تقييم عادل للأداء دون وجود وصف وظيفي دقيق، ولا يمكن إعداد برامج تكوين ناجحة دون معرفة الاحتياجات الحقيقية للموظفين، كما لا يمكن تحفيز العاملين دون نظام واضح للتقييم والترقية والمكافآت.

### أولاً: التخطيط للموارد البشرية

يُعتبر التخطيط أولى وظائف إدارة الموارد البشرية، ويقصد به دراسة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، وتحديد عدد الموظفين المطلوبين، والمؤهلات التي يجب أن يتوفروا عليها، والتخصصات التي تحتاجها المؤسسة خلال السنوات المقبلة.

ويهدف التخطيط إلى تجنب الخصاص في الموارد البشرية أو وجود فائض يؤثر على ميزانية المؤسسة. كما يساعد الإدارة على الاستعداد للتقاعد، والتنقلات، والتوسعات، وإحداث مصالغ جديدة، ومواكبة المشاريع المستقبلية.

ويعتمد التخطيط على دراسة مجموعة من المؤشرات، منها عدد الموظفين، ومعدل دورانهم، ونسبة الغياب، والتغيرات التنظيمية، والتطورات الاقتصادية، والتكنولوجيا الحديثة.

### ثانياً: تحليل وتصميم الوظائف

يقوم تحليل الوظائف على دراسة كل منصب داخل المؤسسة لمعرفة المهام والمسؤوليات والصلاحيات والمؤهلات المطلوبة لشغله.

ويعتبر الوصف الوظيفي وثيقة أساسية في تدبير الموارد البشرية، لأنه يحدد بدقة واجبات الموظف، وحقوقه، وعلاقته بباقي الوحدات الإدارية، والمؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة.

أما تصميم الوظائف فيهدف إلى تنظيم العمل بطريقة تحقق الكفاءة والإنتاجية، مع مراعاة راحة الموظف، وتحفيزه، وتوزيع المهام بشكل عادل ومتوازن.

### ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية

تعد عملية الاستقطاب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنها تمثل البوابة التي تدخل منها الكفاءات إلى المؤسسة.

ويقصد بالاستقطاب جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل المرشحين لشغل المناصب الشاغرة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

وتشمل وسائل الاستقطاب الإعلان عن المباريات، والمنصات الإلكترونية، ومكاتب التشغيل، والجامعات، والمعاهد، وشبكات التواصل المهني، وقواعد البيانات الخاصة بالمرشحين.

ويهدف الاستقطاب الناجح إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الكفاءات المؤهلة، حتى تتمكن المؤسسة من اختيار الأفضل بينها.

#### رابعاً: اختيار وتوظيف الموظفين

بعد مرحلة الاستقطاب تأتي مرحلة الاختيار، وهي من أكثر المراحل حساسية، لأنها تحدد الأشخاص الذين سيصبحون جزءاً من المؤسسة.

وتتم عملية الاختيار اعتماداً على معايير موضوعية، مثل الشهادات العلمية، والخبرة المهنية، والمهارات التقنية، والكفاءات السلوكية، والقدرة على العمل الجماعي، والالتزام بأخلاقيات المهنة.

وقد تشمل هذه المرحلة دراسة ملفات الترشيح، والاختبارات الكتابية أو التطبيقية، والمقابلات المهنية، واختبارات الكفاءة، ثم اتخاذ القرار النهائي بالتوظيف.

#### خامساً: استقبال وإدماج الموظفين الجدد

لا ينتهي دور إدارة الموارد البشرية بمجرد تعيين الموظف، بل يبدأ دور جديد يتمثل في مساعدته على الاندماج داخل المؤسسة.

وتشمل هذه المرحلة تعريف الموظف بالمؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وقوانينها الداخلية، وثقافتها، وحقوقه وواجباته، وطبيعة المهام التي سيقوم بها.

ويساعد الإدماج الجيد على تقليص فترة التكيف، ورفع الثقة بالنفس، وتحقيق أداء جيد منذ الأيام الأولى للعمل.

#### سادساً: التكوين والتطوير المستمر

يُعتبر التكوين من أهم وسائل الاستثمار في الرأسمال البشري، لأنه يهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات المهنية للموظفين.

ويشمل التكوين الدورات الحضورية، والتكوين الإلكتروني، وورشات العمل، والندوات، والتدريب الميداني، وبرامج إعداد القيادات.

كما يساعد على مواكبة التطورات القانونية والتكنولوجية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتهيئة الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر.

### سابعاً: تقييم أداء الموظفين

يمثل تقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه يسمح بقياس مستوى إنجاز الموظفين مقارنة بالأهداف المحددة.

ويعتمد التقييم على مؤشرات موضوعية، مثل جودة العمل، والإنتاجية، والانضباط، والالتزام بالمواعيد، والعمل الجماعي، والابتكار، والتواصل.

ولا يقتصر التقييم على منح نقطة أو تنقيط الموظف، بل يهدف إلى تحديد احتياجاته من التكوين، وإعداده للترقية، وتحسين أدائه، وتصحيح الاختلالات بطريقة عادلة وشفافة.

### ثامناً: التحفيز وإدارة المكافآت

لا يمكن تحقيق أداء مرتفع دون وجود نظام فعال للتحفيز.

ويشمل التحفيز الجوانب المالية، مثل الأجور والمكافآت والتعويضات، والجوانب المعنوية، مثل شهادات التقدير، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاعتراف بالإنجازات.

وكلما شعر الموظف بالتقدير والإنصاف، زاد انتماؤه للمؤسسة وارتفع مستوى عطائه.

### تاسعاً: إدارة المسار المهني

تهدف إدارة المسار المهني إلى مساعدة الموظف على التخطيط لمستقبله الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال تحديد فرص الترقية، والتنقل بين المصالح، واكتساب خبرات جديدة، وتولي مناصب قيادية.

كما تساعد المؤسسة على إعداد خلفاء للمناصب الحساسة، وضمان استمرارية العمل عند إحالة المسؤولين على التقاعد أو انتقالهم إلى مهام أخرى.

## عاشراً: المحافظة على الموارد البشرية

لا يقتصر نجاح المؤسسة على استقطاب الكفاءات، بل يشمل أيضاً المحافظة عليها.

ويتم ذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة، وتحقيق العدالة، والاستماع إلى الموظفين، وتشجيع الحوار، والحد من الضغوط المهنية، وتوفير فرص التطور الوظيفي.

فخسارة الموظف الكفاء تعني خسارة خبرة ومعرفة استثمرت فيها المؤسسة سنوات طويلة.

## حادي عشر: إدارة علاقات العمل

تعمل إدارة الموارد البشرية على تنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين وفق القوانين والأنظمة المعمول بها، وتسعى إلى حل النزاعات المهنية بالحوار، وتعزيز التواصل، وترسيخ الاحترام المتبادل.

كما تشرف على تطبيق القوانين الداخلية، ومتابعة الانضباط، وضمان احترام الحقوق والواجبات بما يحافظ على استقرار المؤسسة.

## ثاني عشر: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً كبيراً بفضل الرقمنة والذكاء الاصطناعي، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على الأنظمة الإلكترونية في تدبير ملفات الموظفين، وتتبع الحضور، وإجراء تقييم الأداء، وإدارة التكوين، وتحليل البيانات، واستخراج المؤشرات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.

## خاتمة المطلب

تؤكد وظائف إدارة الموارد البشرية أن العنصر البشري ليس مجرد مورد من موارد المؤسسة، بل هو أساس نجاحها واستمرارها. وكلما كانت هذه الوظائف متكاملة، ومبنية على أسس علمية، ومرتبطة باستراتيجية

المؤسسة، ارتفعت جودة الأداء، وتحسنت الخدمات، وزادت القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المغربية

تمهيد

تواجه إدارة الموارد البشرية في المغرب، كما هو الشأن في العديد من دول العالم، تحديات متزايدة نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية. فقد أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق أداء مرتفع وجودة في الخدمات، مع التحكم في النفقات، ومواكبة الرقمنة، واستقطاب الكفاءات، والمحافظة عليها في بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير المستمر.

وتختلف هذه التحديات من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها تشترك في كونها تؤثر بشكل مباشر في جودة التدبير، ومستوى الإنتاجية، ورضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أولاً: تحدي استقطاب الكفاءات

أصبحت المنافسة على الكفاءات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المغربية، إذ لم يعد الحصول على موظفين مؤهلين بالأمر السهل، خاصة في المجالات التقنية والرقمية والهندسية والمالية.

ويرجع ذلك إلى ارتفاع الطلب على أصحاب المهارات العالية، وإلى هجرة بعض الكفاءات نحو الخارج، أو انتقالها إلى مؤسسات توفر امتيازات مهنية ومالية أفضل.

ولهذا أصبح لزاماً على المؤسسات تطوير سياسات توظيف حديثة تقوم على التخطيط المسبق، وبناء صورة مؤسسية جاذبة، واعتماد معايير شفافة في الانتقاء.

## ثانياً: تحدي المحافظة على الموظفين الأكفاء

لا يكفي استقطاب الكفاءات، بل يجب المحافظة عليها. فكثير من المؤسسات تخسر موظفين ذوي خبرة بسبب ضعف التحفيز، أو غياب فرص التطور المهني، أو سوء بيئة العمل، أو ضعف التواصل الإداري.

وتؤدي مغادرة الموظفين الأكفاء إلى خسارة المعرفة المتراكمة، وارتفاع تكاليف التوظيف والتكوين، وانخفاض الإنتاجية إلى حين تأهيل بدائل جديدة.

ولذلك فإن المؤسسات الناجحة تعتمد برامج للاحتفاظ بالموهب تقوم على التحفيز، والتكوين، والعدالة، والتقدير، وتوفير فرص النمو المهني.

## ثالثاً: تحدي التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي أحد أكبر التحديات أمام إدارات الموارد البشرية، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بالانتقال من التدبير الورقي إلى الأنظمة الرقمية، واستعمال البرمجيات الحديثة في إدارة ملفات الموظفين، والحضور، والتكوين، وتقييم الأداء.

ويتطلب هذا التحول استثمارات مالية، وتكويناً مستمراً للموظفين، وتغييراً في الثقافة التنظيمية، حتى يتم استغلال التكنولوجيا بكفاءة.

## رابعاً: تحدي التكوين المستمر

المعارف والمهارات تتغير بسرعة كبيرة، لذلك فإن الموظف الذي لا يطور قدراته باستمرار قد يجد نفسه غير قادر على مواكبة متطلبات العمل.

ويفرض هذا الواقع على المؤسسات المغربية إعداد خطط سنوية للتكوين، وربطها بالحاجيات الفعلية، وقياس أثرها على الأداء، حتى يتحول التكوين إلى استثمار حقيقي وليس مجرد نشاط شكلي.

## خامساً: تحدي تقييم الأداء

يظل تقييم الأداء من أكثر المواضيع حساسية داخل المؤسسات، لأن نجاحه يعتمد على العدالة والشفافية والموضوعية.

وعندما يكون التقييم مبنياً على معايير غير واضحة أو يخضع للاجتهادات الشخصية، فإنه يؤدي إلى فقدان الثقة، ويؤثر في التحفيز، وقد ينعكس سلباً على المناخ المهني.

أما عندما يعتمد على مؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس، فإنه يصبح أداة فعالة للتطوير والتحسين واتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين والترقية.

#### سادساً: تحدي القيادة الإدارية

تلعب القيادة دوراً حاسماً في نجاح إدارة الموارد البشرية. فالقائد الناجح هو الذي يحفز فريقه، ويوزع المهام بعدالة، ويشجع المبادرة، ويستمع إلى الموظفين، ويتخذ قرارات مبنية على الكفاءة.

وفي المقابل، قد تؤدي القيادة الضعيفة إلى انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع النزاعات، وضعف الإنتاجية، وغياب الثقة داخل المؤسسة.

#### سابعاً: تحدي التوازن بين الأداء ورفاهية الموظف

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، لكن ذلك يجب ألا يكون على حساب صحة الموظفين أو استقرارهم النفسي والاجتماعي.

ولهذا أصبح من الضروري الاهتمام بظروف العمل، والسلامة المهنية، والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، لأن الموظف الذي يعمل في بيئة سليمة يكون أكثر قدرة على الإنتاج والعطاء.

#### ثامناً: تحدي الذكاء الاصطناعي

أدخل الذكاء الاصطناعي تغييرات جوهرية على إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح يُستخدم في فرز السير الذاتية، وتحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتقييم بعض مؤشرات الأداء.

غير أن نجاح هذه الأدوات يتطلب احترام القوانين، وحماية المعطيات الشخصية، وعدم الاعتماد على الأنظمة الآلية وحدها في اتخاذ القرارات

المتعلقة بالموظفين، لأن العنصر البشري يظل ضروريًا في التقدير واتخاذ القرار.

## خاتمة المطالب

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المغرب ليست عائقًا أمام التطور، بل تمثل فرصة لتحديث أساليب التدبير، وتعزيز الكفاءة، وبناء مؤسسات أكثر قدرة على المنافسة. وكل مؤسسة تنجح في التعامل مع هذه التحديات برؤية استراتيجية، واستثمار مستمر في الإنسان، ستكون أكثر استعدادًا لمواجهة متطلبات المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الخامس: مستقبل إدارة الموارد البشرية في المغرب في ظل الرقمنة والذكاء الاصطناعي

## تمهيد

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة، تقودها التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والأتمتة. وقد أصبحت هذه التحولات تؤثر بشكل مباشر في مختلف القطاعات، بما فيها إدارة الموارد البشرية، التي انتقلت من الاعتماد على الإجراءات الورقية والعمليات التقليدية إلى أنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرار بسرعة ودقة.

وفي المغرب، يشكل التحول الرقمي أحد أهم الأوراش الوطنية الرامية إلى تحديث الإدارة، وتحسين الخدمات العمومية، وتعزيز تنافسية المقاولات، وتطوير الرأسمال البشري. ولم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد جهاز إداري، بل أصبحت شريكًا في قيادة التحول الرقمي، وبناء مؤسسات قادرة على التكيف مع متطلبات الاقتصاد الحديث.

أولاً: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية

اعتمدت المؤسسات المغربية لسنوات طويلة على الملفات الورقية، والمراسلات التقليدية، والإجراءات اليدوية في تدبير شؤون الموظفين. ورغم

أن هذه الأساليب كانت مناسبة في فترات سابقة، فإنها أصبحت اليوم غير قادرة على مواكبة سرعة العمل وحجم البيانات وتطور حاجيات المؤسسات.

وتقوم الإدارة الذكية على استخدام الأنظمة المعلوماتية لتدبير ملفات الموظفين، وتتبع الحضور، وإدارة العطل، والتكوين، وتقييم الأداء، وإعداد التقارير والمؤشرات بصورة آنية، مما يساهم في تقليص الأخطاء، وربح الوقت، وتحسين جودة اتخاذ القرار.

ثانياً: الذكاء الاصطناعي في استقطاب الكفاءات

أصبح الذكاء الاصطناعي أداة فعالة في عمليات الاستقطاب، حيث يمكنه تحليل آلاف طلبات التوظيف في وقت قصير، ومقارنة مؤهلات المترشحين مع متطلبات المناصب، والمساعدة في إعداد قوائم أولية للمرشحين.

ومع ذلك، ينبغي أن يبقى القرار النهائي بيد المسؤولين، لأن تقييم شخصية المرشح، وقدرته على التواصل، وانسجامه مع ثقافة المؤسسة، يتطلب تدخلًا بشرياً لا يمكن تعويضه بالكامل بالتكنولوجيا.

ثالثاً: تقييم الأداء باستخدام البيانات

في الماضي، كان تقييم الموظفين يعتمد بدرجة كبيرة على الملاحظة الشخصية، أما اليوم فأصبح بالإمكان الاعتماد على مؤشرات دقيقة، مثل نسبة إنجاز الأهداف، وجودة العمل، واحترام الآجال، ومستوى رضا المستفيدين، والمشاركة في المشاريع، والالتزام بالتكوين.

وتساعد هذه المؤشرات على جعل التقييم أكثر عدالة وشفافية، كما تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على معطيات موضوعية بدل الانطباعات الشخصية.

رابعاً: التكوين الرقمي والتعلم المستمر

أصبح التكوين الإلكتروني من أهم وسائل تطوير الكفاءات، إذ يسمح للموظفين بالتعلم في أي وقت ومن أي مكان، مع إمكانية متابعة تقدمهم وقياس نتائجهم.

وفي المستقبل، ستتوسع المؤسسات المغربية في إنشاء منصات داخلية للتكوين، تتضمن دورات في الإدارة، واللغات، والمهارات الرقمية، والقيادة، وأخلاقيات المهنة، بما يضمن تحديث معارف الموظفين باستمرار.

خامساً: المهارات المطلوبة في المستقبل

لن يكون النجاح في سوق العمل مرتبطاً بالشهادات فقط، بل سيعتمد أيضاً على امتلاك مهارات جديدة، من أبرزها:

. التفكير التحليلي وحل المشكلات.

. القدرة على استخدام التقنيات الرقمية.

. التواصل الفعال.

. العمل الجماعي.

. إدارة الوقت.

. التعلم المستمر.

. الإبداع والابتكار.

. القيادة واتخاذ القرار.

. التكيف مع التغيير.

ولهذا يتعين على المؤسسات الاستثمار في تنمية هذه المهارات لدى موظفيها، لأنها ستكون أساس التنافسية خلال السنوات المقبلة.

سادساً: أخلاقيات استخدام الذكاء الاصطناعي

رغم المزايا الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، فإن استعماله يجب أن يكون مؤطراً بمبادئ أخلاقية وقانونية، أهمها احترام خصوصية الموظفين، وحماية المعطيات الشخصية، وضمان عدم التمييز، والشفافية في استخدام الأنظمة الذكية.

كما ينبغي أن تخضع القرارات الحساسة، مثل التوظيف والترقية أو إنهاء الخدمة، لمراجعة بشرية، حتى لا تؤدي الأخطاء التقنية أو التحيزات الخوارزمية إلى المساس بحقوق الأفراد.

## سابعاً: رؤية مستقبلية للمغرب

يمتلك المغرب مؤهلات مهمة لتطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال الاستثمار في الرقمنة، وتحديث الإدارة، وتطوير التعليم والتكوين، وتشجيع البحث العلمي، وتعزيز الابتكار.

ومن المتوقع أن تعتمد المؤسسات المغربية بشكل متزايد على منصات رقمية موحدة لتدبير الموارد البشرية، وأن يصبح تحليل البيانات عنصراً أساسياً في التخطيط واتخاذ القرار، مع استمرار الدور المحوري للعنصر البشري في القيادة والإبداع.

### خاتمة المطالب

إن مستقبل إدارة الموارد البشرية في المغرب يرتبط بقدرة المؤسسات على الجمع بين التكنولوجيا والإنسان. فالذكاء الاصطناعي والرقمنة يمثلان أدوات قوية لتحسين الأداء، لكنهما لا يمكن أن يحلا محل القيم الإنسانية، والخبرة، والحكمة، والقيادة. وستكون المؤسسات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تجعل التكنولوجيا في خدمة الإنسان، وتستثمر في بناء كفاءات قادرة على قيادة التغيير، وتحقيق التنمية، وخدمة الوطن بكفاءة ومسؤولية.

وبذلك يتضح أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت علماً استراتيجياً يجمع بين الإدارة، والاقتصاد، والقانون، وعلم النفس، والتكنولوجيا، بهدف بناء مؤسسات مغربية حديثة، قوية، ومهيأة لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

الباب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

## المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته تمهيد

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. فلم يعد التخطيط مجرد عملية إدارية تهدف إلى معرفة عدد الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة، بل أصبح عملية استراتيجية متكاملة تربط بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية وبين الموارد البشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وقد أثبتت التجارب الدولية أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق نتائج أفضل من المؤسسات التي تشتغل بمنطق رد الفعل أو الحلول المؤقتة. فالتخطيط يمكن المؤسسة من توقع احتياجاتها المستقبلية، والاستعداد للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية، وتفاذي الخصائص أو الفائض في الموارد البشرية.

وفي المغرب، أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة ملحة في ظل الإصلاحات التي تعرفها الإدارة العمومية، والتحول الاقتصادي، وتسارع الرقمنة، وارتفاع متطلبات المواطنين والمستثمرين، مما يفرض على المؤسسات إعداد خطط واضحة لتدبير الرأسمال البشري وفق رؤية طويلة المدى.

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية علمية ومنهجية تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، من حيث العدد، والتخصص، والكفاءة، والمهارات، ووضع البرامج المناسبة لاستقطاب هذه الكفاءات، وتكوينها، وتطويرها، والمحافظة عليها.

ويعتمد هذا التخطيط على تحليل شامل للبيئة الداخلية للمؤسسة، ودراسة البيئة الخارجية، واستشراف المستقبل، وربط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة.

وبمعنى آخر، فإن التخطيط الاستراتيجي يجيب عن مجموعة من الأسئلة الجوهرية، من بينها:

- . كم عدد الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة خلال السنوات المقبلة؟
- . ما هي التخصصات المطلوبة؟
- . ما المهارات التي ستصبح ضرورية في المستقبل؟
- . كيف يمكن تعويض الموظفين الذين سيحالفون على التقاعد؟
- . كيف يمكن إعداد قيادات جديدة؟
- . كيف يمكن رفع كفاءة الموارد البشرية الحالية؟

إن الإجابة الدقيقة عن هذه الأسئلة تجعل المؤسسة أكثر استعدادًا للمستقبل، وأكثر قدرة على مواجهة التغيرات.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأهداف، من أهمها:

### 1. ضمان توفر الكفاءات

يهدف التخطيط إلى ضمان وجود العدد الكافي من الموظفين المؤهلين في الوقت المناسب، حتى لا تتأثر المؤسسة بنقص الموارد البشرية أو ضعف الكفاءات.

### 2. تحسين استغلال الموارد البشرية

يساعد التخطيط على توزيع الموظفين وفق اختصاصاتهم وكفاءاتهم، بما يحقق أعلى درجات الإنتاجية ويقلل من الهدر في الموارد.

### 3. تقليل تكاليف التوظيف

كلما كانت المؤسسة تتوفر على تخطيط مسبق، تمكنت من تقليص التوظيف العشوائي، وتوجيه ميزانيتها نحو الاحتياجات الحقيقية.

### 4. إعداد القيادات المستقبلية

يساعد التخطيط على اكتشاف الموظفين ذوي الإمكانيات القيادية، وإعدادهم لتحمل المسؤولية مستقبلاً، بما يضمن استمرارية المؤسسة.

### 5. مواكبة التحولات الرقمية

يفرض التحول الرقمي ظهور وظائف جديدة واختفاء أخرى، وهو ما يجعل التخطيط وسيلة أساسية لإعادة تأهيل الموظفين واكتساب مهارات المستقبل.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات المغربية

تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المغرب مع توسع المشاريع الوطنية الكبرى، وارتفاع المنافسة الاقتصادية، وتزايد الحاجة إلى الكفاءات في مجالات التكنولوجيا، والطاقة، والصناعة، والخدمات.

كما أن المؤسسات العمومية أصبحت مطالبة بتحسين جودة خدماتها، وتقليص آجال الإنجاز، وتحقيق النجاعة في تدبير الموارد، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون تخطيط دقيق للموارد البشرية.

أما المقاولات الخاصة، فإن التخطيط يساعدها على تحسين الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين، ورفع قدرتها على المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.

رابعاً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الناجح على مجموعة من المبادئ، أهمها:

. الواقعية في تحديد الاحتياجات.

- . الاعتماد على البيانات والإحصائيات الدقيقة.
- . المرونة في مواجهة المتغيرات.
- . إشراك المسؤولين في مختلف المستويات.
- . التقييم المستمر للخطة.
- . ربط التخطيط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- . الاستثمار في تطوير الكفاءات.

### خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، من أبرزها:

- . أنه طويل المدى.
- . يعتمد على رؤية مستقبلية.
- . يركز على تحليل علمي للمعطيات.
- . يربط الموارد البشرية بأهداف المؤسسة.
- . يركز على الجودة أكثر من العدد.
- . يعتمد على التقييم والتطوير المستمر.

### خاتمة المبحث

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة حتمية لكل مؤسسة تطمح إلى النجاح والاستمرار. فالمؤسسات التي تخطط لمستقبلها تستطيع مواجهة الأزمات، واستثمار الفرص، وبناء فرق عمل قوية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. أما المؤسسات التي تغيب عنها ثقافة التخطيط، فإنها تجد نفسها أمام خصائص في الكفاءات، وضعف في الأداء، وصعوبة في التكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم.

المبحث الثاني: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية

### تمهيد

يمثل إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية إحدى أهم العمليات الإدارية داخل المؤسسات الحديثة، لأنها تضمن توافق الإمكانيات البشرية مع الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة على المدى القصير والمتوسط والبعيد. فالتخطيط لا يعني فقط تحديد عدد الموظفين المطلوبين، بل هو عملية شاملة تبدأ بتحليل واقع المؤسسة، وتنتهي بمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم نتائجها وإدخال التحسينات اللازمة عليها.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والرقمية التي يعرفها المغرب، أصبحت الإدارات العمومية والمقاولات مطالبة بإعداد خطط استراتيجية دقيقة تمكنها من توفير الكفاءات المناسبة، وتحسين جودة الخدمات، وترشيد النفقات، ورفع الإنتاجية، والاستعداد للتغيرات المستقبلية.

إن إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية يمر بعدة مراحل متكاملة، بحيث تعتمد كل مرحلة على نتائج المرحلة السابقة، مما يجعل نجاح العملية رهيناً باحترام المنهجية العلمية في التخطيط.

### المرحلة الأولى: تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

تعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق في إعداد أي خطة استراتيجية، إذ لا يمكن رسم مستقبل المؤسسة دون معرفة واقعها الحالي بدقة.

وتقوم إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة بجمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ودراسة بنيتها التنظيمية، وعدد موظفيها، وتوزيعهم حسب المديریات والمصالح، ومستوياتهم العلمية، وخبراتهم المهنية، وأعمارهم، ومعدلات الغياب، والإنتاجية، ونسبة التقاعد المرتقبة، ومعدل دوران الموظفين.

كما يتم تحليل نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، مثل وجود كفاءات عالية أو قيادة فعالة، وتحليل نقاط الضعف، مثل نقص التكوين أو ضعف التواصل الداخلي، بالإضافة إلى دراسة الفرص التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً، وهو ما يعرف بتحليل SWOT.

## نموذج عملي داخل مؤسسة مغربية

إذا كانت جماعة ترابية تضم 450 موظفًا، وتبين من التحليل أن 90 موظفًا سيحالون على التقاعد خلال خمس سنوات، وأن المؤسسة تعاني من نقص في المهندسين والمعلومات، فإن هذه المعطيات تصبح أساسًا لبناء الخطة المستقبلية.

### المرحلة الثانية: تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية

بعد معرفة الوضعية الحالية، تنتقل المؤسسة إلى تحديد رؤيتها المستقبلية.

وتجيب هذه المرحلة عن أسئلة أساسية:

- . ماذا تريد المؤسسة أن تحقق بعد خمس سنوات؟
- . ما نوع الكفاءات التي ستحتاج إليها؟
- . كيف يمكن تحسين جودة الخدمات؟
- . كيف يمكن رفع إنتاجية الموظفين؟
- . كيف يمكن تطوير القيادات الإدارية؟

وينبغي أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة زمنيًا.

مثال

قد يكون الهدف الاستراتيجي هو:

"رفع إنتاجية الموظفين بنسبة 25% خلال أربع سنوات عبر التكوين المستمر والرقمنة وتحسين نظام تقييم الأداء."

### المرحلة الثالثة: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، لأنها تهدف إلى معرفة عدد الموظفين الذين ستحتاج إليهم المؤسسة مستقبلاً، والتخصصات المطلوبة، والكفاءات التي ينبغي تطويرها.

ويتم الاعتماد على عدة مؤشرات، منها:

- . المشاريع المستقبلية.
- . التوسع الإداري.
- . الإحالة على التقاعد.
- . معدل الاستقالات.
- . التطور التكنولوجي.
- . الميزانية المتوقعة.
- . حاجيات المواطنين أو الزبناء.

مثال تطبيقي

إذا قررت مؤسسة مغربية فتح خمس وكالات جديدة، فإنها ستحتاج إلى:

- . مدير لكل وكالة.
- . مسؤول للموارد البشرية.
- . محاسب.
- . تقني معلومات.
- . موظفي استقبال.
- . أعوان خدمات.

وبذلك يتم تحديد العدد الحقيقي للموظفين المطلوبين قبل افتتاح الوكالات.

---

المرحلة الرابعة: تحليل الفجوة في الموارد البشرية

بعد معرفة الاحتياجات المستقبلية، تتم مقارنة الوضع الحالي بالمستقبل المطلوب.

وهنا تظهر الفجوة البشرية.

وقد تكون:

- . نقصاً في عدد الموظفين.
- . نقصاً في المهارات.
- . نقصاً في القيادات.
- . فائضاً في بعض التخصصات.
- . سوء توزيع الموارد البشرية.

وتساعد هذه المرحلة الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة بدل الاعتماد على التقديرات الشخصية.

مثال

إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى 30 مهندساً معلوماتياً ولا تتوفر إلا على 18، فإن الفجوة تساوي 12 مهندساً، ويجب وضع خطة لسد هذا الخصاص.

المرحلة الخامسة: إعداد خطة العمل

بعد تحديد الفجوات تبدأ المؤسسة في إعداد خطة عملية لمعالجتها.

وتتضمن الخطة:

- . برامج التوظيف.
- . برامج التكوين.
- . إعداد القيادات.
- . إعادة توزيع الموظفين.
- . التحفيز.
- . الرقمنة.
- . تحسين ظروف العمل.
- . مراجعة الهيكل التنظيمي.

ويجب أن تتضمن كل خطة:

- . الهدف.
- . المسؤول عن التنفيذ.
- . الميزانية.
- . مدة التنفيذ.
- . مؤشرات النجاح.

نموذج مبسط

النشاط	المسؤول	المدة	مؤشر النجاح
توظيف 20 مهندساً	مدير الموارد البشرية	6 أشهر	شغل جميع المناصب
تكوين 100 موظف	قسم التكوين	سنة	نجاح 90% من المستفيدين
رقمنة ملفات الموظفين	قسم نظم المعلومات	8 أشهر	رقمنة 100% من الملفات

المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

بعد اعتماد الخطة تبدأ مرحلة التنفيذ، وهي المرحلة التي تتحول فيها الأفكار إلى إجراءات عملية.

وتحتاج هذه المرحلة إلى:

- . قيادة فعالة.
- . تواصل داخلي.
- . إشراك الموظفين.
- . توفير الميزانية.
- . احترام الجدولة الزمنية.

. معالجة الصعوبات فور ظهورها.

فالخطة الجيدة قد تفشل إذا كان تنفيذها ضعيفاً.

المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم

تمثل المتابعة آخر مراحل التخطيط، لكنها في الحقيقة بداية دورة جديدة من التحسين المستمر.

وتقوم المؤسسة بقياس مدى تحقيق الأهداف من خلال مؤشرات الأداء، مثل:

- . نسبة إنجاز الخطة.
- . معدل التوظيف.
- . معدل التكوين.
- . رضا الموظفين.
- . رضا المرتفقين.
- . انخفاض الغياب.
- . ارتفاع الإنتاجية.
- . جودة الخدمات.

وعند اكتشاف أي انحراف، يتم تعديل الخطة أو تحديثها بما يتلاءم مع الواقع الجديد.

نموذج تطبيقي متكامل في إدارة عمومية مغربية

لنفترض أن إحدى الإدارات الجهوية تضم 320 موظفاً.

بعد التحليل تبين:

- . إحالة 45 موظفاً على التقاعد خلال أربع سنوات.
- . نقص في الكفاءات الرقمية.

- . ضعف في تكوين رؤساء المصالح.
- . اعتماد كبير على الوثائق الورقية.

و على ضوء ذلك تم إعداد خطة استراتيجية تضمنت:

- . توظيف 50 موظفًا جديدًا في تخصصات رقمية وإدارية.
- . تكوين جميع الموظفين في الإدارة الإلكترونية.
- . رقمنة ملفات الموارد البشرية بنسبة 100%.
- . اعتماد نظام إلكتروني لتقييم الأداء.
- . إعداد برنامج لتأهيل القيادات الوسطى.
- . إنشاء لوحة قيادة تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة التنفيذ.

وبعد ثلاث سنوات، يتم تقييم النتائج، وقياس أثر الخطة على جودة الخدمات، وسرعة معالجة الملفات، ورضا الموظفين والمرتفقين، ثم تحديث الخطة وفق المعطيات الجديدة، بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير.

#### خاتمة المبحث

يتضح أن إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ليس عملية إدارية شكلية، بل هو منهج علمي يربط بين واقع المؤسسة وطموحاتها المستقبلية. وكلما كان التخطيط مبنياً على بيانات دقيقة، وأهداف واضحة، ومتابعة مستمرة، ازدادت قدرة المؤسسة على استثمار رأسمالها البشري، وتحقيق الأداء المتميز، ومواكبة التحولات التي يشهدها المغرب والعالم.

المبحث الثالث: أدوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

#### تمهيد

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يعتمد فقط على خبرة المسؤولين أو جودة القرارات الإدارية، بل يرتبط أيضاً باستعمال أدوات علمية تساعد على تحليل الواقع، واستشراف المستقبل، واتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة بدل التخمين أو الاجتهاد الشخصي. وقد شهدت هذه

الأدوات تطورًا كبيرًا مع تطور علوم الإدارة، والإحصاء، ونظم المعلومات، والذكاء الاصطناعي، مما جعلها عنصرًا أساسيًا في المؤسسات الحديثة.

وفي المغرب، أصبحت الحاجة إلى استعمال هذه الأدوات أكثر إلحاحًا في ظل مشاريع تحديث الإدارة، والرقمنة، وتحسين جودة الخدمات، وربط المسؤولية بالمحاسبة، حيث لم يعد مقبولًا تدبير الموارد البشرية دون مؤشرات دقيقة وخطط مبنية على معطيات موضوعية.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)

يعد تحليل SWOT من أشهر الأدوات الاستراتيجية، ويستخدم لتشخيص وضعية المؤسسة قبل إعداد أي خطة للموارد البشرية.

ويتكون من أربعة عناصر رئيسية:

1. نقاط القوة (Strengths)

وهي الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة وتميزها عن غيرها، مثل:

- . موظفون ذوو كفاءة عالية.
- . قيادة فعالة.
- . استقرار الموارد البشرية.
- . توفر برامج تكوين مستمرة.
- . بنية رقمية جيدة.
- . ثقافة تنظيمية إيجابية.

2. نقاط الضعف (Weaknesses)

وهي الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل:

- . ضعف التكوين.
- . نقص بعض التخصصات.

- . ارتفاع معدل الغياب.
- . بطء المساطر الإدارية.
- . غياب نظام حديث لتقييم الأداء.
- . ضعف التواصل الداخلي.

### 3. الفرص (Opportunities)

وهي العوامل الخارجية التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، مثل:

- . برامج الدولة لتحديث الإدارة.
- . تطور التكنولوجيا.
- . توفر خريجين مؤهلين.
- . الشراكات مع الجامعات.
- . التكوين عن بعد.

### 4. التهديدات (Threats)

وهي العوامل التي قد تؤثر سلباً على المؤسسة، ومنها:

- . المنافسة على الكفاءات.
- . هجرة الأطر.
- . الأزمات الاقتصادية.
- . التغيرات التشريعية.
- . التطور التكنولوجي السريع.

### ثانياً: تحليل الفجوة (Gap Analysis)

يهدف تحليل الفجوة إلى مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة بالوضع الذي ترغب في الوصول إليه.

ويجب عن ثلاثة أسئلة رئيسية:

- . أين نحن اليوم؟
- . أين نريد أن نصل؟
- . كيف نصل إلى الهدف؟

### مثال تطبيقي

إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى 120 موظفًا متخصصًا في الرقمنة، ولا تتوفر إلا على 70، فإن الفجوة تساوي 50 موظفًا، ويجب وضع خطة للتوظيف أو التكوين لسد هذا الخصاص.

### ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تعتبر مؤشرات الأداء من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لقياس مدى تحقيق الأهداف.

ومن أهم هذه المؤشرات:

- . معدل الغياب.
- . معدل التأخر.
- . معدل دوران الموظفين.
- . نسبة التكوين السنوي.
- . نسبة إنجاز الأهداف.
- . معدل الرضا الوظيفي.
- . معدل الترقية.
- . متوسط مدة التوظيف.
- . تكلفة التوظيف.
- . نسبة الاحتفاظ بالكفاءات.

وتساعد هذه المؤشرات الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، كما تمكنها من تقييم أثر السياسات المعتمدة.

## رابعاً: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي للمؤسسة.

وتقوم على أربعة محاور رئيسية:

- . المحور المالي.
- . محور المستفيدين أو الزبناء.
- . محور العمليات الداخلية.
- . محور التعلم والتطوير.

وفي مجال الموارد البشرية، تساعد هذه الأداة على قياس مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بدل الاكتفاء بقياس الإنتاجية فقط.

## خامساً: تحليل الكفاءات

يركز هذا التحليل على معرفة المهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون، وتحديد الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً.

ويشمل ذلك:

- . المؤهلات العلمية.
- . الخبرة المهنية.
- . المهارات الرقمية.
- . المهارات القيادية.
- . مهارات التواصل.
- . القدرة على الابتكار.
- . العمل الجماعي.
- . حل المشكلات.

ومن خلال هذا التحليل، يمكن إعداد برامج تكوين دقيقة تستجيب للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.

سادساً: نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)

أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية من أهم أدوات الإدارة الحديثة، حيث تمكن من:

- . حفظ ملفات الموظفين إلكترونياً.
- . تدبير الحضور والانصراف.
- . احتساب الإجازات.
- . إعداد الرواتب.
- . تتبع التكوين.
- . تقييم الأداء.
- . استخراج التقارير والإحصائيات.

وتساهم هذه الأنظمة في تحسين سرعة العمل، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الشفافية في تدبير الموارد البشرية.

سابعاً: الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

بدأت المؤسسات تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموظفين، بهدف:

- . التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- . تحديد مخاطر الاستقالات.
- . قياس الأداء.
- . اقتراح برامج تكوين.
- . تحسين عمليات التوظيف.

غير أن هذه الأدوات يجب أن تُستخدم وفق ضوابط قانونية وأخلاقية، مع احترام خصوصية الموظفين وعدم استبدال التقدير البشري في القرارات الحساسة.

## خاتمة المبحث

إن أدوات التخطيط الاستراتيجي ليست غاية في حد ذاتها، بل وسائل تساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. وكلما اعتمدت الإدارة على التحليل العلمي والبيانات والمؤشرات، زادت قدرتها على استثمار الرأسمال البشري، وتحسين الأداء، ومواجهة التحديات المستقبلية بثقة وكفاءة.

## الفصل الثاني: تحليل وتصميم الوظائف

المبحث الأول: مفهوم تحليل الوظائف وأهميته وأهدافه

### تمهيد

يُعد تحليل الوظائف من أهم العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لأنه يمثل نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة المتعلقة بتدبير الرأسمال البشري داخل المؤسسة. فلا يمكن توظيف الموظف المناسب، أو تقييم أدائه، أو تحديد احتياجاته من التكوين، أو منحه الترقية، أو قياس إنتاجيته، دون معرفة دقيقة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها، والمهام التي يؤديها، والمسؤوليات التي يتحملها، والكفاءات المطلوبة لإنجازها.

وقد أثبتت الدراسات الحديثة في مجال الإدارة أن المؤسسات التي تعتمد نظاماً علمياً لتحليل الوظائف تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، لأنها تبني قراراتها على معلومات دقيقة، وليس على الاجتهادات الشخصية أو التقديرات غير المدروسة. ولهذا أصبح تحليل الوظائف شرطاً أساسياً في المؤسسات العمومية والخاصة، خاصة في ظل التحولات الرقمية، وتطور أساليب العمل، وظهور وظائف جديدة لم تكن موجودة قبل سنوات قليلة.

وفي المغرب، يكتسي تحليل الوظائف أهمية متزايدة في سياق تحديث الإدارة العمومية، وتعزيز الحكامة، وتحسين جودة الخدمات، وربط المسؤولية بالمحاسبة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتحديد الاختصاصات بدقة، وتوضيح المسؤوليات، وتوزيع المهام بشكل عادل، بما يضمن حسن سير المرافق العمومية والمقاولات.

## أولاً: مفهوم تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف العملية المنهجية التي تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة داخل المؤسسة، ودراسة مختلف جوانبها، من حيث المهام، والواجبات، والمسؤوليات، والصلاحيات، وظروف العمل، والمؤهلات العلمية، والخبرات المهنية، والمهارات المطلوبة لشغلها.

ولا يركز تحليل الوظائف على الشخص الذي يشغل المنصب، بل يركز على الوظيفة نفسها، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد متطلباتها بدقة، بغض النظر عن هوية الموظف.

كما يساهم هذا التحليل في إعداد وثيقتين أساسيتين هما:

- . الوصف الوظيفي.
- . المواصفات الوظيفية.

ويشكل هذان المستندان المرجع الأساسي في جميع عمليات إدارة الموارد البشرية.

## ثانياً: أهداف تحليل الوظائف

يسعى تحليل الوظائف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

## 1. تحديد المهام بدقة

يساعد تحليل الوظائف على تحديد المهام اليومية والدورية والاستثنائية التي يقوم بها الموظف، مما يمنع تداخل الاختصاصات ويقلل من النزاعات داخل المؤسسة.

## 2. توضيح المسؤوليات

يساهم التحليل في تحديد المسؤوليات الإدارية والقانونية والمالية لكل منصب، مما يسهل تطبيق مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة.

## 3. تحسين عمليات التوظيف

عندما تكون متطلبات الوظيفة واضحة، يصبح من السهل اختيار المرشح الذي يمتلك المؤهلات المناسبة، مما يرفع من جودة التوظيف ويقلل من أخطاء الانتقاء.

## 4. إعداد برامج التكوين

يكشف تحليل الوظائف عن المهارات المطلوبة لكل منصب، وبالتالي يمكن إعداد برامج تكوين تستجيب للحاجيات الحقيقية للموظفين.

## 5. تقييم الأداء

لا يمكن تقييم الموظف دون معرفة المهام المطلوبة منه، ولهذا يعتبر تحليل الوظائف أساساً لبناء نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء.

## 6. تحديد الأجور والتعويضات

تختلف قيمة الوظائف حسب درجة المسؤولية، وصعوبة المهام، ومستوى التأهيل المطلوب، ولذلك يساعد تحليل الوظائف على بناء نظام منصف للأجور والتعويضات.

## 7. تخطيط المسار المهني

يمكن للمؤسسة، اعتمادًا على تحليل الوظائف، تحديد المسارات المهنية للموظفين، وإعداد خطط للترقية والتطوير الوظيفي.

ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف في المؤسسات المغربية

تتجلى أهمية تحليل الوظائف في المغرب في عدة جوانب، من أبرزها:

- . تحسين تنظيم العمل داخل الإدارات والمؤسسات.
- . القضاء على تداخل الاختصاصات.
- . الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- . تحقيق العدالة في توزيع المهام.
- . دعم الشفافية في التوظيف والترقية.
- . تسهيل الرقمنة وإعادة هندسة المساطر.
- . تحسين إنتاجية الموظفين.
- . تقوية الحكامة الإدارية.

كما أن المؤسسات التي تعتمد تحليلاً دقيقاً للوظائف تكون أكثر قدرة على مواكبة الإصلاحات، واستيعاب التقنيات الحديثة، والاستجابة لتوقعات المرتفقين.

رابعاً: المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف

يعتمد تحليل الوظائف على مجموعة من المبادئ، أهمها:

- . الموضوعية والابتعاد عن الأحكام الشخصية.
- . الدقة في جمع المعلومات.
- . تحديث التحليل بشكل دوري.
- . إشراك المسؤولين والموظفين.

- . مراعاة التطورات التنظيمية والتكنولوجية.
- . ربط الوظائف بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### خامساً: عناصر تحليل الوظائف

يشمل تحليل كل وظيفة دراسة العناصر التالية:

- . اسم الوظيفة.
- . الهدف من الوظيفة.
- . الموقع داخل الهيكل التنظيمي.
- . المسؤول المباشر.
- . المرؤوسون.
- . المهام الأساسية.
- . المهام الثانوية.
- . الصلاحيات.
- . المسؤوليات.
- . المؤهلات المطلوبة.
- . الخبرة المهنية.
- . المهارات التقنية.
- . المهارات السلوكية.
- . ظروف العمل.
- . المخاطر المهنية.
- . وسائل العمل.
- . مؤشرات تقييم الأداء.

وتوفر هذه العناصر صورة متكاملة عن الوظيفة، تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة في مختلف مجالات الموارد البشرية.

#### سادساً: مثال تطبيقي

إذا كانت المؤسسة ترغب في تحليل وظيفة رئيس مصلحة الموارد البشرية، فإن عملية التحليل قد تتضمن ما يلي:

- . الإشراف على تدبير شؤون الموظفين.
- . إعداد خطط التوظيف والتكوين.
- . قيادة عملية تقييم الأداء.
- . إعداد التقارير الدورية.
- . ضمان احترام التشريعات المنظمة للعمل.
- . اقتراح برامج تطوير الكفاءات.
- . الإشراف على نظام معلومات الموارد البشرية.

أما المؤهلات المطلوبة، فقد تشمل:

- . شهادة جامعية في إدارة الموارد البشرية أو القانون أو الإدارة.
- . خبرة مهنية لا تقل عن خمس سنوات.
- . إتقان أدوات التدبير الحديثة.
- . مهارات القيادة والتواصل.
- . القدرة على إعداد التقارير وتحليل البيانات.

## خاتمة المبحث

إن تحليل الوظائف يمثل الأساس الذي تبنى عليه جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو يوفر المعلومات الدقيقة التي تحتاجها المؤسسة في التوظيف، والتكوين، والتقييم، والتحفيز، والترقية، والتخطيط للمستقبل. وكلما كان التحليل شاملاً ودقيقاً ومحدثاً، ازدادت قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية بكفاءة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الحديثة في المغرب.

المبحث الثاني: طرق وأساليب تحليل الوظائف

يعتمد نجاح عملية تحليل الوظائف على اختيار الأسلوب المناسب لجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة. فكلما كانت البيانات دقيقة وشاملة، كانت نتائج التحليل أكثر واقعية، وساعدت المؤسسة على اتخاذ قرارات صحيحة في مجالات التوظيف، والتكوين، وتقييم الأداء، وإدارة المسار المهني.

ولا توجد طريقة واحدة تصلح لجميع المؤسسات، إذ يختلف الأسلوب باختلاف طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة، وعدد الموظفين، ومستوى التنظيم الإداري، وطبيعة الوظائف المراد تحليلها. ولذلك تلجأ المؤسسات الحديثة إلى الجمع بين أكثر من أسلوب للحصول على معلومات دقيقة وموضوعية.

وفي المؤسسات المغربية، سواء في الإدارات العمومية أو المقاولات الخاصة، يوصى بالاعتماد على منهجية متكاملة تجمع بين المقابلات، والاستبيانات، والملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق، مع الاستفادة من الأنظمة الرقمية الحديثة.

### أولاً: أسلوب الملاحظة المباشرة

تعد الملاحظة المباشرة من أقدم وأسهل أساليب تحليل الوظائف، حيث يقوم محلل الموارد البشرية أو المسؤول الإداري بمراقبة الموظف أثناء أداء عمله، وتسجيل جميع الأنشطة التي يقوم بها.

ويركز المحلل على:

- . طبيعة المهام.
- . مدة كل مهمة.
- . الأدوات المستعملة.
- . مستوى المسؤولية.
- . العلاقات مع الزملاء.
- . ظروف العمل.

. المخاطر المحتملة.

مميزات الملاحظة

- . الحصول على معلومات واقعية.
- . اكتشاف تفاصيل قد يغفل عنها الموظف.
- . مناسبة للوظائف التشغيلية والميدانية.
- . تساعد على تحسين إجراءات العمل.

عيوبها

- . قد يغير الموظف سلوكه عند علمه بالملاحظة.
- . تحتاج إلى وقت طويل.
- . لا تناسب الوظائف الفكرية أو القيادية بشكل كامل.

مثال مغربي

يقوم مسؤول الموارد البشرية بمراقبة موظف الاستقبال في جماعة ترابية لمدة ثلاثة أيام، ويسجل عدد المرتفقين، وطريقة استقبالهم، والبرامج المستعملة، والوقت اللازم لمعالجة كل طلب.

ثانياً: أسلوب المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة من أكثر الأساليب استعمالاً، حيث يجلس محلل الوظائف مع الموظف أو رئيسه المباشر لإجراء حوار منظم حول طبيعة الوظيفة.

ومن أهم الأسئلة:

- . ما الهدف من الوظيفة؟
- . ما المهام اليومية؟
- . ما المسؤوليات الأساسية؟
- . ما الصعوبات التي تواجهها؟

- . ما المؤهلات المطلوبة؟
- . ما المهارات الضرورية؟
- . ما البرامج أو المعدات المستخدمة؟

### أنواع المقابلات

- . مقابلة فردية.
- . مقابلة جماعية.
- . مقابلة مع المسؤول المباشر.
- . مقابلة مع فريق العمل.

### مميزات المقابلات

- . الحصول على معلومات تفصيلية.
- . فهم الجوانب التي لا تظهر بالملاحظة.
- . توضيح المهام المعقدة.
- . بناء علاقة إيجابية مع الموظفين.

### عيوبها

- . تستغرق وقتاً طويلاً.
- . قد تتأثر بالإجابات الشخصية أو المبالغة.
- . تحتاج إلى محلل متمرس.

### ثالثاً: أسلوب الاستبيان

يعتمد هذا الأسلوب على إعداد استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالوظيفة، ثم توزع على الموظفين للإجابة عنها.

وتشمل الاستمارة عادة:

- . المهام الأساسية.

- . عدد ساعات العمل.
- . المسؤوليات.
- . المؤهلات.
- . المهارات.
- . البرامج المستعملة.
- . ظروف العمل.
- . الصعوبات المهنية.

### مميزات الاستبيان

- . مناسب للمؤسسات الكبيرة.
- . سرعة جمع البيانات.
- . انخفاض التكلفة.
- . سهولة تحليل النتائج.

### عيوبه

- . احتمال عدم فهم بعض الأسئلة.
- . إجابات غير دقيقة أحياناً.
- . انخفاض نسبة الاستجابة في بعض الحالات.

### رابعاً: تحليل الوثائق الإدارية

تتوفر المؤسسات على عدد كبير من الوثائق التي تساعد على تحليل الوظائف، مثل:

- . الهيكل التنظيمي.
- . الوصف الوظيفي الحالي.
- . التقارير السنوية.
- . تقييمات الأداء.
- . النظام الداخلي.

- . القرارات الإدارية.
- . بطاقات المهام.

ويقوم محلل الموارد البشرية بدراسة هذه الوثائق واستخراج المعلومات المتعلقة بكل وظيفة.

مميزات هذا الأسلوب

- . الاعتماد على بيانات رسمية.
- . توفير الوقت.
- . سهولة المقارنة بين الوظائف.
- . دعم نتائج المقابلات والملاحظة.

---

خامساً: أسلوب سجل الأنشطة اليومية

يقوم الموظف بتسجيل جميع الأعمال التي يؤديها يومياً خلال فترة محددة، مع تحديد الوقت المستغرق لكل نشاط.

ويستفيد محلل الوظائف من هذه السجلات لمعرفة:

- . حجم العمل.
- . توزيع الوقت.
- . الأنشطة المتكررة.
- . الأنشطة ذات القيمة المضافة.
- . الأنشطة التي يمكن تبسيطها أو حذفها.

---

سادساً: ورشات العمل الجماعية

تعتمد بعض المؤسسات على عقد اجتماعات يشارك فيها الموظفون والمسؤولون لتحليل الوظائف بصورة جماعية.

ويتم خلال هذه الورشات:

- . مناقشة المهام.
- . تحديد المسؤوليات.
- . اقتراح التحسينات.
- . توحيد المفاهيم.
- . مراجعة الوصف الوظيفي.

ويمتاز هذا الأسلوب بتشجيع المشاركة وتعزيز قبول الموظفين لنتائج التحليل.

سابعاً: استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي

بدأت المؤسسات الحديثة تعتمد على الأنظمة الرقمية في تحليل الوظائف، حيث تقوم البرمجيات بجمع البيانات المتعلقة بالأداء والمهام والوقت والإنتاجية، وإعداد تقارير تساعد الإدارة على اتخاذ القرار.

كما يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات التاريخية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، واقتراح تعديلات على تصميم الوظائف بما ينسجم مع تطور المؤسسة.

ومع ذلك، ينبغي أن يبقى القرار النهائي بيد الإنسان، مع احترام خصوصية الموظفين وحماية بياناتهم.

ثامناً: المقارنة بين أساليب تحليل الوظائف

الأسلوب	أهم المميزات	أبرز العيوب
الملاحظة المباشرة	معلومات واقعية ودقيقة	تستغرق وقتاً طويلاً

الأسلوب	أهم المميزات	أبرز العيوب
المقابلة الشخصية	معلومات تفصيلية وعميقة	تحتاج إلى خبرة وقد تتأثر بالآراء الشخصية
الاستبيان	سريع ومنخفض التكلفة	قد تكون الإجابات غير دقيقة
تحليل الوثائق	يعتمد على بيانات رسمية	قد تكون بعض الوثائق قديمة
سجل الأنشطة	يوضح توزيع الوقت والمهام	يحتاج إلى التزام الموظف
ورشات العمل	تشجع المشاركة وتحسن جودة النتائج	تتطلب تنظيمًا جيدًا
الأنظمة الرقمية	سرعة التحليل وإنتاج التقارير	تحتاج إلى بنية رقمية وكفاءات متخصصة

تاسعاً: أفضل الممارسات للمؤسسات المغربية

لضمان نجاح تحليل الوظائف داخل الإدارات العمومية والمقاولات المغربية، يُنصح بما يلي:

- تشكيل فريق متخصص لتحليل الوظائف.
- إشراك المسؤولين والموظفين في العملية.
- الجمع بين أكثر من أسلوب لجمع المعلومات.
- مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.
- الاستفادة من نظم معلومات الموارد البشرية.
- ربط نتائج التحليل بالتوظيف والتكوين والتقييم والترقية.
- توثيق جميع مراحل التحليل لضمان الشفافية.

إن اختيار الطريقة المناسبة لتحليل الوظائف يعد من العوامل الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية. فكل مؤسسة مطالبة باختيار الأسلوب أو مجموعة الأساليب التي تتلاءم مع طبيعة أنشطتها وحجمها، مع الحرص على أن تكون المعلومات دقيقة وحديثة وقابلة للتطبيق. وعندما يتم تحليل الوظائف بطريقة علمية ومنهجية، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: إعداد بطاقة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية

### تمهيد

بعد الانتهاء من تحليل الوظائف وجمع المعلومات المتعلقة بكل منصب، تأتي مرحلة إعداد بطاقة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، وهي من أهم الوثائق الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتقييم الأداء واستقطاب الكفاءات.

وتعتبر بطاقة الوصف الوظيفي المرجع الرسمي لكل موظف ومسؤول، لأنها تحدد بدقة طبيعة الوظيفة وأهدافها ومهامها وصلاحياتها ومسؤولياتها، بينما تحدد بطاقة المواصفات الوظيفية المؤهلات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل المنصب.

وفي المغرب، أصبح إعداد هذه البطاقات ضرورة ملحة في الإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية والمقاومات الخاصة، لما لها من دور في تعزيز الحكامة، وتحقيق الشفافية، وتوضيح الاختصاصات، وربط المسؤولية بالمحاسبة.

أولاً: مفهوم بطاقة الوصف الوظيفي

بطاقة الوصف الوظيفي هي وثيقة إدارية رسمية تتضمن وصفاً دقيقاً ومنظماً للوظيفة، وتوضح الغرض منها، والمهام التي يقوم بها شاغلها، والعلاقات الإدارية المرتبطة بها، والمسؤوليات والصلاحيات، ومؤشرات تقييم الأداء. ولا تصف البطاقة الموظف، وإنما تصف الوظيفة نفسها، حتى تبقى صالحة للاستعمال مهما تغير الشخص الذي يشغل المنصب.

---

ثانياً: أهمية بطاقة الوصف الوظيفي

تتمثل أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في أنها:

- . تحدد المهام والمسؤوليات بدقة.
- . تمنع تداخل الاختصاصات.
- . تساعد على التوظيف السليم.
- . تشكل أساساً لتقييم الأداء.
- . تحدد الاحتياجات التكوينية.
- . تساعد في إعداد الهيكل التنظيمي.
- . تدعم العدالة في توزيع المهام.
- . تسهل الرقمنة وإدارة الموارد البشرية.

كما تساعد المديرين والموظفين على فهم طبيعة العمل، مما يقلل من النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة.

---

ثالثاً: مكونات بطاقة الوصف الوظيفي

تتكون بطاقة الوصف الوظيفي عادة من العناصر التالية:

1. البيانات العامة

- . اسم المؤسسة.

- . اسم المديرية أو القسم.
- . اسم الوظيفة.
- . الرمز الوظيفي.
- . تاريخ إعداد البطاقة.
- . تاريخ آخر مراجعة.

## 2. الهدف من الوظيفة

يتضمن وصفاً مختصراً يوضح سبب وجود الوظيفة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

مثال:

"الإشراف على جميع عمليات تدبير الموارد البشرية داخل المؤسسة بما يضمن احترام التشريعات، وتطوير الكفاءات، وتحسين الأداء المؤسسي."

## 3. الموقع التنظيمي

يشمل:

- . الرئيس المباشر.
- . المرؤوسين.
- . الإدارات التي يتم التنسيق معها.
- . موقع الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي.

## 4. المهام الأساسية

تكتب بصورة واضحة وقابلة للقياس، مثل:

- . إعداد خطط التوظيف.
- . الإشراف على تقييم الأداء.
- . إعداد برامج التكوين.
- . تدبير ملفات الموظفين.
- . إعداد التقارير الدورية.

## 5. المسؤوليات

مثل:

- . المحافظة على سرية المعطيات.
- . احترام التشريعات.
- . حسن تدبير الموارد.
- . ضمان جودة الخدمات.

## 6. الصلاحيات

مثل:

- . توقيع بعض الوثائق.
- . اقتراح التوظيف.
- . اعتماد برامج التكوين.
- . توزيع المهام.

## 7. ظروف العمل

تشمل:

- . مكان العمل.
- . ساعات العمل.
- . وسائل العمل.
- . المخاطر المهنية إن وجدت.

## 8. مؤشرات الأداء

مثل:

- . نسبة إنجاز الأهداف.
- . احترام الآجال.
- . جودة الخدمات.

- . رضا المرتفقين.
- . معدل إنجاز برامج التكوين.

رابعاً: مفهوم المواصفات الوظيفية

المواصفات الوظيفية هي الوثيقة التي تحدد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي سيشغل الوظيفة.

وتركز على الإنسان وليس على الوظيفة.

وتتضمن:

- . المستوى الدراسي.
- . التخصص.
- . الخبرة المهنية.
- . المهارات التقنية.
- . المهارات السلوكية.
- . اللغات.
- . القدرات القيادية.
- . المهارات الرقمية.

خامساً: نموذج للمواصفات الوظيفية

الوظيفة: رئيس مصلحة الموارد البشرية

المؤهل العلمي

- . الإجازة أو الماستر في إدارة الموارد البشرية أو القانون أو الإدارة أو الاقتصاد.

## الخبرة

. خمس سنوات على الأقل في مجال الموارد البشرية.

## المهارات

- . القيادة.
- . التواصل.
- . إعداد التقارير.
- . التخطيط.
- . تحليل البيانات.
- . حل النزاعات.
- . استعمال برامج الموارد البشرية.

## الصفات الشخصية

- . النزاهة.
- . الانضباط.
- . تحمل المسؤولية.
- . حسن الاستماع.
- . العمل تحت الضغط.
- . السرية المهنية.

---

سادساً: خطوات إعداد بطاقة الوصف الوظيفي

تمر عملية إعداد البطاقة بالمراحل التالية:

1. تحليل الوظيفة.
2. جمع المعلومات.
3. مراجعة الهيكل التنظيمي.
4. إعداد مسودة البطاقة.

5. مناقشتها مع المسؤولين.
6. اعتمادها رسمياً.
7. مراجعتها بشكل دوري.

## سابعاً: الأخطاء الشائعة

### من أبرز الأخطاء:

- . وصف الوظيفة بدل الموظف أو العكس.
- . استعمال عبارات عامة وغير دقيقة.
- . عدم تحديث البطاقة.
- . تجاهل التطورات التقنية.
- . تداخل الاختصاصات.
- . عدم تحديد مؤشرات الأداء.
- . غياب المسؤوليات والصلاحيات.

## ثامناً: نموذج مختصر لبطاقة وصف وظيفي

### اسم الوظيفة: مسؤول التكوين.

### الهدف: إعداد وتنفيذ برامج التكوين لتطوير كفاءات الموظفين.

### الرئيس المباشر: مدير الموارد البشرية.

### المهام:

- . إعداد الخطة السنوية للتكوين.
- . تحديد الاحتياجات التكوينية.
- . التنسيق مع مراكز التكوين.
- . تقييم أثر التكوين.

. إعداد التقارير.

المؤهلات:

- . شهادة جامعية.
- . خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.
- . إتقان الحاسوب.
- . مهارات التواصل والتنظيم.

مؤشرات الأداء:

- . نسبة تنفيذ خطة التكوين.
- . عدد المستفيدين.
- . رضا المشاركين.
- . أثر التكوين على الأداء.

خاتمة المبحث

تعد بطاقة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، لأنها تشكل الأساس الذي تبنى عليه عمليات التوظيف، والتكوين، والتقييم، والترقية، وإدارة الكفاءات. وكلما كانت هذه الوثائق دقيقة، ومحدثة، ومتوافقة مع أهداف المؤسسة، ساهمت في تحسين الأداء، وتعزيز الشفافية، ورفع جودة الخدمات، وترسيخ الحكامة الجيدة داخل المؤسسات المغربية.

الفصل الثالث: استقطاب الموارد البشرية والتوظيف والانتقاء  
المبحث الأول: مفهوم استقطاب الموارد البشرية وأهميته وأهدافه

تمهيد

يشكل استقطاب الموارد البشرية الخطوة الأولى نحو بناء مؤسسة قوية وقادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لأنه يمثل البوابة التي تدخل منها

الكفاءات والخبرات إلى المؤسسة. وإذا كان نجاح أي مؤسسة يعتمد على جودة مواردها البشرية، فإن نجاح الموارد البشرية يبدأ من نجاح عملية الاستقطاب، التي تهدف إلى جذب أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة وفق معايير الكفاءة والاستحقاق والشفافية.

وقد شهد مفهوم الاستقطاب تطورًا كبيرًا خلال العقود الأخيرة، فلم يعد يقتصر على نشر إعلان عن وظيفة وانتظار طلبات الترشيح، بل أصبح عملية استراتيجية تعتمد على دراسة احتياجات المؤسسة، وتحليل سوق العمل، واستعمال وسائل رقمية حديثة، وبناء صورة إيجابية للمؤسسة تجعلها وجهة جاذبة للكفاءات.

وفي المغرب، تزداد أهمية استقطاب الكفاءات في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية، وارتفاع المنافسة بين الإدارات العمومية والمقاولات الخاصة على استقطاب الأطر المتخصصة في مجالات التكنولوجيا، والهندسة، والمالية، والموارد البشرية، والقانون، والتدبير.

### أولاً: مفهوم استقطاب الموارد البشرية

يقصد باستقطاب الموارد البشرية جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، حتى تتمكن من اختيار أفضلهم وفق معايير موضوعية.

ولا يقتصر الاستقطاب على البحث عن موظفين لسد الخصاص، بل يهدف إلى تكوين قاعدة من الكفاءات التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها في الحاضر والمستقبل.

ولهذا أصبح الاستقطاب عملية مستمرة ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وليس مجرد نشاط مؤقت عند وجود منصب شاغر.

ثانياً: أهداف استقطاب الموارد البشرية

يسعى الاستقطاب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

### 1. استقطاب أفضل الكفاءات

الهدف الأساسي هو الوصول إلى أشخاص يمتلكون المؤهلات العلمية والخبرة والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، بما يضمن جودة الأداء منذ بداية التوظيف.

### 2. تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص

يساعد الإعلان الواضح والشفاف عن الوظائف على تمكين جميع المؤهلين من الترشح، مما يعزز الثقة في المؤسسة ويضمن العدالة في الولوج إلى المناصب.

### 3. تقليل تكاليف التوظيف

كلما كان الاستقطاب منظماً، انخفضت احتمالات اختيار موظف غير مناسب، وهو ما يقلل من تكاليف إعادة التوظيف والتكوين.

### 4. دعم استمرارية المؤسسة

يساعد الاستقطاب المستمر على إعداد قاعدة من الكفاءات يمكن الرجوع إليها عند التوسع أو عند إحالة بعض الموظفين على التقاعد أو انتقالهم إلى مناصب أخرى.

### 5. تعزيز صورة المؤسسة

كلما كانت المؤسسة معروفة بعدالة التوظيف، واحترامها للكفاءات، واهتمامها بتطوير موظفيها، أصبحت أكثر قدرة على جذب أفضل المرشحين.

## ثالثاً: المبادئ الأساسية للاستقطاب

يعتمد الاستقطاب الناجح على مجموعة من المبادئ، من أبرزها:

- . الشفافية في الإعلان عن الوظائف.
- . تكافؤ الفرص بين جميع المترشحين.
- . الاعتماد على الكفاءة والاستحقاق.
- . احترام القوانين المنظمة للتوظيف.
- . الموضوعية في دراسة الملفات.
- . السرعة في معالجة طلبات الترشيح.
- . المحافظة على سرية بيانات المترشحين.
- . ربط الاستقطاب بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

## رابعاً: خصائص الاستقطاب الحديث

تتميز عملية الاستقطاب الحديثة بعدة خصائص، منها:

- . الاعتماد على التكنولوجيا والمنصات الرقمية.
- . استعمال قواعد بيانات للمترشحين.
- . التركيز على المهارات والكفاءات أكثر من الشهادات وحدها.
- . استخدام وسائل تواصل متنوعة للوصول إلى أفضل المرشحين.
- . بناء علامة مؤسسية جاذبة للمواهب.
- . اعتماد مؤشرات لقياس فعالية الاستقطاب.

## خامساً: دور إدارة الموارد البشرية في الاستقطاب

تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية الإشراف على جميع مراحل الاستقطاب، بدءاً من تحديد الحاجة إلى التوظيف، مروراً بإعداد الإعلان، واستقبال الطلبات، وفرز الملفات، والتنسيق مع لجان الانتقاء، وانتهاءً بإعداد التقارير الخاصة بالعملية.

كما تعمل الإدارة على التأكد من أن عملية الاستقطاب تنسجم مع ميزانية المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وأهدافها الاستراتيجية.

سادساً: التحديات التي تواجه الاستقطاب في المغرب

تواجه المؤسسات المغربية عدداً من التحديات، من أهمها:

- . المنافسة على الكفاءات المتخصصة.
- . هجرة بعض الأطر إلى الخارج.
- . سرعة تطور المهارات المطلوبة.
- . صعوبة استقطاب بعض التخصصات التقنية.
- . الحاجة إلى تسريع مساطر التوظيف دون الإخلال بالشفافية.

ولمواجهة هذه التحديات، أصبح من الضروري تطوير أساليب الاستقطاب، والاستثمار في بناء صورة مؤسساتية قوية، وتبني أدوات رقمية تساعد على الوصول إلى أفضل المرشحين.

## خاتمة المبحث

يمثل استقطاب الموارد البشرية حجر الأساس في بناء مؤسسة ناجحة، لأنه يحدد نوعية الكفاءات التي ستساهم في تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها. وكلما كانت عملية الاستقطاب مبنية على التخطيط، والشفافية، والكفاءة، والعدالة، ازدادت قدرة المؤسسة على تكوين رأس مال بشري متميز، قادر على الابتكار، وتحسين الأداء، ومواجهة تحديات المستقبل.

المبحث الثاني: مصادر استقطاب الموارد البشرية

تعد عملية اختيار مصدر استقطاب الموارد البشرية من أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة قبل الشروع في التوظيف، لأن نجاح عملية الانتقاء يعتمد بدرجة كبيرة على جودة المرشحين الذين تم استقطابهم. وكلما اتسعت قاعدة المترشحين المؤهلين، ازدادت فرص المؤسسة في اختيار أفضل الكفاءات.

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى نوعين رئيسيين: الاستقطاب الداخلي، الذي يعتمد على الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة، والاستقطاب الخارجي، الذي يعتمد على استقطاب كفاءات من خارج المؤسسة. ولكل نوع مزاياه وتحدياته، ويختلف الاختيار بينهما حسب طبيعة الوظيفة، وأهداف المؤسسة، واحتياجاتها الاستراتيجية.

وفي المغرب، تعتمد الإدارات العمومية والمقاولات الخاصة على مزيج من هذين المصدرين، بما يحقق التوازن بين تشجيع الترقى الداخلي والاستفادة من الكفاءات الجديدة.

---

## أولاً: الاستقطاب الداخلي

### مفهوم الاستقطاب الداخلي

الاستقطاب الداخلي هو قيام المؤسسة بشغل المناصب الشاغرة عن طريق موظفيها الحاليين، سواء من خلال الترقية، أو النقل، أو إعادة توزيع الموظفين، أو التكليف بمهام جديدة.

ويعكس هذا الأسلوب ثقة المؤسسة في مواردها البشرية، ويشجع الموظفين على تطوير كفاءاتهم استعداداً لتحمل مسؤوليات أكبر.

## وسائل الاستقطاب الداخلي

تعتمد المؤسسات المغربية على عدة وسائل، منها:

- . الترقية إلى منصب أعلى.
- . النقل بين المصالح أو المديریات.
- . إعادة توزيع الموظفين حسب الحاجة.
- . الإعلان الداخلي عن المناصب الشاغرة.
- . إعداد قوائم الموظفين ذوي الكفاءات العالية.
- . برامج إعداد القيادات المستقبلية.

## مزايا الاستقطاب الداخلي

يوفر هذا الأسلوب العديد من الفوائد، منها:

- . تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم.
- . تقليل تكاليف التوظيف.
- . سرعة شغل المناصب الشاغرة.
- . معرفة مستوى أداء الموظف وسلوكه المهني مسبقاً.
- . تقليل فترة التأقلم مع بيئة العمل.
- . تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- . تشجيع الموظفين على الاجتهاد والتطوير الذاتي.

## عيوب الاستقطاب الداخلي

رغم مزاياه، فإنه قد يواجه بعض الإشكالات، منها:

- . محدودية عدد المرشحين.
- . احتمال نشوء منافسة غير صحية بين الموظفين.
- . انتقال الخصائص من منصب إلى آخر.

- . صعوبة إدخال أفكار وخبرات جديدة.
- . شعور بعض الموظفين بالإحباط إذا لم يتم اختيارهم.

---

ثانياً: الاستقطاب الخارجي

مفهوم الاستقطاب الخارجي

يقصد بالاستقطاب الخارجي البحث عن مرشحين من خارج المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة، سواء كانوا خريجين جددًا أو ذوي خبرة مهنية.

ويعد هذا الأسلوب مناسبًا عندما تحتاج المؤسسة إلى تخصصات غير متوفرة داخلها أو ترغب في الاستفادة من خبرات جديدة.

---

مصادر الاستقطاب الخارجي

تعتمد المؤسسات على عدة مصادر، أهمها:

1. الجامعات والمعاهد

تعد الجامعات المغربية ومؤسسات التكوين المهني مصدرًا مهمًا لاستقطاب الخريجين الجدد، خاصة في مجالات الهندسة، والإدارة، والقانون، والاقتصاد، والإعلاميات.

2. منصات التوظيف الإلكترونية

أصبحت المواقع والمنصات الرقمية وسيلة فعالة للوصول إلى عدد كبير من المترشحين في وقت قصير، مع إمكانية فرز الطلبات إلكترونياً.

### 3. وكالات التشغيل

تساهم الوكالات العمومية والخاصة في توفير مرشحين يتوافقون مع متطلبات المؤسسة.

### 4. المعارض والملتقيات المهنية

توفر معارض التشغيل فرصة للتواصل المباشر مع الباحثين عن العمل والتعرف على مؤهلاتهم.

### 5. التوصيات المهنية

قد تعتمد المؤسسة على ترشيحات موظفيها أو شركائها، شريطة أن تخضع جميع الترشيحات لنفس معايير الانتقاء.

### مزايا الاستقطاب الخارجي

من أبرز مزاياه:

- . استقطاب خبرات جديدة.
- . إدخال أفكار وأساليب عمل مبتكرة.
- . توسيع قاعدة الاختيار.
- . سد الخصاص في التخصصات النادرة.
- . دعم التنوع داخل المؤسسة.

### عيوب الاستقطاب الخارجي

قد يترتب عنه:

- . ارتفاع تكاليف التوظيف.
- . طول مدة البحث والانتقاء.

- . حاجة الموظف الجديد إلى فترة للتأقلم.
- . صعوبة تقييم السلوك المهني الحقيقي قبل التوظيف.
- . احتمال شعور بعض الموظفين الحاليين بتراجع فرص ترقيةهم.

### ثالثاً: المقارنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي

المعيار	الاستقطاب الخارجي	الاستقطاب الداخلي
التكلفة	مرتفعة نسبياً	منخفضة
سرعة التوظيف	أبطأ	سريعة
المعرفة بالمرشح	محدودة قبل التوظيف	مرتفعة
إدخال أفكار جديدة	مرتفع	محدود
تحفيز الموظفين	أقل تأثيراً	مرتفع
تنوع الكفاءات	واسع	محدود

### رابعاً: معايير اختيار مصدر الاستقطاب

ينبغي على المؤسسة أن تراعي عدة عوامل عند اختيار المصدر المناسب، منها:

- . طبيعة الوظيفة.
- . مستوى المسؤولية.
- . التخصص المطلوب.
- . توفر الكفاءات داخل المؤسسة.
- . الميزانية المخصصة للتوظيف.
- . الوقت المتاح لشغل المنصب.
- . الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## خامساً: نموذج تطبيقي في مؤسسة مغربية

إذا احتاجت مؤسسة عمومية إلى رئيس قسم الموارد البشرية، فمن الأفضل أولاً دراسة إمكانية شغل المنصب عن طريق الترقية الداخلية إذا توفرت الكفاءة المطلوبة.

أما إذا كانت المؤسسة تبحث عن خبير في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات ولا يوجد هذا التخصص بين موظفيها، فإن الاستقطاب الخارجي يصبح الخيار الأنسب، مع الإعلان عن المنصب وفق معايير واضحة، وإجراء اختبارات ومقابلات لاختيار أفضل المرشحين.

## خاتمة المبحث

إن نجاح عملية الاستقطاب لا يعتمد على اختيار الاستقطاب الداخلي أو الخارجي بشكل مطلق، بل على حسن توظيف كل منهما وفق احتياجات المؤسسة. فالإدارة الناجحة هي التي تحقق التوازن بين تنمية كفاءات موظفيها الحاليين، واستقطاب خبرات جديدة تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، بما يعزز قدرتها على التطور والابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات الترشيح

## تمهيد

يُعد الإعلان عن الوظائف المرحلة العملية الأولى في عملية التوظيف، فهو الوسيلة التي تربط المؤسسة بسوق العمل، وتمكنها من الوصول إلى الكفاءات التي تحتاج إليها. وكلما كان الإعلان واضحاً ودقيقاً وجذاباً، ازدادت فرص المؤسسة في استقطاب مرشحين مؤهلين، مما يرفع من جودة عملية الانتقاء ويقلل من مخاطر التوظيف غير المناسب.

وفي ظل التطور الرقمي الذي يشهده المغرب، لم يعد الإعلان عن الوظائف يقتصر على الصحف أو اللوحات الإعلانية، بل أصبح يعتمد على المواقع الإلكترونية، ومنصات التوظيف، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الرسمية للمؤسسات، مما وسع دائرة الوصول إلى الكفاءات داخل المغرب وخارجه.

ولذلك، أصبح إعداد إعلان وظيفي احترافي مهارة أساسية لإدارة الموارد البشرية، لأنه يمثل الصورة الأولى التي يأخذها المرشح عن المؤسسة وثقافتها ومستوى احترافيتها.

---

### أولاً: مفهوم الإعلان عن الوظائف

الإعلان عن الوظائف هو عملية إعلام الجمهور بوجود منصب شاغر داخل المؤسسة، مع تقديم جميع المعلومات الضرورية التي تساعد الأشخاص المؤهلين على اتخاذ قرار الترشح.

ولا يهدف الإعلان إلى جذب أكبر عدد من المرشحين فقط، بل إلى استقطاب المرشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة.

---

### ثانياً: أهداف الإعلان عن الوظائف

يحقق الإعلان عدة أهداف، أهمها:

- . الوصول إلى أكبر عدد من الكفاءات.
- . تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- . تعزيز الشفافية في التوظيف.
- . تقليل عدد الترشيحات غير المطابقة.
- . تحسين صورة المؤسسة.
- . اختصار الوقت والجهد في عملية الانتقاء.

ثالثاً: خصائص الإعلان الوظيفي الناجح

ينبغي أن يتصف الإعلان بعدد من الخصائص، منها:

- . الوضوح.
- . الدقة.
- . المصداقية.
- . الاختصار دون الإخلال بالمعلومات.
- . الجاذبية.
- . استخدام لغة مهنية بسيطة.
- . تحديد شروط الترشيح بدقة.
- . احترام المساواة وعدم التمييز.

رابعاً: عناصر الإعلان الوظيفي

يتضمن الإعلان الاحترافي عادة العناصر التالية:

1. اسم المؤسسة

ذكر الاسم الكامل للمؤسسة أو الإدارة.

2. عنوان الوظيفة

مثل:

- . مسؤول الموارد البشرية.
- . محاسب.
- . مهندس دولة.
- . مسؤول المشتريات.
- . تقني معلومات.

### 3. نبذة عن المؤسسة

تقديم مختصر عن نشاط المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

### 4. وصف الوظيفة

يتضمن أهم المهام التي سيقوم بها الموظف.

### 5. شروط الترشح

مثل:

- . الشهادة المطلوبة.
- . التخصص.
- . سنوات الخبرة.
- . اللغات.
- . المهارات التقنية.
- . المهارات الشخصية.

### 6. الوثائق المطلوبة

مثل:

- . السيرة الذاتية.
- . رسالة التحفيز.
- . نسخ الشهادات.
- . نسخة بطاقة التعريف الوطنية.
- . شهادات العمل عند الاقتضاء.

### 7. آخر أجل لإيداع الطلبات

يجب تحديد التاريخ بدقة.

## 8. طريقة إرسال الملفات

سواء عبر البريد الإلكتروني، أو المنصة الرقمية، أو مكتب الضبط، أو البريد.

---

خامساً: وسائل الإعلان عن الوظائف

تستعمل المؤسسات المغربية عدة وسائل، منها:

- . الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- . بوابات التوظيف الوطنية.
- . الصحف الورقية والإلكترونية.
- . وسائل التواصل الاجتماعي.
- . الجامعات والمعاهد.
- . مكاتب التشغيل.
- . المعارض والملتقيات المهنية.

ويفضل الجمع بين أكثر من وسيلة لضمان وصول الإعلان إلى أكبر عدد من المرشحين المؤهلين.

---

سادساً: استقبال طلبات الترشيح

بعد نشر الإعلان تبدأ مرحلة استقبال الملفات.

ويجب على إدارة الموارد البشرية:

- . تسجيل جميع الطلبات.
- . منح رقم لكل ملف.
- . التأكد من اكتمال الوثائق.
- . حفظ الملفات بسرية.
- . احترام الآجال المحددة.

. إرسال إشعار باستلام الطلب عند الإمكان.

كما ينبغي استعمال أنظمة إلكترونية لتسهيل التتبع وتقليل الأخطاء.

---

سابعاً: الفرز الأولي للطلبات

بعد انتهاء أجل الترشيح، تبدأ عملية الفرز الأولي.

ويتم خلالها استبعاد الملفات التي لا تستوفي الشروط الأساسية، مثل:

- . غياب الشهادة المطلوبة.
- . نقص الوثائق.
- . عدم توفر الخبرة المطلوبة.
- . عدم احترام شروط الإعلان.

أما الملفات المطابقة، فتنتقل إلى مرحلة الاختبارات أو المقابلات.

---

ثامناً: الأخطاء الشائعة في الإعلان عن الوظائف

من أكثر الأخطاء انتشاراً:

- . إعلان غامض وغير واضح.
- . شروط مبالغ فيها لا تتناسب مع طبيعة الوظيفة.
- . عدم تحديد المهام بدقة.
- . غياب معلومات عن المؤسسة.
- . آجال قصيرة جداً للترشح.
- . ضعف التواصل مع المترشحين.

وتؤدي هذه الأخطاء إلى انخفاض جودة الترشيحات، وإطالة مدة التوظيف، وإضعاف صورة المؤسسة.

تاسعاً: نموذج إعلان وظيفي

إعلان عن توظيف

تعلم مؤسسة مغربية عن فتح باب الترشيح لشغل منصب أخصائي في الموارد البشرية.

المهام:

- . تدبير ملفات الموظفين.
- . المشاركة في عمليات التوظيف.
- . إعداد برامج التكوين.
- . المساهمة في تقييم الأداء.

المؤهلات المطلوبة:

- . شهادة الإجازة أو الماستر في الموارد البشرية أو القانون أو الإدارة.
- . خبرة لا تقل عن سنتين.
- . إتقان برامج الحاسوب.
- . مهارات التواصل والعمل الجماعي.

الوثائق المطلوبة:

- . السيرة الذاتية.
- . رسالة تحفيزية.
- . نسخ الشهادات.
- . نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.

آخر أجل للترشيح: يحدد في الإعلان الرسمي للمؤسسة.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لتحسين فعالية الإعلانات الوظيفية، ينصح بما يلي:

- . اعتماد لغة واضحة ومهنية.
- . نشر الإعلان عبر قنوات متعددة.
- . تحديد معايير موضوعية للترشح.
- . احترام مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص.
- . استخدام منصات رقمية لاستقبال الملفات.
- . إبلاغ المترشحين بمراحل الانتقاء كلما أمكن.

خاتمة المبحث

يمثل الإعلان عن الوظائف نقطة البداية في بناء موارد بشرية ذات كفاءة، فهو لا يقتصر على ملء منصب شاغر، بل يساهم في جذب المواهب التي ستقود المؤسسة نحو التطور والتميز. وكلما كانت الإعلانات دقيقة وشفافة ومنظمة، ازدادت فرص المؤسسة في استقطاب أفضل الكفاءات، وتحقيق توظيف ناجح يخدم أهدافها الاستراتيجية ويعزز ثقة المجتمع في نزاهة واحترافية عمليات التوظيف.

المبحث الرابع: فرز طلبات التوظيف والاختبارات المهنية والمقابلات الاحترافية

تمهيد

بعد انتهاء مرحلة الإعلان عن الوظائف واستقبال طلبات الترشيح، تبدأ واحدة من أكثر المراحل حساسية في إدارة الموارد البشرية، وهي مرحلة فرز الملفات وإجراء الاختبارات والمقابلات المهنية. وتعد هذه المرحلة الأساس الحقيقي لاختيار الكفاءات، لأنها تميز بين المرشحين القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة والمرشحين الذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة.

وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن نسبة كبيرة من حالات فشل التوظيف ترجع إلى ضعف عمليات الفرز والانتقاء، واعتماد معايير غير موضوعية، أو

إجراء مقابلات غير منظمة، أو التركيز على الانطباعات الشخصية بدل الاعتماد على الكفاءات والمؤشرات العلمية.

وفي المغرب، أصبحت المؤسسات العمومية والمقاولات الخاصة مطالبة بتطوير أساليب الانتقاء، واعتماد اختبارات ومقابلات مبنية على الكفاءة، مع احترام مبادئ الشفافية والمساواة وتكافؤ الفرص.

---

أولاً: فرز طلبات التوظيف

مفهوم فرز الطلبات

يقصد بفرز طلبات التوظيف دراسة جميع ملفات المترشحين، ومقارنتها بالشروط المحددة في إعلان التوظيف، بهدف اختيار المرشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة.

وتعد هذه المرحلة وسيلة لتقليص عدد المترشحين قبل الانتقال إلى الاختبارات والمقابلات.

---

خطوات فرز الملفات

تمر عملية الفرز بالمراحل الآتية:

1. تسجيل الملفات

تسجيل جميع الطلبات في قاعدة بيانات أو سجل خاص، مع منح كل ملف رقماً مرجعياً.

2. التأكد من اكتمال الوثائق

يتم التحقق من وجود جميع الوثائق المطلوبة، مثل:

- . السيرة الذاتية.
- . رسالة التحفيز.
- . الشهادات.
- . شهادات الخبرة.
- . الوثائق الإدارية المطلوبة.

### 3. مطابقة الشروط

تتم مقارنة كل ملف بشروط الإعلان، مثل:

- . المؤهل العلمي.
- . التخصص.
- . سنوات الخبرة.
- . المهارات التقنية.
- . اللغات.

### 4. إعداد القائمة الأولية

بعد الفرز، يتم إعداد قائمة بالمرشحين المقبولين لاجتياز المراحل التالية.

ثانياً: معايير تقييم السيرة الذاتية

يجب أن تعتمد لجنة الانتقاء على معايير واضحة، من أهمها:

- . المستوى الدراسي.
- . جودة التكوين.
- . الخبرة المهنية.
- . استقرار المسار المهني.
- . المهارات الرقمية.
- . اللغات.
- . الشهادات المهنية.

- . المشاركة في الدورات التكوينية.
- . الإنجازات المهنية.

ويفضل استعمال شبكة تنقيط موحدة لضمان العدالة بين جميع المترشحين.

ثالثاً: الاختبارات المهنية

مفهومها

الاختبارات المهنية هي وسائل علمية تستخدم لقياس مدى امتلاك المرشح للمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة.

ولا ينبغي أن تكون الاختبارات وسيلة للإقصاء، بل أداة لتحديد الكفاءة الحقيقية.

أنواع الاختبارات

1. الاختبارات الكتابية

تقيس المعارف النظرية في مجال التخصص، مثل:

- . القانون.
- . المالية.
- . الموارد البشرية.
- . الإعلاميات.
- . الإدارة.

2. الاختبارات التطبيقية

يطلب من المرشح تنفيذ مهمة عملية، مثل:

- . إعداد تقرير.
- . تصميم جدول بيانات.
- . معالجة ملف إداري.
- . إعداد عرض تقديمي.
- . استعمال برنامج معلوماتي.

### 3. اختبارات القدرات

تهدف إلى قياس:

- . التفكير التحليلي.
- . حل المشكلات.
- . سرعة الاستيعاب.
- . القدرة على اتخاذ القرار.

### 4. الاختبارات اللغوية

تستخدم لقياس مستوى المرشح في اللغات المطلوبة للوظيفة، وخاصة العربية، والفرنسية، والإنجليزية عند الحاجة.

---

### رابعاً: المقابلة المهنية

#### مفهومها

المقابلة المهنية هي لقاء منظم بين لجنة الانتقاء والمرشح، يهدف إلى تقييم شخصيته، وخبراته، ومهاراته، وقدرته على أداء مهام الوظيفة.

وتعد المقابلة من أهم أدوات الاختيار، لأنها تمكن من تقييم جوانب لا تظهر في السيرة الذاتية أو الاختبارات.

---

## أهداف المقابلة

- . التأكد من المعلومات الواردة في السيرة الذاتية.
- . تقييم مهارات التواصل.
- . قياس الثقة بالنفس.
- . معرفة الدوافع المهنية.
- . تقييم القدرة على حل المشكلات.
- . التعرف على شخصية المرشح.

## خامساً: أنواع المقابلات

- . المقابلة الفردية.
- . المقابلة الجماعية.
- . المقابلة التقنية.
- . المقابلة السلوكية.
- . المقابلة عبر الإنترنت.
- . المقابلة أمام لجنة متعددة التخصصات.

ويختار النوع المناسب حسب طبيعة الوظيفة ومستوى المسؤولية.

## سادساً: نماذج من أسئلة المقابلات

### أسئلة عامة

- . عرف بنفسك.
- . لماذا ترغب في العمل معنا؟
- . ما أبرز نقاط قوتك؟
- . ما الجوانب التي تعمل على تطويرها في نفسك؟
- . أين ترى نفسك بعد خمس سنوات؟

## أسئلة مهنية

- . كيف تتعامل مع ضغط العمل؟
- . صف موقفاً واجهت فيه مشكلة مع زميل أو مرتفق، وكيف تعاملت معها.
- . كيف ترتب أولوياتك عند تعدد المهام؟
- . ما الخطوات التي تتبعها لاتخاذ قرار مهم؟
- . كيف تساهم في تحسين أداء فريق العمل؟

## أسئلة خاصة بالموارد البشرية

- . كيف تحدد الاحتياجات التكوينية؟
- . ما الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء؟
- . كيف تعالج نزاعاً بين موظفين؟
- . ما مؤشرات الأداء التي تعتمد عليها في تقييم الموظفين؟
- . كيف تستقطب الكفاءات في سوق عمل تنافسي؟

## سابعاً: الأخطاء الشائعة في المقابلات

### من أكثر الأخطاء التي ينبغي تجنبها:

- . الحكم على المرشح من الانطباع الأول فقط.
- . طرح أسئلة لا علاقة لها بالوظيفة.
- . المقاطعة المستمرة للمرشح.
- . عدم استعمال معايير تقييم موحدة.
- . التأثر بالعلاقات الشخصية أو التحيزات.

ولهذا ينبغي أن تكون جميع القرارات مبنية على الكفاءة والنتائج.

## ثامناً: نموذج مبسط لشبكة تقييم المقابلة

النقطة	المعيار
20	المؤهل العلمي
20	الخبرة المهنية
20	المهارات التقنية
15	مهارات التواصل
15	القدرة على حل المشكلات
10	الدافعية والالتزام
100	المجموع

وتساعد هذه الشبكة على توحيد طريقة التقييم بين أعضاء لجنة الانتقاء.

تاسعاً: أفضل الممارسات للمؤسسات المغربية

لرفع جودة التوظيف، ينصح بما يلي:

- . اعتماد لجان انتقاء متعددة التخصصات.
- . استخدام معايير مكتوبة وموحدة.
- . الجمع بين الاختبارات النظرية والعملية.
- . توثيق جميع مراحل الانتقاء.
- . تقديم تغذية راجعة للمتشحين عند الإمكان.
- . مراجعة نتائج التوظيف دورياً لتحسين الإجراءات.

خاتمة المبحث

تعد مرحلة فرز الطلبات والاختبارات والمقابلات المهنية الركيزة الأساسية لاختيار أفضل الكفاءات. وكلما كانت هذه المرحلة مبنية على أسس علمية وموضوعية، ضمنت المؤسسة استقطاب موظفين قادرين على تحقيق

أهدافها، والاندماج في ثقافتها التنظيمية، والمساهمة في تحسين الأداء وجودة الخدمات، وهو ما يجعل التوظيف استثمارًا طويل الأمد في رأس المال البشري.

المبحث الخامس: اتخاذ قرار التوظيف والتعيين والاستقبال والإدماج الوظيفي (Onboarding)

تمهيد

بعد الانتهاء من فرز طلبات التوظيف، وإجراء الاختبارات والمقابلات المهنية، تصل المؤسسة إلى المرحلة الحاسمة، وهي اتخاذ قرار التوظيف. وتعد هذه المرحلة من أكثر مراحل إدارة الموارد البشرية أهمية، لأن القرار المتخذ خلالها قد يؤثر في أداء المؤسسة لسنوات طويلة. فاختيار الموظف المناسب لا يقتصر على امتلاكه للشهادة أو الخبرة، بل يشمل توافقه مع ثقافة المؤسسة، وقدرته على التعلم، والتكيف، والعمل الجماعي، وتحمل المسؤولية.

وقد بينت العديد من الدراسات أن نسبة كبيرة من الموظفين الجدد يغادرون المؤسسة خلال السنة الأولى بسبب ضعف برامج الاستقبال والإدماج، وليس بسبب طبيعة العمل فقط. لذلك أصبحت المؤسسات الحديثة تعتبر الإدماج الوظيفي مرحلة استراتيجية تهدف إلى مساعدة الموظف الجديد على الاندماج بسرعة في بيئة العمل، وفهم ثقافة المؤسسة، والقيام بمهامه بكفاءة.

وفي المغرب، أصبح من الضروري أن تعتمد الإدارات العمومية والمقاولات برامج استقبال وإدماج منظمة، حتى يتمكن الموظفون الجدد من بدء مسارهم المهني في ظروف جيدة، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات والإنتاجية.

أولاً: اتخاذ قرار التوظيف

## مفهوم قرار التوظيف

قرار التوظيف هو القرار الإداري النهائي الذي تتخذه المؤسسة بعد دراسة نتائج جميع مراحل الانتقاء، ويقضي باختيار المرشح الذي حقق أفضل النتائج وأكثرها توافقاً مع متطلبات الوظيفة.

ويجب أن يكون هذا القرار مبنياً على معايير موضوعية وواضحة، بعيداً عن أي تأثيرات شخصية أو اعتبارات غير مهنية.

## معايير اتخاذ القرار

تعتمد المؤسسات الناجحة على مجموعة من المعايير، أهمها:

- . المؤهل العلمي.
- . الخبرة المهنية.
- . نتائج الاختبارات.
- . أداء المرشح في المقابلة.
- . المهارات التقنية.
- . المهارات السلوكية.
- . القدرة على التعلم والتطور.
- . الانسجام مع قيم المؤسسة.

## ثانياً: التحقق من المعلومات

قبل إصدار قرار التوظيف النهائي، ينبغي التحقق من صحة المعلومات المقدمة من المرشح، وذلك من خلال:

- . التأكد من صحة الشهادات.
- . مراجعة شهادات العمل السابقة.
- . التحقق من الخبرات المهنية.

- . التأكد من المراجع المهنية عند الحاجة.
- . استكمال الوثائق القانونية والإدارية.

وتهدف هذه الخطوة إلى حماية المؤسسة من أي معلومات غير دقيقة قد تؤثر في قرار التوظيف.

### ثالثاً: إصدار قرار التعيين

بعد استكمال جميع الإجراءات، تصدر المؤسسة قرار التعيين، والذي يتضمن عادة:

- . اسم الموظف.
- . المسمى الوظيفي.
- . مقر العمل.
- . تاريخ الالتحاق.
- . نوع العقد أو الإطار القانوني.
- . مدة التجربة إذا كانت مطبقة.
- . الحقوق والواجبات الأساسية.

ويجب أن يكون القرار واضحاً ومطابقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.

### رابعاً: الاستقبال الوظيفي

يمثل اليوم الأول للموظف الجديد مرحلة مهمة، لأنه يترك الانطباع الأول عن المؤسسة.

ويشمل برنامج الاستقبال عادة:

- . الترحيب بالموظف.
- . تقديم المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

- . التعريف بالهيكل التنظيمي.
- . تعريفه بزملائه ومسؤوليه.
- . تسليمه دليل الموظف.
- . تسليمه وسائل العمل اللازمة.
- . شرح الأنظمة الداخلية وإجراءات السلامة.

ويهدف هذا البرنامج إلى تقليل القلق، وتعزيز شعور الموظف بالانتماء منذ البداية.

### خامساً: الإدماج الوظيفي ( Onboarding )

الإدماج الوظيفي هو برنامج منظم يهدف إلى مساعدة الموظف الجديد على التكيف مع بيئة العمل واكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة.

ويتضمن برنامج الإدماج:

- . التعريف بثقافة المؤسسة وقيمها.
- . شرح المهام والمسؤوليات.
- . التكوين الأولي.
- . تحديد الأهداف خلال فترة التجربة.
- . تعيين مشرف أو موجه لمواكبة الموظف.
- . عقد لقاءات دورية لتقييم التقدم.

وتستمر عملية الإدماج عادة من عدة أسابيع إلى عدة أشهر، حسب طبيعة الوظيفة.

سادساً: تقييم فترة التجربة

إذا كانت المؤسسة تعتمد فترة تجربة، فينبغي تقييم الموظف وفق معايير واضحة، منها:

- . جودة الأداء.
- . الالتزام والانضباط.
- . احترام أوقات العمل.
- . سرعة التعلم.
- . القدرة على العمل ضمن فريق.
- . التواصل مع الزملاء والمرتفقين.
- . تحمل المسؤولية.

وبناءً على نتائج هذا التقييم، يتم تثبيت الموظف أو تمديد فترة التجربة إذا كان النظام يسمح بذلك، أو اتخاذ الإجراء المناسب وفق القوانين المعمول بها.

#### سابعاً: الأخطاء الشائعة

من أبرز الأخطاء التي تقع فيها بعض المؤسسات:

- . عدم وجود برنامج استقبال منظم.
- . ترك الموظف دون توجيه في أيامه الأولى.
- . غموض المهام المطلوبة.
- . ضعف التواصل بين المسؤول والموظف الجديد.
- . عدم تقييم فترة الإدماج.
- . إهمال التكوين الأولي.

وتؤدي هذه الأخطاء إلى انخفاض الحافزية، وصعوبة الاندماج، وارتفاع معدل مغادرة الموظفين الجدد.

ثامناً: نموذج لخطة إدماج موظف جديد

## الأسبوع الأول:

- . استقبال الموظف والتعريف بالمؤسسة.
- . تسليم وسائل العمل.
- . شرح النظام الداخلي.

## الأسبوع الثاني:

- . بدء ممارسة المهام تحت إشراف مباشر.
- . حضور دورة تكوينية تعريفية.

## الشهر الأول:

- . متابعة الأداء.
- . معالجة الصعوبات.
- . عقد اجتماع تقييم أولي.

## نهاية فترة التجربة:

- . تقييم شامل.
- . اتخاذ قرار التثبيت.
- . إعداد خطة تطوير مهنية.

## تاسعاً: توصيات للمؤسسات المغربية

### لضمان نجاح مرحلة التوظيف والإدماج، يُنصح بما يلي:

- . اعتماد معايير موضوعية في اتخاذ القرار.
- . توفير برنامج استقبال وإدماج مكتوب.
- . تعيين مشرف لمواكبة الموظف الجديد.
- . تنظيم دورات تكوينية أولية.
- . تقييم الموظف بشكل دوري خلال فترة الإدماج.
- . تعزيز التواصل المستمر بين الإدارة والموظف.

إن نجاح عملية التوظيف لا يكتمل بمجرد اختيار المرشح المناسب، بل يمتد إلى حسن استقباله وإدماجه داخل المؤسسة. فكلما كان برنامج الإدماج منظماً ومدروساً، ازدادت سرعة تكيف الموظف، وتحسن أدائه، وارتفع مستوى انتمائه للمؤسسة. ومن ثم، فإن الإدماج الوظيفي يمثل استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري، ويسهم في بناء مؤسسات مغربية أكثر كفاءة واستقراراً وقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### الفصل الرابع: إدارة الأداء وتقييم الموظفين

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأداء وتقييم الموظفين وأهميته وأهدافه

#### تمهيد

تعتبر إدارة الأداء من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لأنها تمثل الحلقة التي تربط بين أهداف المؤسسة وأداء الموظفين. فالمؤسسات لا تحقق النجاح بالموارد المالية أو التكنولوجية وحدها، وإنما بقدرتها على توجيه أداء مواردها البشرية نحو تحقيق النتائج المرجوة. ومن هنا أصبح تقييم أداء الموظفين عملية مستمرة لا تقتصر على منح نقطة أو إعداد تقرير سنوي، بل تشمل التخطيط للأداء، ومتابعة الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد احتياجات التكوين، وتحفيز الموظفين، وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي العقود الماضية كان تقييم الأداء يعتمد في كثير من المؤسسات على اجتهادات المسؤولين أو على تقارير سنوية مختصرة، الأمر الذي كان يثير الكثير من الانتقادات بسبب غياب الموضوعية والشفافية. أما اليوم فقد تطورت المفاهيم الإدارية، وأصبحت إدارة الأداء تعتمد على مؤشرات قابلة للقياس، وأهداف واضحة، وأنظمة معلومات رقمية، مما ساهم في رفع جودة التقييم وتحقيق العدالة بين الموظفين.

وفي المغرب، تكتسي إدارة الأداء أهمية خاصة في إطار إصلاح الإدارة العمومية، وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، إضافة إلى تعزيز تنافسية المقاولات الوطنية في الأسواق الداخلية والخارجية.

### أولاً: مفهوم إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تخطيط أداء الموظفين، ومتابعة تنفيذ المهام، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة، والعمل على تطوير الكفاءات، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولا تقتصر إدارة الأداء على تقييم الماضي، بل تهدف أيضاً إلى تحسين الأداء المستقبلي من خلال التوجيه والتكوين والتحفيز.

### ثانياً: مفهوم تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء العملية المنهجية التي يتم من خلالها قياس مستوى إنجاز الموظف لمهامه، ومدى تحقيقه للأهداف المحددة، اعتماداً على معايير ومؤشرات موضوعية، بهدف اتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير، أو التكوين، أو الترقية، أو التحفيز، أو إعادة توزيع المهام.

ويجب أن يكون التقييم مبنياً على بيانات حقيقية، بعيداً عن الانطباعات الشخصية أو العلاقات الفردية.

### ثالثاً: أهداف إدارة الأداء

تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

## 1. تحسين أداء الموظفين

من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ووضع خطط لمعالجتها.

## 2. تحقيق أهداف المؤسسة

عندما تكون أهداف الموظفين مرتبطة بالأهداف العامة للمؤسسة، يصبح كل فرد مساهماً بشكل مباشر في نجاحها.

## 3. تحديد الاحتياجات التكوينية

يكشف تقييم الأداء عن المهارات التي تحتاج إلى تطوير، مما يساعد على إعداد برامج تكوين أكثر فعالية.

## 4. دعم قرارات الترقية والتحفيز

تساعد نتائج التقييم الإدارة على اتخاذ قرارات عادلة بشأن الترقيات، والمكافآت، والحوافز.

## 5. تعزيز التواصل

تتيح جلسات تقييم الأداء فرصة للحوار بين المسؤول والموظف، وتوضيح التوقعات، ومناقشة التحديات، واقتراح الحلول.

---

رابعاً: أهمية إدارة الأداء

تكمن أهمية إدارة الأداء في أنها:

- . ترفع الإنتاجية.
- . تحسن جودة الخدمات.
- . تعزز العدالة والشفافية.

- . تشجع ثقافة الإنجاز.
- . تساعد على اكتشاف المواهب.
- . تدعم اتخاذ القرار.
- . تقلل من النزاعات المرتبطة بالتقييم.

كما أنها تمكن المؤسسة من قياس مدى نجاح سياساتها في مجال الموارد البشرية، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

#### خامساً: المبادئ الأساسية لإدارة الأداء

لضمان نجاح نظام إدارة الأداء، ينبغي الالتزام بالمبادئ التالية:

- . الموضوعية.
- . العدالة.
- . الشفافية.
- . الاستمرارية.
- . الاعتماد على مؤشرات قابلة للقياس.
- . إشراك الموظف في تحديد الأهداف.
- . تقديم تغذية راجعة بناءة.
- . ربط الأداء بالتطوير وليس بالعقاب فقط.

#### سادساً: الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء

يخلط كثير من الناس بين المفهومين، رغم وجود فرق واضح بينهما.

تقييم الأداء	إدارة الأداء
يتم في فترات محددة	عملية مستمرة طوال السنة
يركز على قياس النتائج	تركز على التخطيط والمتابعة والتطوير

## تقييم الأداء

## إدارة الأداء

يهدف إلى معرفة مستوى الأداء تهدف إلى تحسين الأداء  
تنتهي غالبًا بإعداد تقرير أو نتيجة تشمل الحوار والتوجيه والتكوين

سابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المغرب

من أبرز التحديات:

- . غياب مؤشرات أداء واضحة في بعض المؤسسات.
- . ضعف تكوين المسؤولين على أساليب التقييم الحديثة.
- . التأثر أحياناً بالانطباعات الشخصية.
- . مقاومة بعض الموظفين لعمليات التقييم.
- . ضعف استخدام الأنظمة الرقمية في متابعة الأداء.
- . عدم ربط نتائج التقييم بخطط التطوير والتكوين.

وللتغلب على هذه التحديات، ينبغي اعتماد أنظمة حديثة لإدارة الأداء، وتكوين المسؤولين، وتعزيز ثقافة الشفافية وربط الأداء بالتطوير المستمر.

## خاتمة المبحث

إن إدارة الأداء تمثل حجر الزاوية في نجاح إدارة الموارد البشرية، لأنها تحول الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس. كما أن التقييم العادل والموضوعي لا يقتصر على قياس أداء الموظف، بل يساعد على تطويره، وتحفيزه، ورفع كفاءته، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وجودة خدماتها، ويعزز قدرتها على تحقيق التنمية والتميز في بيئة عمل متغيرة.

المبحث الثاني: أساليب ونماذج تقييم أداء الموظفين

يمثل اختيار أسلوب تقييم الأداء أحد أهم القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، لأن دقة النتائج ترتبط مباشرة بالطريقة المعتمدة في التقييم. وقد شهدت أساليب تقييم الأداء تطورًا كبيرًا خلال العقود الأخيرة، حيث انتقلت المؤسسات من الاعتماد على التقدير الشخصي للمسؤول إلى استخدام نماذج علمية تعتمد على الأهداف، ومؤشرات الأداء، وتحليل النتائج، والتغذية الراجعة المستمرة.

وأصبح الهدف من التقييم لا يقتصر على إصدار حكم على الموظف، بل يتعداه إلى مساعدته على تحسين أدائه، واكتشاف قدراته، وتحديد احتياجاته التكوينية، وربط جهوده بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي المغرب، تسعى المؤسسات العمومية والخاصة إلى تحديث أنظمة تقييم الأداء بما ينسجم مع مبادئ الحكامة الجيدة، والشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتحقيق جودة الخدمات.

### أولاً: أسلوب التقرير التقليدي

يعد هذا الأسلوب من أقدم طرق تقييم الأداء، حيث يقوم المسؤول المباشر بإعداد تقرير يصف فيه أداء الموظف خلال فترة معينة.

ويتضمن التقرير عادة:

- . مستوى الإنجاز.
- . الانضباط.
- . السلوك المهني.
- . جودة العمل.
- . الالتزام بالتعليمات.

## مزايا هذا الأسلوب

- . سهل التطبيق.
- . منخفض التكلفة.
- . مناسب للمؤسسات الصغيرة.

## عيوبه

- . يعتمد على الرأي الشخصي.
- . قد يتأثر بالتحيز.
- . يصعب مقارنة الموظفين بطريقة دقيقة.

## ثانياً: أسلوب قوائم المراجعة ( Checklist)

يقوم هذا الأسلوب على إعداد قائمة بالصفات أو السلوكيات المطلوبة، ويحدد المقيم مدى توفرها لدى الموظف.

## مثال

هل يحترم الموظف أوقات العمل؟

دائماً

غالباً

أحياناً

نادراً

ويتميز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه، لكنه لا يقدم تفسيراً عميقاً لأسباب الأداء.

## ثالثاً: أسلوب التقييم بالأهداف ( Management by Objectives - MBO)

يعد من أكثر الأساليب الحديثة انتشاراً، ويقوم على الاتفاق بين المسؤول والموظف في بداية الفترة على مجموعة من الأهداف المحددة. وفي نهاية الفترة، يتم تقييم نسبة تحقيق هذه الأهداف.

مثال

إذا كان الهدف معالجة 1200 ملف إداري خلال السنة، وتم إنجاز 1140 ملفاً، فإن نسبة الإنجاز تبلغ 95%.

مزاياه

- . يركز على النتائج.
- . يعزز مشاركة الموظف.
- . يرفع مستوى المسؤولية.
- . يسهل قياس الأداء.

عيوبه

- . يحتاج إلى أهداف دقيقة وقابلة للقياس.
- . قد يهمل بعض الجوانب السلوكية إذا ركز على النتائج فقط.

## رابعاً: أسلوب مؤشرات الأداء الرئيسية ( KPIs)

يعتمد هذا الأسلوب على قياس الأداء باستخدام مؤشرات كمية ونوعية، ويتم اختيارها حسب طبيعة كل وظيفة.

أمثلة على مؤشرات الأداء

لموظف الموارد البشرية

- . مدة إنجاز التوظيف.
- . نسبة الاحتفاظ بالموظفين.
- . عدد الدورات التكوينية المنجزة.
- . رضا الموظفين.

لموظف الاستقبال

- . عدد المرتفقين الذين تمت خدمتهم.
- . متوسط مدة معالجة الطلب.
- . نسبة رضا المرتفقين.
- . نسبة الأخطاء في معالجة الملفات.

للمحاسب

- . دقة التقارير المالية.
- . احترام الآجال.
- . نسبة الأخطاء المحاسبية.
- . سرعة إعداد الميزانيات.

ويمتاز هذا الأسلوب بالموضوعية، لأنه يعتمد على أرقام ونتائج قابلة للقياس.

خامساً: أسلوب التقييم 360 درجة

يعتبر من أحدث أساليب تقييم الأداء، ويتميز بأنه يعتمد على أكثر من مصدر للحصول على صورة شاملة عن أداء الموظف.

ويشمل التقييم آراء:

- . الرئيس المباشر.
- . الزملاء.
- . المرؤوسين (إذا كان الموظف مسؤولاً).
- . العملاء أو المرتفقين عند الاقتضاء.
- . التقييم الذاتي.

### مزاياه

- . يحقق رؤية شاملة.
- . يقلل من التحيز الفردي.
- . يساعد على تطوير المهارات السلوكية.

### عيوبه

- . يحتاج إلى تنظيم دقيق.
- . قد يتأثر بالعلاقات الشخصية إذا غابت الموضوعية.

---

### سادساً: أسلوب التقييم السلوكي

يركز هذا الأسلوب على تقييم سلوك الموظف أثناء العمل، مثل:

- . احترام أخلاقيات المهنة.
- . التعاون مع الفريق.
- . المبادرة.
- . القيادة.
- . التواصل.
- . تحمل المسؤولية.
- . حل المشكلات.

ويستخدم هذا الأسلوب بشكل كبير في الوظائف القيادية والإدارية.

## سابعاً: التقييم الذاتي

يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه وفق نموذج معد مسبقاً، ثم تتم مناقشة النتائج مع المسؤول المباشر.

ويهدف هذا الأسلوب إلى:

- . تعزيز الوعي الذاتي.
- . تشجيع الموظف على تطوير نفسه.
- . دعم الحوار المهني.

ولا يعتمد عليه وحده، بل يكون جزءاً من نظام تقييم متكامل.

## ثامناً: مقارنة بين أساليب التقييم

الأسلوب	المميزات	أبرز العيوب
التقرير التقليدي قوائم المراجعة	بسيط وسهل سريع ومنظم	يتأثر بالرأي الشخصي محدود التفاصيل
التقييم بالأهداف (MBO))	يركز على النتائج	يحتاج إلى أهداف واضحة
مؤشرات الأداء (KPIs))	موضوعي وقابل للقياس	يتطلب بيانات دقيقة
رؤية شاملة ومتوازنة التقييم 360 درجة	يقيس المهارات الشخصية	يحتاج إلى تنظيم وثقافة مؤسسية
التقييم السلوكي		قد يصعب قياس بعض السلوكيات

أبرز العيوب المميزات الأسلوب  
قد يتأثر بالمبالغة أو التقليل يشجع التطوير الذاتي التقييم الذاتي

---

تاسعاً: أفضل الأساليب للمؤسسات المغربية

من خلال التجارب الحديثة، يوصى بعدم الاعتماد على أسلوب واحد، بل اعتماد نظام تقييم متكامل يجمع بين:

- . مؤشرات الأداء الرئيسية (. KPIs)
- . التقييم بالأهداف (. MBO)
- . التقييم السلوكي.
- . جلسات التغذية الراجعة الدورية.
- . التقييم الذاتي.
- . التقييم من الرئيس المباشر.

ويحقق هذا الدمج قدرًا أكبر من العدالة والدقة، ويساعد على تطوير الموظفين وتحسين أداء المؤسسة.

---

عاشراً: توصيات عملية

لإنجاح نظام تقييم الأداء، ينبغي على المؤسسات المغربية:

- . وضع معايير واضحة ومعلنة قبل بدء التقييم.
- . تدريب الرؤساء المباشرين على مهارات التقييم.
- . الاعتماد على بيانات ومؤشرات فعلية.
- . عقد لقاءات دورية لمناقشة الأداء.
- . ربط نتائج التقييم بالتكوين والترقية والتحفيز.
- . مراجعة نظام التقييم بشكل دوري ليتماشى مع تطور المؤسسة.

إن اختيار أسلوب تقييم الأداء المناسب يمثل ركيزة أساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية. فكلما اعتمدت المؤسسة على أساليب علمية تجمع بين قياس النتائج، وتقييم السلوك، وتحليل الكفاءات، وتقديم التغذية الراجعة، استطاعت بناء نظام عادل وشفاف يحقق التطوير المستمر للموظفين، ويرفع الإنتاجية، ويعزز جودة الخدمات، ويجعل تقييم الأداء وسيلة للنمو والتميز، لا مجرد إجراء إداري سنوي.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية ( KPIs) وإعداد بطاقات تقييم الموظفين

تمهيد

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية ( Key Performance Indicators - KPIs) من أهم الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لأنها تمكن المؤسسة من قياس أداء الموظفين بطريقة علمية تعتمد على النتائج والأرقام، بعيداً عن الأحكام الشخصية أو الانطباعات العامة. وقد أصبحت هذه المؤشرات عنصراً أساسياً في المؤسسات الناجحة، إذ تساعد على متابعة تنفيذ الأهداف، وقياس مستوى الإنجاز، واكتشاف مواطن القوة والضعف، واتخاذ قرارات دقيقة بشأن التكوين والترقية والتحفيز.

وفي المغرب، ينسجم اعتماد مؤشرات الأداء مع توجهات تحديث الإدارة العمومية، وتحسين جودة الخدمات، وربط المسؤولية بالمحاسبة، كما أصبح ضرورة بالنسبة للمقاولات التي تسعى إلى رفع إنتاجيتها وتعزيز تنافسيتها.

ولا تقتصر مؤشرات الأداء على قياس كمية العمل، بل تشمل أيضاً جودة الإنجاز، واحترام الآجال، ورضا المرتفقين أو الزبناء، والالتزام بالقيم المهنية، والقدرة على الابتكار والعمل الجماعي.

أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية ( KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لتقييم مدى تحقيق الموظف أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة.

وتتميز هذه المؤشرات بأنها:

- . واضحة.
- . قابلة للقياس.
- . مرتبطة بالأهداف.
- . قابلة للمقارنة.
- . قابلة للمتابعة بشكل دوري.

ثانياً: خصائص مؤشرات الأداء الفعالة

لكي تكون المؤشرات فعالة، ينبغي أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

- . أن تكون محددة وواضحة.
- . أن تكون قابلة للقياس بالأرقام أو النسب.
- . أن تكون قابلة للتحقيق.
- . أن ترتبط بأهداف المؤسسة.
- . أن تكون محددة بزمن.
- . أن تساعد على اتخاذ القرار.

ويعرف هذا المبدأ عالمياً بمنهجية SMART، التي تضمن أن تكون الأهداف والمؤشرات عملية وواقعية.

ثالثاً: أنواع مؤشرات الأداء

تنقسم مؤشرات الأداء إلى عدة أنواع، من أهمها:

## 1. مؤشرات الإنتاجية

مثل:

- . عدد الملفات المعالجة.
- . عدد الطلبات المنجزة.
- . عدد التقارير المعدة.
- . عدد المشاريع المنجزة.

## 2. مؤشرات الجودة

مثل:

- . نسبة الأخطاء.
- . جودة التقارير.
- . احترام المعايير.
- . مستوى رضا المرتفقين.

## 3. مؤشرات الوقت

مثل:

- . مدة معالجة الملفات.
- . احترام الآجال.
- . سرعة الاستجابة.
- . معدل التأخر.

## 4. مؤشرات التطوير

مثل:

- . عدد الدورات التكوينية.
- . اكتساب مهارات جديدة.
- . المساهمة في تحسين الإجراءات.

. تقديم مقترحات تطوير.

5. مؤشرات السلوك المهني

مثل:

- . الانضباط.
- . الالتزام.
- . العمل الجماعي.
- . التواصل.
- . المبادرة.

---

رابعاً: خطوات إعداد مؤشرات الأداء

تمر عملية إعداد مؤشرات الأداء بالمراحل التالية:

1. تحديد أهداف الوظيفة.
2. تحديد النتائج المطلوب تحقيقها.
3. اختيار المؤشرات المناسبة.
4. تحديد طريقة القياس.
5. تحديد الوزن النسبي لكل مؤشر.
6. تحديد فترة التقييم.
7. مراجعة المؤشرات بشكل دوري.

---

خامساً: نموذج مؤشرات الأداء لمسؤول الموارد البشرية

الوزن المؤشر

20% سرعة إنجاز عمليات التوظيف

المؤشر	الوزن
جودة ملفات الموظفين	15%
تنفيذ خطة التكوين	20%
رضا الموظفين	15%
الالتزام بالقوانين	10%
إعداد التقارير	10%
المبادرة والابتكار	10%

المجموع: 100%

---

سادساً: نموذج مؤشرات الأداء لموظف الاستقبال

المؤشر	الوزن
سرعة استقبال المرتفقين	20%
جودة التواصل	20%
احترام أوقات العمل	15%
نسبة الأخطاء	15%
رضا المرتفقين	20%
التعاون مع الزملاء	10%

---

سابعاً: بطاقة تقييم أداء الموظف

تتكون بطاقة التقييم عادة من العناصر التالية:

### المعلومات الأساسية

- . اسم الموظف.
- . رقم التأجير أو التأجير الإداري.
- . الوظيفة.
- . القسم أو المصلحة.
- . اسم المسؤول المباشر.
- . فترة التقييم.

### معايير التقييم

- . جودة العمل.
- . كمية الإنجاز.
- . احترام الآجال.
- . الالتزام والانضباط.
- . التعاون والعمل الجماعي.
- . المبادرة.
- . حل المشكلات.
- . التطوير الذاتي.

ويمنح لكل معيار وزن ونقطة محددة، ثم تحسب النتيجة النهائية.

ثامناً: تفسير نتائج التقييم

يمكن اعتماد سلم مبسط كالآتي:

النتيجة	التقدير
90 إلى 100	ممتاز

التقدير	النتيجة
جيد جداً	80 إلى أقل من 90
جيد	70 إلى أقل من 80
مقبول	60 إلى أقل من 70
	يحتاج إلى تحسين أقل من 60

ويجب أن تكون هذه النتائج مدخلاً لوضع خطط تطوير، وليس فقط للحكم على الموظف.

تاسعاً: استخدام نتائج التقييم

تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في:

- . إعداد خطط التكوين.
- . اتخاذ قرارات الترقية.
- . منح الحوافز والمكافآت.
- . تحديد القيادات المستقبلية.
- . معالجة جوانب القصور.
- . تحسين توزيع المهام.

كما تساعد النتائج على تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

عاشراً: أخطاء يجب تجنبها

من أبرز الأخطاء:

- . وضع مؤشرات غير قابلة للقياس.

- . اعتماد عدد كبير جداً من المؤشرات.
- . تغيير المؤشرات أثناء فترة التقييم.
- . عدم شرح معايير التقييم للموظفين.
- . تجاهل التغذية الراجعة.
- . الاعتماد على رأي شخص واحد فقط.

حادي عشر: توصيات للمؤسسات المغربية

لضمان نجاح نظام مؤشرات الأداء، يُوصى بما يلي:

- . ربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية.
- . إشراك الموظفين في تحديد الأهداف.
- . استخدام أنظمة رقمية لمتابعة الأداء.
- . مراجعة المؤشرات سنوياً.
- . تدريب المسؤولين على قراءة وتحليل النتائج.
- . اعتماد مبدأ الشفافية والإنصاف.

خاتمة المبحث

إن مؤشرات الأداء الرئيسية تمثل لغة الأرقام التي تساعد المؤسسة على معرفة حقيقة الأداء بعيداً عن التقديرات الشخصية. وعندما تصمم هذه المؤشرات بعناية، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية، وتستخدم ضمن نظام متكامل لإدارة الأداء، فإنها تصبح أداة فعالة لتحسين كفاءة الموظفين، وتعزيز العدالة في التقييم، ودعم القرارات الإدارية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الإنجاز والتميز والابتكار، بما ينسجم مع متطلبات تحديث الإدارات العمومية والمقاولات المغربية.

المبحث الرابع: الأخطاء والانحيازات في تقييم الموظفين وكيفية معالجتها

يعد نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لاتخاذ قرارات الترقية، والتكوين، والتحفيز، والتطوير المهني، غير أن نجاحه لا يتوقف على وجود استمارات أو مؤشرات أداء فقط، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى موضوعية وعدالة الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم.

وقد أثبتت البحوث في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي أن المقيمين قد يقعون، دون قصد، في أخطاء وانحيازات تؤثر في نتائج التقييم، فتؤدي إلى منح موظف تقييمًا أعلى أو أقل مما يستحق. وتنعكس هذه الأخطاء سلبًا على المؤسسة من خلال انخفاض ثقة الموظفين، وضعف الحافزية، وارتفاع النزاعات الإدارية، وإضعاف ثقافة الأداء.

لذلك، أصبح من الضروري تكوين المسؤولين في أساليب التقييم الحديثة، واعتماد معايير واضحة، والاستناد إلى الأدلة والنتائج بدل الانطباعات الشخصية.

## أولاً: خطأ الهالة (Halo Effect)

يحدث عندما يسمح المقيم لصفة إيجابية واحدة بالتأثير على تقييم جميع جوانب أداء الموظف.

مثال: موظف يتميز بحسن التواصل، فيحصل على تقييم مرتفع في جميع المعايير، رغم وجود ضعف في سرعة الإنجاز أو جودة العمل.

طريقة المعالجة:

- تقييم كل معيار بشكل مستقل.
- الاعتماد على مؤشرات أداء فعلية.
- استخدام نماذج تقييم مفصلة.

## ثانياً: خطأ التشدد

يميل بعض المسؤولين إلى منح تقييمات منخفضة لجميع الموظفين مهما كان أدائهم.

آثاره:

- . إحباط الموظفين.
- . انخفاض الدافعية.
- . ضعف الثقة في نظام التقييم.

المعالجة:

- . تدريب المقيمين.
- . مقارنة النتائج مع مؤشرات الأداء.
- . مراجعة التقييم من لجنة مستقلة عند الحاجة.

---

## ثالثاً: خطأ التساهل

يقع عندما يمنح المسؤول أغلب الموظفين درجات مرتفعة دون تمييز بين مستويات الأداء.

النتائج:

- . ضياع الفروق بين المجتهد وغيره.
- . ضعف العدالة.
- . انخفاض قيمة نظام التقييم.

---

## رابعاً: النزعة إلى الوسط

يقوم بعض المقيمين بمنح معظم الموظفين تقديرات متوسطة لتجنب الانتقادات أو المسؤولية.

وهذا يحرم المتميزين من التقدير، ويحجب الحاجة إلى تطوير أداء الموظفين الأقل مستوى.

#### خامساً: تأثير الحداثة ( Recency Effect )

يعتمد المقيم على الأحداث الأخيرة فقط، وينسى أداء الموظف خلال بقية فترة التقييم.

مثال: موظف قدم أداءً ممتازاً طوال العام، لكنه ارتكب خطأ في الأسبوع الأخير، فيحصل على تقييم منخفض.

#### المعالجة:

- . الاحتفاظ بسجل دوري للأداء.
- . عقد اجتماعات متابعة منتظمة.

#### سادساً: تأثير الانطباع الأول

قد يبني المسؤول رأياً عن الموظف منذ الأيام الأولى، ويستمر هذا الانطباع في التأثير على جميع تقييماته لاحقاً.

ولهذا ينبغي تقييم الأداء على أساس النتائج الفعلية وليس الانطباعات.

#### سابعاً: التحيز الشخصي

قد يتأثر التقييم بعلاقات الصداقة أو الخلافات الشخصية، وهو من أخطر الأخطاء لأنه يمس مبدأ العدالة.

### المعالجة:

- . اعتماد معايير مكتوبة.
- . إشراك أكثر من مقيم.
- . توثيق الأدلة الداعمة للتقييم.

---

### ثامناً: التحيز للتشابه

يميل بعض المسؤولين إلى تقييم الموظفين الذين يشبهونهم في طريقة التفكير أو أسلوب العمل بدرجات أعلى. ويؤدي ذلك إلى إقصاء كفاءات قد تختلف في الأسلوب لكنها تحقق نتائج متميزة.

---

### تاسعاً: المقارنة بين الموظفين

يقارن بعض المديرين الموظف بزملائه بدل مقارنته بمعايير الوظيفة. والصحيح هو تقييم كل موظف وفق أهدافه ومؤشرات أدائه الخاصة.

---

### عاشراً: التركيز على الأخطاء فقط

بعض المسؤولين يهتمون بالأخطاء ويغفلون الإنجازات، مما يؤدي إلى تقييم غير متوازن.

وينبغي الاعتراف بالإنجازات مع مناقشة فرص التحسين.

---

## حادي عشر: غياب الأدلة

من الأخطاء إصدار تقييم دون الاستناد إلى بيانات أو تقارير أو نتائج فعلية. ولهذا يجب أن يكون كل تقدير مدعومًا بمؤشرات وأمثلة واقعية.

---

## ثاني عشر: تأثير الضغوط الخارجية

قد يتأثر المسؤول بضغوط إدارية أو تنظيمية عند إعداد التقييم، مما يضعف موضوعيته. ويجب حماية عملية التقييم من أي تدخل غير مهني.

---

## ثالث عشر: أخطاء الموظف أثناء التقييم

قد يقع الموظف أيضًا في أخطاء، مثل:

- . عدم توثيق إنجازاته.
  - . تجاهل التغذية الراجعة.
  - . عدم مناقشة أهدافه مع المسؤول.
  - . التركيز على التبريرات بدل الحلول.
- 

## رابع عشر: دور التكنولوجيا في الحد من الأخطاء

تساعد أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية على:

- . توثيق الأداء بشكل مستمر.

- . استخراج مؤشرات دقيقة.
- . تقليل التحيز الشخصي.
- . إعداد تقارير موضوعية.
- . متابعة تحقيق الأهداف بصورة لحظية.

خامس عشر: أفضل الممارسات لتقييم عادل

لضمان نزاهة وفعالية التقييم، ينبغي للمؤسسات المغربية:

- . وضع معايير واضحة ومعلنة.
- . تدريب جميع المقيمين.
- . استخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس.
- . إجراء التقييم بشكل دوري وليس مرة واحدة في السنة.
- . إشراك الموظف في مناقشة النتائج.
- . توفير آلية للتظلم أو مراجعة التقييم.
- . ربط نتائج التقييم بخطط التطوير المهني.

خاتمة المبحث

إن نجاح نظام تقييم الأداء لا يعتمد فقط على النماذج أو الاستثمارات، بل يرتبط أساساً بقدرة المؤسسة على ضمان الموضوعية والشفافية والعدالة في جميع مراحل التقييم. وكلما نجحت الإدارة في الحد من الأخطاء والانحيازات، ازدادت ثقة الموظفين في النظام، وارتفعت الحافزية، وتحسنت جودة الأداء، وأصبحت عملية التقييم وسيلة للتطوير المستمر وبناء الكفاءات، لا مجرد إجراء إداري أو وسيلة للمحاسبة.

المطلب: التغذية الراجعة (Feedback) في إدارة الموارد البشرية

تعد التغذية الراجعة (Feedback) من أهم الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لأنها تمثل عملية تواصل مستمرة بين المسؤول والموظف، تهدف إلى تزويد الموظف بمعلومات دقيقة حول مستوى أدائه، ونقاط قوته، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مع تقديم التوجيه والدعم اللازمين لتحقيق أداء أفضل.

ولم تعد التغذية الراجعة في المؤسسات الحديثة مرتبطة فقط بمرحلة تقييم الأداء السنوي، بل أصبحت ممارسة يومية أو دورية تساعد على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر، والشفافية، والتحسين المتواصل. وقد أثبتت التجارب أن الموظفين الذين يتلقون تغذية راجعة منتظمة يكونون أكثر التزامًا، وأكثر قدرة على تطوير مهاراتهم، وأكثر تحقيقًا للأهداف.

وفي المغرب، تزداد أهمية التغذية الراجعة مع توجه الإدارات العمومية والمقاولات نحو تحديث أساليب التدبير، وتعزيز ثقافة الجودة، وربط الأداء بالتطوير بدل الاقتصار على المحاسبة.

---

### أولاً: مفهوم التغذية الراجعة

التغذية الراجعة هي عملية تقديم معلومات وملاحظات بناءة للموظف حول أدائه وسلوكه المهني، بهدف تعزيز نقاط القوة، وتصحيح جوانب القصور، ومساعدته على تحقيق نتائج أفضل.

وهي عملية تفاعلية تقوم على الحوار، وليست مجرد توجيهات أو انتقادات من المسؤول إلى الموظف.

---

### ثانياً: أهداف التغذية الراجعة

تهدف التغذية الراجعة إلى:

- . تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- . توضيح التوقعات الوظيفية.
- . تعزيز التواصل بين المسؤول والموظف.
- . رفع مستوى الثقة داخل المؤسسة.
- . اكتشاف الاحتياجات التكوينية.
- . تصحيح الأخطاء في وقت مبكر.
- . تشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرة.
- . دعم اتخاذ قرارات الترقية والتطوير المهني.

### ثالثاً: أنواع التغذية الراجعة

#### 1. التغذية الراجعة الإيجابية

تركز على إبراز الإنجازات والسلوكيات الجيدة، وتشجيع الموظف على الاستمرار فيها.

مثال: "أحسنت في إنجاز التقرير قبل الموعد المحدد، وكانت جودة التحليل ممتازة."

فوائدها

- . زيادة الحافزية.
- . تعزيز الثقة بالنفس.
- . تشجيع السلوك الإيجابي.

#### 2. التغذية الراجعة التصحيحية

تهدف إلى معالجة الأخطاء أو تحسين الأداء بطريقة بناءة ومحترمة.

مثال: "لاحظت وجود بعض الأخطاء في إدخال البيانات، وأقترح مراجعة الملفات قبل اعتمادها لتقليل نسبة الخطأ."

ويجب أن تركز على السلوك أو الأداء، لا على شخصية الموظف.

### 3. التغذية الراجعة المستمرة

تقدم بشكل منتظم أثناء العمل، وليس فقط في نهاية السنة، مما يساعد على معالجة المشكلات قبل تفاقمها.

### 4. التغذية الراجعة الرسمية

تتم خلال الاجتماعات الدورية أو جلسات تقييم الأداء، وتوثق في ملفات الموظفين.

### 5. التغذية الراجعة غير الرسمية

تكون سريعة وعفوية أثناء العمل اليومي، وغالبًا ما تكون فعالة في تعزيز التواصل.

رابعاً: خصائص التغذية الراجعة الفعالة

لكي تحقق التغذية الراجعة أهدافها، ينبغي أن تكون:

- . واضحة ومحددة.
- . مبنية على وقائع وأمثلة.
- . مقدمة في الوقت المناسب.

- . موضوعية وعادلة.
- . متوازنة بين الإيجابيات وجوانب التحسين.
- . قائمة على الاحترام المتبادل.
- . مرتبطة بحلول عملية.

---

### خامساً: خطوات تقديم التغذية الراجعة

1. التحضير للجلسة وجمع المعلومات.
2. اختيار الوقت والمكان المناسبين.
3. بدء الحوار بإبراز نقاط القوة.
4. مناقشة جوانب التحسين بهدوء.
5. الاستماع إلى رأي الموظف.
6. الاتفاق على خطة عمل واضحة.
7. تحديد موعد للمتابعة.

---

### سادساً: أخطاء يجب تجنبها

#### من أبرز الأخطاء:

- . تقديم التغذية الراجعة أمام الآخرين.
- . التركيز على السلبيات فقط.
- . استخدام عبارات عامة وغير دقيقة.
- . تأجيل الملاحظات لفترة طويلة.
- . تحويل الجلسة إلى توبيخ أو عقاب.
- . عدم الاستماع إلى الموظف.

---

### سابعاً: دور المدير في نجاح التغذية الراجعة

ينبغي للمدير أن يكون:

- . مستمعًا جيدًا.
- . عادلاً وموضوعياً.
- . داعماً للتطوير.
- . قادراً على توجيه الموظف.
- . مشجعاً على الحوار المفتوح.
- . ملتزماً بمتابعة تنفيذ خطة التحسين.

ثامناً: دور الموظف

كما أن للموظف دوراً مهماً، يتمثل في:

- . تقبل الملاحظات بروح إيجابية.
- . طرح الأسئلة عند الحاجة.
- . المشاركة في وضع خطة التطوير.
- . تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.
- . متابعة تقدمه باستمرار.

تاسعاً: نموذج لجلسة تغذية راجعة

المسؤول: "أشكرك على التزامك خلال هذا الشهر، فقد أنجزت معظم المهام في الوقت المحدد."

الموظف: "شكراً، حاولت تنظيم وقتي بشكل أفضل."

المسؤول: "هناك نقطة واحدة نحتاج إلى تحسينها، وهي مراجعة التقارير قبل إرسالها لتقليل الأخطاء. ما رأيك في تخصيص وقت للمراجعة النهائية؟"

الموظف: "أوافق، وسأضع قائمة تحقق قبل إرسال أي تقرير."

المسؤول: "ممتاز، سنراجع النتائج بعد شهر ونناقش مدى التحسن."

عاشراً: أثر التغذية الراجعة على المؤسسة

عندما تطبق التغذية الراجعة بصورة صحيحة، فإنها تؤدي إلى:

- . تحسين الأداء.
- . رفع الإنتاجية.
- . تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.
- . تقليل الأخطاء.
- . زيادة الرضا الوظيفي.
- . دعم الابتكار.
- . بناء ثقافة التعلم المستمر.

خاتمة

التغذية الراجعة ليست مجرد ملاحظات يقدمها المدير، بل هي ثقافة إدارية تقوم على الحوار، والاحترام، والتطوير المستمر. وعندما تصبح جزءاً من الممارسة اليومية داخل المؤسسة، فإنها تساهم في بناء موظفين أكثر كفاءة، وفرق عمل أكثر تعاوناً، ومؤسسات أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وخدمة المجتمع بكفاءة وجودة.

الفصل الخامس: تدريب وتطوير الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم تدريب وتطوير الموارد البشرية وأهميته وأهدافه

يشكل تدريب وتطوير الموارد البشرية أحد أهم المحاور الاستراتيجية في الإدارة الحديثة، لأنه يمثل الاستثمار الحقيقي في الإنسان، الذي يعد الثروة الأكثر قيمة داخل أي مؤسسة. فالمباني والمعدات والتكنولوجيا يمكن اقتناؤها وتحديثها، أما الكفاءات البشرية فلا تتطور إلا من خلال التعلم المستمر، واكتساب الخبرات، وصقل المهارات، ومواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والإدارة.

وقد فرضت الثورة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والعولمة، على المؤسسات إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالتكوين والتطوير، إذ أصبحت المعرفة تتجدد بسرعة، وظهرت وظائف جديدة واختفت أخرى، مما جعل التعلم المستمر ضرورة مهنية وليس خيارًا.

وفي المغرب، أصبح تدريب الموارد البشرية ركيزة أساسية لإنجاح أورش الإصلاح الإداري، وتحسين جودة الخدمات العمومية، ورفع تنافسية المقاولات الوطنية، وتطوير الكفاءات القادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. لذلك، لم يعد التكوين مجرد نشاط موسمي، بل أصبح عملية استراتيجية مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة وتنمية رأس مالها البشري.

## أولاً: مفهوم تدريب الموارد البشرية

يقصد بتدريب الموارد البشرية مجموعة الأنشطة والبرامج المنظمة التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وجودة أعلى.

ويركز التدريب على معالجة الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب، من خلال برامج عملية ونظرية تتناسب مع احتياجات الموظفين والمؤسسة.

---

ثانياً: مفهوم تطوير الموارد البشرية

أما تطوير الموارد البشرية فهو عملية أشمل وأوسع من التدريب، إذ يهدف إلى إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات مستقبلية، وتنمية قدراتهم القيادية والإبداعية، وتمكينهم من التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

وبينما يهتم التدريب بالحاضر وتحسين الأداء الحالي، يهتم التطوير بالمستقبل وإعداد الكفاءات لمواجهة تحدياته.

---

ثالثاً: الفرق بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب
يركز على إعداد الموظف للمستقبل يركز على تحسين الأداء الحالي	يركز على إعداد الموظف للمستقبل يركز على تحسين الأداء الحالي
طويل المدى	قصير أو متوسط المدة
يبني قدرات شاملة	يعالج احتياجات محددة
يستهدف النمو المهني والقيادي	يستهدف مهارات معينة
يرتبط بالمسار المهني	يرتبط بالوظيفة الحالية

ويكمل كل من التدريب والتطوير الآخر، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز إذا اعتمدت على أحدهما دون الآخر.

---

رابعاً: أهداف تدريب وتطوير الموارد البشرية

تسعى المؤسسات من خلال التدريب والتطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.
- رفع جودة الخدمات والمنتجات.
- تطوير المهارات التقنية والإدارية.
- تعزيز القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- إعداد القيادات المستقبلية.
- دعم الابتكار والإبداع.
- تقليل الأخطاء المهنية.
- زيادة رضا الموظفين ورفع دافعيتهم.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### خامساً: أهمية التدريب للمؤسسة

يساهم التدريب في تحقيق العديد من الفوائد، منها:

- تحسين كفاءة الموظفين.
- تقليل تكاليف الأخطاء.
- رفع جودة الأداء.
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين خدمة المرتفقين والزبناء.
- تعزيز روح الفريق.
- تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تسهيل تطبيق الإصلاحات الإدارية.

كما يساهم في نشر ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، ويجعلها أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية.

#### سادساً: أهمية التدريب للموظف

يحقق التدريب للموظف فوائد عديدة، أهمها:

- . اكتساب معارف جديدة.
- . تطوير المهارات المهنية.
- . زيادة فرص الترقية.
- . تحسين الثقة بالنفس.
- . تعزيز القدرة على حل المشكلات.
- . مواكبة التطورات التقنية.
- . تحسين فرص النجاح في المسار المهني.

ولهذا ينظر الموظفون إلى المؤسسات التي تستثمر في تدريبهم باعتبارها بيئة عمل مشجعة على التطور والتميز.

---

سابعاً: مبادئ التدريب الفعال

حتى يحقق التدريب أهدافه، ينبغي أن يقوم على المبادئ التالية:

- . ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- . تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.
- . اختيار مدربين مؤهلين.
- . اعتماد أساليب تدريب حديثة وتفاعلية.
- . قياس أثر التدريب بعد انتهائه.
- . توفير بيئة تشجع على تطبيق المهارات المكتسبة.
- . الاستمرار في التعلم والتطوير.

---

ثامناً: التحديات التي تواجه التدريب في المغرب

رغم التطور الذي عرفه مجال التكوين، لا تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات، منها:

- . محدودية الميزانيات المخصصة للتدريب.
- . ضعف الربط بين التدريب واحتياجات العمل.
- . غياب تقييم أثر البرامج التكوينية.
- . مقاومة بعض الموظفين للتغيير.
- . النقص في التكوين المتخصص في بعض المجالات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

وللتغلب على هذه التحديات، ينبغي اعتماد رؤية استراتيجية تجعل التدريب استثماراً طويل الأمد وليس تكلفة إضافية.

#### تاسعاً: خصائص المؤسسة المتعلمة

المؤسسة المتعلمة هي التي تجعل التعلم جزءاً من ثقافتها اليومية، ومن أبرز خصائصها:

- . تشجع تبادل المعرفة.
- . تدعم الابتكار.
- . تستثمر في تطوير موظفيها.
- . تعتمد التقييم المستمر.
- . تستفيد من الأخطاء لتحسين الأداء.
- . تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية.

#### عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لتحقيق أفضل النتائج، يوصى بما يلي:

- . إعداد استراتيجية سنوية للتدريب.
- . تخصيص ميزانية مستقلة للتكوين.
- . إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- . الاستفادة من التكوين الحضوري والإلكتروني.
- . تقييم أثر كل برنامج تدريبي.
- . ربط التدريب بخطط الترقية وتطوير الكفاءات.

## خاتمة المبحث

إن تدريب وتطوير الموارد البشرية لم يعد نشاطاً ثانوياً، بل أصبح عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستدامتها. فالمؤسسة التي تستثمر في تنمية كفاءات موظفيها، وتوفر لهم فرص التعلم والتطوير، تكون أكثر قدرة على الابتكار، وتحسين الأداء، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن ثم، فإن بناء ثقافة التعلم المستمر يمثل الطريق الأمثل لإعداد موارد بشرية مغربية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## الفصل الخامس: تدريب وتطوير الموارد البشرية

### المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية

#### تمهيد

يعد تحديد الاحتياجات التكوينية المرحلة الأساسية التي تبنى عليها جميع برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة، فهو يمثل نقطة الانطلاق نحو إعداد خطط تكوينية فعالة تستجيب للاحتياجات الحقيقية للموظفين وللأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أثبتت التجارب أن العديد من البرامج التدريبية تفشل لأنها صممت دون دراسة دقيقة للاحتياجات، مما يؤدي إلى هدر الوقت والموارد المالية دون تحقيق الأثر المطلوب.

ولذلك، فإن المؤسسات الحديثة لا تنظم الدورات التكوينية بشكل عشوائي، بل تعتمد على تحليل علمي يحدد الفجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة، ثم تبنى برامجها التدريبية على نتائج هذا التحليل.

وفي المغرب، أصبحت عملية تحديد الاحتياجات التكوينية عنصراً أساسياً في إصلاح الإدارة العمومية وتحديث المقاولات، حيث تسعى المؤسسات إلى

توجيه استثماراتها في التكوين نحو المجالات التي تحقق أكبر أثر على الأداء وجودة الخدمات.

---

أولاً: مفهوم الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاج الموظف إلى اكتسابها أو تطويرها حتى يتمكن من أداء مهامه بكفاءة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتظهر هذه الاحتياجات عندما توجد فجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع.

---

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

تساعد هذه العملية على:

- . إعداد برامج تدريبية فعالة.
- . استثمار ميزانية التكوين بكفاءة.
- . تحسين أداء الموظفين.
- . تقليل الأخطاء المهنية.
- . مواكبة التطورات التقنية والإدارية.
- . إعداد القيادات المستقبلية.
- . رفع جودة الخدمات والإنتاجية.

كما تساعد الإدارة على توجيه الموارد نحو المجالات ذات الأولوية بدل تنظيم دورات لا تحقق قيمة مضافة.

---

ثالثاً: مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية

تعتمد إدارة الموارد البشرية على عدة مصادر، أهمها:

### 1. نتائج تقييم الأداء

يكشف تقييم الأداء عن نقاط القوة وجوانب القصور لدى الموظفين، مما يساعد على تحديد المهارات التي تحتاج إلى تطوير.

### 2. تحليل الوظائف

يساعد الوصف الوظيفي وتحليل الوظائف على معرفة الكفاءات المطلوبة لكل منصب، ثم مقارنتها بالكفاءات المتوفرة.

### 3. الخطط الاستراتيجية للمؤسسة

قد تتطلب المشاريع الجديدة أو التحول الرقمي أو التوسع في الأنشطة اكتساب مهارات جديدة.

### 4. ملاحظات الرؤساء المباشرين

يعد المسؤول المباشر من أكثر الأشخاص قدرة على ملاحظة الاحتياجات اليومية لموظفيه.

### 5. اقتراحات الموظفين

يمكن للموظفين أنفسهم تحديد المجالات التي يحتاجون فيها إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم.

### 6. شكايات المرتفقين أو الزبناء

قد تكشف الشكايات المتكررة عن وجود ضعف في مهارة معينة، مثل التواصل أو جودة الخدمة.

رابعاً: مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية

1. على مستوى المؤسسة

يركز على الاحتياجات المرتبطة بالأهداف العامة، مثل:

- . التحول الرقمي.
- . تحسين جودة الخدمات.
- . تطوير القيادة.
- . الأمن السيبراني.
- . إدارة المشاريع.

2. على مستوى الوظيفة

يركز على المهارات والمعارف المطلوبة لكل وظيفة.

مثال:

قد يحتاج موظف الموارد البشرية إلى التكوين في نظم معلومات الموارد البشرية، بينما يحتاج المحاسب إلى تحديث معارفه في المعايير المحاسبية.

3. على مستوى الفرد

يركز على احتياجات كل موظف حسب أدائه وخبرته ومستواه المهني.

خامساً: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات، منها:

- . المقابلات الفردية.
- . الاستبيانات.
- . الملاحظة المباشرة.
- . تحليل نتائج تقييم الأداء.

- . دراسة التقارير الإدارية.
- . مجموعات النقاش.
- . اختبارات قياس المهارات.
- . تحليل مؤشرات الأداء (KPIs).

ويفضل الجمع بين أكثر من أداة للحصول على نتائج أكثر دقة.

---

سادساً: تحليل فجوة الكفاءات

يعد تحليل فجوة الكفاءات من أهم الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التكوينية.

ويقوم على مقارنة:

الكفاءات الحالية → الكفاءات المطلوبة

فإذا تبين وجود نقص في المعرفة أو المهارة أو السلوك المهني، يتم تصميم برنامج تدريبي لمعالجة هذه الفجوة.

مثال:

- . الكفاءة المطلوبة: إتقان برنامج إدارة الموارد البشرية.
- . الكفاءة الحالية: معرفة أساسية فقط.
- . الفجوة: متوسطة.
- . الإجراء: دورة تدريبية متخصصة مع تطبيق عملي.

---

سابعاً: إعداد خطة الاحتياجات التكوينية

تتضمن الخطة العناصر التالية:

- . اسم الوظيفة.

- . اسم الموظف أو الفئة المستهدفة.
- . المهارة المطلوب تطويرها.
- . نوع التدريب.
- . مدة البرنامج.
- . الجهة المنفذة.
- . التكلفة.
- . مؤشرات قياس النجاح.

### ثامناً: نموذج مبسط لخطة الاحتياجات التكوينية

المدة	نوع التدريب	الاحتياج	الوظيفة
5 أيام	دورة متخصصة التوظيف الرقمي	ممسؤول الموارد البشرية	مسؤول الموارد البشرية
3 أيام	ورشة تطبيقية	مهارات التواصل	موظف الاستقبال
4 أيام	تدريب عملي	برامج المحاسبة الحديثة	محاسب
أسبوع	برنامج قيادي	القيادة وإدارة الفرق	رئيس مصلحة

### تاسعاً: الأخطاء الشائعة

#### من أبرز الأخطاء:

- . تنظيم التدريب دون دراسة الاحتياجات.
- . التركيز على الرغبات الشخصية بدل متطلبات العمل.
- . تكرار نفس البرامج سنوياً دون تقييم.
- . إهمال الموظفين ذوي الأداء المرتفع.
- . عدم إشراك المسؤولين والموظفين في تحديد الاحتياجات.

## عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لضمان نجاح تحديد الاحتياجات التكوينية، يوصى بما يلي:

- . ربط التكوين بالأهداف الاستراتيجية.
- . استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات.
- . إشراك جميع المستويات الإدارية.
- . تحديث الاحتياجات بشكل دوري.
- . تخصيص ميزانية كافية للتدريب.
- . قياس أثر البرامج التكوينية بعد تنفيذها.

### خاتمة المبحث

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس الذي تبنى عليه جميع برامج التدريب والتطوير. فكلما كانت هذه العملية دقيقة ومنهجية، تمكنت المؤسسة من استثمار مواردها بكفاءة، وتطوير كفاءات موظفيها، وتحسين جودة أدائهم، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. أما التدريب الذي لا يستند إلى احتياجات حقيقية، فإنه يتحول إلى نشاط شكلي لا يحقق القيمة المضافة المرجوة.

### المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

#### تمهيد

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية، تبدأ المؤسسة مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وهي المرحلة التي تتحول فيها نتائج التحليل إلى خطط عملية تهدف إلى تطوير كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم. وتعد هذه المرحلة حجر الأساس في نجاح الاستثمار في رأس المال البشري، لأن جودة تصميم البرنامج التدريبي تنعكس مباشرة على مستوى التعلم، ونقل المعرفة، وتغيير السلوك المهني، وتحسين نتائج العمل.

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد منهجية علمية في تصميم برامجها التدريبية، تقوم على تحديد أهداف واضحة، واختيار المحتوى المناسب،

وانتقاء المدربين الأكفاء، واعتماد أساليب تدريب تفاعلية، ثم تقييم أثر التدريب بعد انتهائه. ولم يعد التدريب مجرد محاضرات نظرية، بل أصبح تجربة تعليمية متكاملة تعتمد على التطبيق العملي، والمحاكاة، ودراسة الحالات، والتعلم الإلكتروني، والعمل الجماعي.

وفي المغرب، يشكل تطوير البرامج التدريبية أحد أهم ركائز تحديث الإدارة العمومية وتأهيل الموارد البشرية لمواكبة التحول الرقمي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز تنافسية المقاولات.

### أولاً: مفهوم تصميم البرامج التدريبية

تصميم البرنامج التدريبي هو عملية تخطيط وإعداد جميع عناصر التدريب بطريقة علمية، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحويل الاحتياجات التكوينية إلى نتائج عملية قابلة للقياس.

ويشمل التصميم تحديد:

- . أهداف التدريب.
- . الفئة المستهدفة.
- . المحتوى العلمي.
- . مدة التدريب.
- . الوسائل التعليمية.
- . أساليب التقييم.
- . الموارد البشرية والمالية اللازمة.

### ثانياً: مراحل تصميم البرنامج التدريبي

## المرحلة الأولى: تحديد الأهداف التدريبية

تعد الأهداف نقطة الانطلاق لأي برنامج تدريبي، وينبغي أن تكون واضحة وقابلة للقياس.

ومن أمثلة الأهداف:

- . تحسين مهارات التواصل مع المرتفقين.
- . رفع كفاءة استخدام برامج الموارد البشرية.
- . تطوير مهارات القيادة.
- . تقليل الأخطاء الإدارية.
- . تحسين جودة اتخاذ القرار.

ويفضل أن تصاغ الأهداف وفق منهجية SMART بحيث تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومرتبطة باحتياجات المؤسسة، ومحددة بزمن.

---

## المرحلة الثانية: تحديد الفئة المستهدفة

ينبغي تحديد المستفيدين من التدريب بدقة، مثل:

- . الموظفون الجدد.
- . رؤساء المصالح.
- . المديرون.
- . موظفو الموارد البشرية.
- . موظفو الاستقبال.
- . المحاسبون.
- . فرق العمل التقنية.

فكل فئة تحتاج إلى محتوى وأساليب تدريب تختلف عن غيرها.

المرحلة الثالثة: إعداد المحتوى التدريبي

يجب أن يتسم المحتوى بما يلي:

- . الارتباط بواقع العمل.
- . الدقة العلمية.
- . التدرج في عرض المعلومات.
- . الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.
- . تضمين أمثلة من البيئة المغربية.

ويتكون المحتوى عادة من:

- . المفاهيم الأساسية.
- . التطبيقات العملية.
- . دراسات الحالة.
- . التمارين الجماعية.
- . الاختبارات القصيرة.
- . التوصيات النهائية.

المرحلة الرابعة: اختيار أساليب التدريب

تختلف الأساليب باختلاف طبيعة البرنامج، ومن أهمها:

1. المحاضرات

مناسبة لنقل المعلومات الأساسية، لكنها تحتاج إلى وسائل تفاعلية حتى لا يصبح المتدرب متلقيًا سلبيًا.

2. ورش العمل

تتيح للمشاركين تطبيق المفاهيم عمليًا من خلال حل المشكلات وإنجاز التمارين.

### 3. دراسة الحالات

تعتمد على تحليل مواقف حقيقية واستخلاص الحلول، وتستخدم كثيرًا في التدريب الإداري.

### 4. المحاكاة

تحاكي بيئة العمل الفعلية، وتساعد على اكتساب الخبرة قبل ممارسة المهام.

### 5. التدريب أثناء العمل

يتعلم الموظف أثناء ممارسة مهامه تحت إشراف مسؤول أو مدرب.

### 6. التدريب الإلكتروني

أصبح من أكثر الأساليب انتشارًا، ويتميز بالمرونة وإمكانية التعلم في أي وقت ومكان.

### 7. التدريب المدمج

يجمع بين التدريب الحضوري والتعلم الإلكتروني لتحقيق أفضل النتائج.

## رابعاً: اختيار المدربين

نجاح البرنامج التدريبي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المدرب، ولذلك ينبغي أن تتوفر فيه:

- . الخبرة العلمية.
- . الخبرة العملية.
- . القدرة على التواصل.
- . مهارات الإلقاء وإدارة النقاش.
- . استخدام الوسائل الحديثة.

. القدرة على ربط التدريب بواقع المؤسسة.

وقد يكون المدرب من داخل المؤسسة أو من خارجها حسب طبيعة البرنامج.

---

خامساً: إعداد الجدول الزمني

ينبغي أن يحدد الجدول:

- . تاريخ البداية والنهاية.
- . عدد الساعات التدريبية.
- . أوقات الاستراحة.
- . الأنشطة التطبيقية.
- . مواعيد التقييم.

كما يجب مراعاة عدم تعارض التدريب مع سير العمل داخل المؤسسة.

---

سادساً: توفير الموارد

يشمل ذلك:

- . القاعات المجهزة.
  - . أجهزة العرض.
  - . الحواسيب.
  - . الإنترنت.
  - . المواد التدريبية.
  - . الأدلة والكتيبات.
  - . الميزانية المخصصة.
-

## سابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

### تمر مرحلة التنفيذ بعدة خطوات:

1. استقبال المشاركين والتعريف بالبرنامج.
2. توضيح الأهداف وخطة العمل.
3. تنفيذ الجلسات وفق الجدول.
4. تشجيع المشاركة والنقاش.
5. إجراء تمارين تطبيقية.
6. تقييم استيعاب المشاركين بشكل مستمر.
7. تقديم خلاصة وتوصيات في نهاية البرنامج.

## ثامناً: متابعة التدريب

لا ينتهي دور إدارة الموارد البشرية بانتهاء الدورة، بل يجب متابعة أثر التدريب من خلال:

- . مراقبة تطبيق المهارات في العمل.
- . عقد لقاءات متابعة.
- . تقديم الدعم الفني.
- . قياس تحسن الأداء.
- . تحديث البرامج التدريبية بناءً على النتائج.

## تاسعاً: نموذج لخطة تدريب سنوية

المجال	الفئة المستهدفة	موعد التنفيذ المدة
القيادة	5 أيام رؤساء المصالح	مارس

المجال	الفئة المستهدفة	موعد التنفيذ المدة
التحول الرقمي	أسبوع جميع الموظفين	يونيو
خدمة المرتفقين	3 أيام موظفو الاستقبال	سنتبر
الموارد البشرية	5 أيام مسؤولو الموارد البشرية	نونبر

عاشراً: عوامل نجاح البرامج التدريبية

من أهم عوامل النجاح:

- . تحديد احتياجات حقيقية.
- . دعم الإدارة العليا.
- . اختيار مدربين أكفاء.
- . محتوى عملي وحديث.
- . مشاركة المتدربين بفعالية.
- . تقييم النتائج.
- . ربط التدريب بالأداء والترقية.

خاتمة المبحث

إن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية عملية استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً احترافياً ومتابعة مستمرة. وعندما تبني البرامج التدريبية على احتياجات فعلية، وتنفذ بأساليب حديثة، وتقييم نتائجها بموضوعية، فإنها تصبح وسيلة فعالة لتنمية الكفاءات، وتحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وبناء مؤسسات مغربية قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الخامس: تدريب وتطوير الموارد البشرية

المبحث الرابع: تقييم فعالية التدريب وقياس العائد على الاستثمار

في التكوين ( (Training Evaluation & ROI

لا تنتهي العملية التدريبية بمجرد انتهاء الدورة التكوينية أو تسليم شهادات المشاركة، بل تبدأ بعدها مرحلة أكثر أهمية، وهي مرحلة تقييم فعالية التدريب وقياس أثره الحقيقي على أداء الموظفين والمؤسسة. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تنظر إلى التدريب باعتباره نشاطاً إدارياً أو التزاماً سنوياً، وإنما استثماراً في رأس المال البشري ينبغي أن يحقق نتائج ملموسة يمكن قياسها.

وقد تنفق بعض المؤسسات مبالغ كبيرة على التكوين دون أن تحقق أي تحسن في الأداء، والسبب في ذلك هو غياب نظام علمي لتقييم نتائج التدريب. لذلك أصبحت عملية التقييم جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، لأنها تمكن الإدارة من معرفة مدى نجاح البرامج التدريبية، وتحديد نقاط القوة والقصور، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

وفي المغرب، تزداد أهمية تقييم التدريب في ظل توجه الإدارات العمومية والمقاولات إلى ترشيد النفقات، وتحسين جودة الخدمات، وربط الاستثمار في التكوين بنتائج عملية تعود بالنفع على المؤسسة والموظفين.

---

### أولاً: مفهوم تقييم فعالية التدريب

يقصد بتقييم فعالية التدريب عملية قياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التي صمم من أجلها، ومدى تأثيره في تطوير معارف الموظفين، ومهاراتهم، وسلوكهم المهني، ونتائج عملهم.

ولا يقتصر التقييم على قياس رضا المشاركين، بل يشمل أيضاً أثر التدريب على الأداء الفردي والمؤسسي.

---

### ثانياً: أهداف تقييم التدريب

تهدف عملية التقييم إلى:

- . قياس مدى تحقيق أهداف البرنامج.
- . معرفة درجة استفادة المتدربين.
- . تحسين البرامج التدريبية المستقبلية.
- . قياس أثر التدريب على الأداء.
- . تبرير ميزانية التدريب.
- . دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- . تحديد البرامج الأكثر نجاحًا.

ثالثاً: مراحل تقييم التدريب

تمر عملية التقييم بأربع مراحل رئيسية:

### 1. التقييم قبل التدريب

يهدف إلى معرفة المستوى الأولي للمتدربين.

ويشمل:

- . اختبارات قبلية.
- . مقابلات.
- . استبيانات.
- . تقييم المهارات الحالية.

### 2. التقييم أثناء التدريب

يهدف إلى متابعة تقدم المتدربين.

ويتم من خلال:

- . الملاحظة.
- . الأنشطة التطبيقية.

- . الاختبارات القصيرة.
- . المناقشات الجماعية.

### 3. التقييم بعد انتهاء التدريب

يقيس مدى اكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

ومن أدواته:

- . الاختبارات النهائية.
- . المشاريع التطبيقية.
- . تقييم المدرب.
- . استبيانات رضا المشاركين.

### 4. التقييم بعد العودة إلى العمل

وهو أهم مرحلة، لأنه يقيس مدى تطبيق الموظف لما تعلمه داخل بيئة العمل.

ويشمل:

- . ملاحظة الأداء.
- . مقارنة مؤشرات الأداء قبل التدريب وبعده.
- . مقابلات مع الرؤساء المباشرين.
- . قياس جودة الإنجاز والإنتاجية.

رابعاً: نموذج كيركباتريك ( Kirkpatrick Model )

يعد نموذج كيركباتريك من أشهر النماذج العالمية لتقييم التدريب، ويتكون من أربعة مستويات:

المستوى الأول: رد الفعل (Reaction)

يقيس مدى رضا المشاركين عن البرنامج.

أسئلة نموذجية:

- . هل كان المحتوى مفيداً؟
- . هل كان المدرب متمكناً؟
- . هل كانت الأنشطة مناسبة؟

المستوى الثاني: التعلم (Learning)

يقيس ما اكتسبه المتدرب من:

- . معارف.
- . مهارات.
- . اتجاهات جديدة.

ويستخدم فيه الاختبار القبلي والبعدي.

المستوى الثالث: السلوك (Behavior)

يقيس مدى تطبيق الموظف لما تعلمه داخل العمل.

مثل:

- . تحسين أسلوب التواصل.
- . تقليل الأخطاء.
- . سرعة الإنجاز.
- . استخدام برامج جديدة.

## المستوى الرابع: النتائج (Results)

يقيس أثر التدريب على المؤسسة، مثل:

- . رفع الإنتاجية.
- . تحسين جودة الخدمات.
- . تقليل التكاليف.
- . زيادة رضا المرتفقين.
- . تقليل الأخطاء.
- . تحسين الأداء المالي.

## خامساً: قياس العائد على الاستثمار في التدريب (ROI)

يقصد بالعائد على الاستثمار مقارنة المنافع التي حققها التدريب بالتكاليف التي أنفقت عليه.

وتشمل تكاليف التدريب:

- . أتعاب المدربين.
- . القاعات والتجهيزات.
- . المواد التدريبية.
- . التنقل والإقامة.
- . الوقت الذي خصصه الموظفون للتدريب.

أما المنافع فتشمل:

- . زيادة الإنتاجية.
- . تقليل الأخطاء.
- . تحسين الجودة.
- . خفض التكاليف التشغيلية.

. رفع رضا العملاء أو المرتفقين.

كلما تجاوزت المنافع قيمة التكاليف، كان الاستثمار في التدريب ناجحًا.

---

سادساً: مؤشرات قياس نجاح التدريب

من أهم المؤشرات:

- . نسبة الحضور.
  - . نسبة النجاح في الاختبارات.
  - . مستوى رضا المتدربين.
  - . معدل تطبيق المهارات الجديدة.
  - . انخفاض الأخطاء.
  - . تحسن مؤشرات الأداء (KPIs).
  - . ارتفاع الإنتاجية.
  - . انخفاض الشكايات.
- 

سابعاً: أدوات تقييم التدريب

تعتمد المؤسسات على عدة أدوات، منها:

- . الاستبيانات.
- . الاختبارات.
- . المقابلات.
- . الملاحظة المباشرة.
- . تحليل الأداء.
- . تقارير الرؤساء المباشرين.
- . مؤشرات الأداء الرقمية.

ويفضل الجمع بين أكثر من أداة للحصول على نتائج أكثر دقة.

ثامناً: الأخطاء الشائعة في تقييم التدريب

من أبرز الأخطاء:

- . الاكتفاء بقياس رضا المشاركين.
- . عدم متابعة أثر التدريب بعد العودة للعمل.
- . غياب مؤشرات أداء واضحة.
- . إهمال تقييم المدربين.
- . عدم استخدام نتائج التقييم لتحسين البرامج المستقبلية.

تاسعاً: توصيات للمؤسسات المغربية

لتحقيق أقصى استفادة من التدريب، يوصى بما يلي:

- . وضع نظام متكامل لتقييم البرامج التدريبية.
- . تطبيق نموذج كيركباتريك.
- . قياس العائد على الاستثمار بصفة دورية.
- . ربط نتائج التدريب بتحسين الأداء.
- . إعداد تقارير سنوية عن أثر التكوين.
- . مراجعة البرامج التدريبية باستمرار لتتلاءم مع احتياجات المؤسسة.

خاتمة المبحث

إن تقييم فعالية التدريب يمثل الحلقة التي تضمن نجاح الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فهو لا يقيس فقط ما تعلمه الموظف، بل يقيس أيضاً مدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. وكلما اعتمدت المؤسسة على أساليب علمية لتقييم التدريب وقياس العائد على الاستثمار، استطاعت تطوير برامجها، وتحقيق أفضل استغلال لمواردها، وبناء كفاءات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق التميز المؤسسي.

## الفصل الخامس: تدريب وتطوير الموارد البشرية المبحث الخامس: إدارة المواهب، والتخطيط للمسار المهني، وإعداد القيادات المستقبلية

### تمهيد

شهدت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تحولاً كبيراً، فلم يعد دورها يقتصر على التوظيف والتكوين وتقييم الأداء، بل أصبح يمتد إلى اكتشاف المواهب والمحافظة عليها، وإعداد قيادات قادرة على ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأصبحت المؤسسات الناجحة تعتبر أن الموهبة هي أهم أصل تمتلكه، وأن استقطابها وتطويرها والاحتفاظ بها يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي ظل المنافسة المتزايدة والتطور التكنولوجي السريع، أصبحت المؤسسات تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في فقدان الكفاءات والخبرات نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو انتقال الموظفين إلى مؤسسات أخرى. ولذلك ظهر مفهوم إدارة المواهب باعتباره منهجاً استراتيجياً يهدف إلى اكتشاف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وتنمية قدراتهم، وإعدادهم لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.

وفي المغرب، تزداد أهمية إدارة المواهب في سياق تحديث الإدارة العمومية، وتحسين حكمة الموارد البشرية، وتعزيز الكفاءة داخل المقاولات الوطنية، وضمان استمرارية الأداء في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والرقمية.

### أولاً: مفهوم إدارة المواهب

إدارة المواهب هي مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، وإعدادها لتولي المسؤوليات المستقبلية بما يحقق أهداف المؤسسة.

ولا تقتصر إدارة المواهب على فئة معينة من الموظفين، بل تشمل كل من يمتلك قدرات يمكن تلميتها لخدمة المؤسسة على المدى الطويل.

ثانياً: أهداف إدارة المواهب

تسعى إدارة المواهب إلى:

- استقطاب أفضل الكفاءات.
- تطوير المهارات القيادية.
- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.
- تقليل معدل مغادرة الكفاءات.
- إعداد صف ثانٍ من القادة.
- تعزيز الابتكار والإبداع.
- دعم استدامة المؤسسة.
- رفع الأداء المؤسسي.

ثالثاً: اكتشاف المواهب داخل المؤسسة

يمكن التعرف على الموظفين الموهوبين من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها:

- الأداء المتميز باستمرار.
- سرعة التعلم واكتساب المهارات.
- القدرة على حل المشكلات.
- المبادرة والابتكار.
- تحمل المسؤولية.
- التأثير الإيجابي في فريق العمل.
- القدرة على القيادة واتخاذ القرار.
- الاستعداد للتعلم المستمر.

ويجب أن يعتمد اكتشاف المواهب على معايير موضوعية ونتائج فعلية، وليس على العلاقات الشخصية أو الأقدمية وحدها.

#### رابعاً: التخطيط للمسار المهني

يقصد بالمسار المهني الخطة التي تحدد المراحل التي يمكن أن يمر بها الموظف خلال حياته المهنية داخل المؤسسة، بما يضمن تطوير كفاءاته وإعداده لتولي مسؤوليات أكبر.

ويقوم التخطيط للمسار المهني على:

- . تحديد طموحات الموظف.
- . تقييم الكفاءات الحالية.
- . تحديد الكفاءات المطلوبة للمناصب المستقبلية.
- . إعداد خطة تطوير فردية.
- . متابعة التقدم بصفة دورية.

#### خامساً: إعداد القيادات المستقبلية

تعتمد المؤسسات الرائدة على برامج خاصة لإعداد القادة المستقبليين، وتشمل:

- . التدريب القيادي.
- . التوجيه والإرشاد المهني (. Mentoring).
- . التناوب على الوظائف.
- . تكليف الموظفين بمشروعات استراتيجية.
- . المشاركة في اتخاذ القرار.
- . تقييم الإمكانيات القيادية بشكل دوري.

ويهدف ذلك إلى ضمان جاهزية قيادات جديدة عند شغور المناصب المهمة.

---

## سادساً: التخطيط للتعاقب الوظيفي ( Succession Planning)

التعاقب الوظيفي هو عملية إعداد بدائل مؤهلة لشغل الوظائف القيادية أو الحيوية عند شغورها بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الترقية.

وتشمل هذه العملية:

- . تحديد الوظائف الحرجة.
- . تحديد المرشحين المحتملين.
- . إعداد برامج تطوير خاصة بهم.
- . متابعة جاهزيتهم بصورة مستمرة.

ويعد التعاقب الوظيفي من أهم أدوات استمرارية المؤسسة وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان الكفاءات.

---

## سابعاً: الاحتفاظ بالمواهب

لا يكفي اكتشاف المواهب، بل يجب المحافظة عليها من خلال:

- . توفير فرص التطور المهني.
- . العدالة في الترقية.
- . نظام تحفيز عادل.
- . بيئة عمل إيجابية.
- . التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- . إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- . الاعتراف بالإنجازات.

ثامناً: دور التكنولوجيا في إدارة المواهب

أصبحت الأنظمة الرقمية تساعد في:

- . تحليل أداء الموظفين.
- . اكتشاف أصحاب الإمكانيات العالية.
- . متابعة خطط التطوير.
- . إدارة المسارات المهنية.
- . التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القيادات.
- . إعداد تقارير دقيقة لدعم القرار.

تاسعاً: التحديات التي تواجه إدارة المواهب

من أبرز التحديات:

- . المنافسة على الكفاءات.
- . هجرة الأدمغة.
- . محدودية فرص الترقية.
- . مقاومة التغيير.
- . ضعف التخطيط طويل المدى.
- . نقص الميزانيات المخصصة للتطوير.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لإنجاح إدارة المواهب، ينبغي:

- . اعتماد استراتيجية واضحة لإدارة المواهب.
- . ربط الأداء بخطط التطوير والترقية.
- . إعداد برامج لتأهيل القيادات الشابة.
- . تطوير نظام التعاقب الوظيفي.

- . الاستثمار في التكوين المستمر.
- . استخدام التكنولوجيا في متابعة الكفاءات.
- . ترسيخ ثقافة التميز والابتكار.

## خاتمة الفصل الخامس

إن تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإدارة المواهب، والتخطيط للمسار المهني، وإعداد القيادات المستقبلية، تمثل منظومة متكاملة لبناء مؤسسة قوية وقادرة على التكيف مع المتغيرات. فالمؤسسة التي تستثمر في موظفيها، وتوفر لهم فرص التعلم والتقدم، وتحسن إدارة كفاءاتها، تضمن استمرارية النجاح، وترفع مستوى الإنتاجية، وتعزز قدرتها على المنافسة، وتسهم في بناء إدارة ومقاوله مغربية حديثة تعتمد على الكفاءة والابتكار والتميز.

وبذلك يكتمل الفصل الخامس، وننتقل في الفصل السادس إلى التحفيز والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات، وهو من أكثر الفصول أهمية في الإدارة الحديثة، وسيضمن أحدث النظريات والنماذج والتطبيقات العملية المناسبة للإدارات العمومية والمقاولات المغربية.

الفصل السادس: التحفيز والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات  
المبحث الأول: مفهوم التحفيز والرضا الوظيفي وأهميتهما في إدارة الموارد البشرية

### تمهيد

يعتبر التحفيز من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لأنه يمثل القوة التي تدفع الموظف إلى بذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة. فالموظف الذي يمتلك المؤهلات العلمية والخبرة المهنية قد لا يحقق الأداء المطلوب إذا كان يفتقد إلى الحافز، في حين يستطيع موظف آخر، بفضل التحفيز المناسب، أن يحقق نتائج استثنائية تتجاوز التوقعات.

وقد أثبتت الدراسات في الإدارة وعلم النفس التنظيمي أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة تحفيز عادلة وشفافة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية،

وتتمتع بنسبة أكبر من رضا الموظفين، وانخفاض معدلات الغياب والاستقالات، وارتفاع مستوى الابتكار والانتماء المؤسسي.

وفي العصر الحديث، لم يعد التحفيز مقتصرًا على الراتب الشهري، بل أصبح يشمل مجموعة متكاملة من الحوافز المالية والمعنوية والاجتماعية والمهنية، مثل فرص الترقية، والتكوين المستمر، والتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وفي المغرب، يكتسي موضوع التحفيز أهمية متزايدة في ظل الإصلاحات الإدارية، والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، ورفع تنافسية المقاولات، واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها في مواجهة المنافسة المتزايدة داخل سوق الشغل.

---

### أولاً: مفهوم التحفيز

التحفيز هو مجموعة الوسائل والسياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة، وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، مع تعزيز رضاهم المهني وانتماهم إليها.

ويرتبط التحفيز بالحاجات الإنسانية، والطموحات المهنية، والاعتراف بالجهود، وفرص التطور داخل المؤسسة.

---

### ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف عندما يشعر بأن عمله يحقق توقعاته، ويوفر له بيئة مناسبة، ويضمن له التقدير والعدالة وفرص النمو.

ولا يرتبط الرضا الوظيفي بالأجر فقط، بل يتأثر أيضاً بطبيعة العمل، والعلاقات داخل المؤسسة، وأسلوب القيادة، وفرص التكوين والترقية، والاستقرار المهني.

ثالثاً: الفرق بين التحفيز والرضا الوظيفي

التحفيز	الرضا الوظيفي
يمثل الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع الموظفين	يمثل الشعور الناتج عن بيئة العمل وظروفها
يهدف إلى رفع الأداء والإنتاجية	يهدف إلى تحقيق الاستقرار والانتماء
يمكن أن يكون مالياً أو معنوياً	يعكس مستوى ارتياح الموظف لعمله
	يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة يؤدي إلى زيادة الجهد

فالتحفيز يعد سبباً من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، لكن الرضا يتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية.

رابعاً: أهداف التحفيز

تسعى المؤسسات من خلال التحفيز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- رفع الإنتاجية.
- تحسين جودة الأداء.
- تشجيع الابتكار والإبداع.
- تعزيز الانتماء للمؤسسة.

- . تقليل الغياب والتأخر.
- . الاحتفاظ بالكفاءات.
- . تحسين جودة الخدمات.
- . دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

---

### خامساً: أهمية الرضا الوظيفي

يحقق الرضا الوظيفي فوائد عديدة، منها:

- . زيادة الالتزام المهني.
- . رفع مستوى الأداء.
- . تحسين العلاقات داخل المؤسسة.
- . تقليل معدل دوران الموظفين.
- . تعزيز صورة المؤسسة.
- . تقوية الثقة بين الإدارة والموظفين.
- . خلق بيئة عمل مستقرة وإيجابية.

---

### سادساً: العوامل المؤثرة في التحفيز والرضا الوظيفي

تتعدد العوامل التي تؤثر في مستوى التحفيز والرضا، ومن أبرزها:

- . العدالة في الأجور والحوافز.
- . وضوح المهام والمسؤوليات.
- . القيادة الفعالة.
- . فرص الترقية.
- . التكوين والتطوير المستمر.
- . التقدير والاعتراف بالإنجاز.
- . بيئة العمل الصحية والأمنة.
- . المشاركة في اتخاذ القرار.

. التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

---

سابعاً: مؤشرات انخفاض الرضا الوظيفي  
يمكن ملاحظة انخفاض الرضا الوظيفي من خلال:

- . كثرة الغياب.
- . ارتفاع معدل الاستقالات.
- . انخفاض الإنتاجية.
- . كثرة الشكايات.
- . ضعف روح المبادرة.
- . تراجع جودة العمل.
- . انتشار النزاعات الداخلية.

وينبغي على إدارة الموارد البشرية التدخل مبكراً لمعالجة هذه المؤشرات قبل أن تؤثر في أداء المؤسسة.

---

ثامناً: دور إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي من خلال:

- . تصميم أنظمة تحفيز عادلة.
- . تحسين بيئة العمل.
- . توفير فرص التدريب.
- . تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- . تشجيع الحوار والتواصل.
- . الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية.
- . متابعة مستوى رضا الموظفين بانتظام.

تاسعاً: التحديات في المؤسسات المغربية

من أبرز التحديات:

- . محدودية الموارد المالية في بعض المؤسسات.
- . ضعف أنظمة الحوافز.
- . غياب العدالة في بعض حالات الترقية.
- . مقاومة التغيير.
- . ارتفاع توقعات الموظفين.
- . المنافسة على الكفاءات.

وتتطلب مواجهة هذه التحديات اعتماد رؤية حديثة تجعل الموظف شريكاً في النجاح وليس مجرد منفذ للمهام.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لرفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي، يوصى بما يلي:

- . اعتماد نظام تحفيز شفاف.
- . ربط المكافآت بالأداء.
- . تعزيز ثقافة التقدير.
- . توفير فرص التطور المهني.
- . تحسين ظروف العمل.
- . إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين.
- . إشراك الموظفين في تطوير المؤسسة.

خاتمة المبحث

إن التحفيز والرضا الوظيفي يمثلان أساس بناء موارد بشرية منتجة ومبدعة ومخلصة لمؤسستها. وكلما نجحت الإدارة في توفير بيئة عمل عادلة

ومحفزة، وتقدير جهود الموظفين، وتوفير فرص النمو والتطور، انعكس ذلك إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات واستدامة النجاح. لذلك، ينبغي أن يكون التحفيز جزءاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لا مجرد إجراءات موسمية أو مكافآت ظرفية.

الفصل السادس: التحفيز والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات  
المبحث الثاني: نظريات التحفيز وتطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يعد فهم الدوافع التي تحرك سلوك الموظفين من أهم التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية، لأن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على وضع القوانين أو منح الرواتب، بل يتوقف أيضاً على قدرتها على فهم ما يدفع الموظفين إلى العمل والإبداع والالتزام. ولهذا اهتم علماء الإدارة وعلم النفس التنظيمي بدراسة التحفيز، وقدموا مجموعة من النظريات التي أصبحت مرجعاً أساسياً في إدارة الموارد البشرية.

ورغم اختلاف هذه النظريات، فإنها تتفق على أن الإنسان لا يعمل من أجل المال فقط، بل تحركه أيضاً حاجته إلى التقدير، والانتماء، وتحقيق الذات، والعدالة، وفرص التطور المهني. ومن هنا، أصبح نجاح المؤسسات مرتبطاً بقدرتها على تصميم أنظمة تحفيز تراعي اختلاف احتياجات الموظفين وتطلعاتهم.

وفي المغرب، يمكن الاستفادة من هذه النظريات في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية والمقاولات، بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين.

أولاً: نظرية هرم الاحتياجات لـماسلو

وضع عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو نظرية تقوم على أن الإنسان يسعى إلى إشباع احتياجاته وفق ترتيب هرمي، ولا ينتقل إلى مستوى أعلى إلا بعد إشباع المستوى السابق بدرجة معقولة.

ويتكون الهرم من خمس مستويات:

### 1. الاحتياجات الفسيولوجية

وتشمل:

- . الغذاء.
- . السكن.
- . الراحة.
- . الأجر الذي يضمن العيش الكريم.

### 2. احتياجات الأمن

مثل:

- . الاستقرار الوظيفي.
- . التأمين الصحي.
- . السلامة المهنية.
- . وضوح القوانين.

### 3. الاحتياجات الاجتماعية

مثل:

- . الانتماء للفريق.
- . العلاقات الجيدة مع الزملاء.
- . التعاون.
- . الاحترام المتبادل.

#### 4. احتياجات التقدير

مثل:

- . الاعتراف بالإنجازات.
- . الترقية.
- . الثقة.
- . منح المسؤوليات.

#### 5. تحقيق الذات

وهو أعلى مستويات التحفيز، ويشمل:

- . الابتكار.
- . الإبداع.
- . القيادة.
- . تحقيق الطموحات المهنية.

تطبيقها في المؤسسات المغربية

ينبغي أن تبدأ المؤسسة بتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة، ثم تهتم ببناء روح الفريق، وبعدها تركز على التقدير والتطوير المهني حتى يتمكن الموظفون من تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

ثانياً: نظرية العاملين لهيرزبرغ

يرى فريدريك هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوعين من العوامل:

أ- عوامل الوقاية

وهي التي تمنع عدم الرضا، مثل:

- . الراتب.

- . ظروف العمل.
- . القوانين.
- . العلاقة مع المسؤول.
- . الأمن الوظيفي.

غياب هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، لكن وجودها وحده لا يكفي لتحقيق التحفيز.

ب- عوامل التحفيز

وتشمل:

- . الإنجاز.
- . التقدير.
- . تحمل المسؤولية.
- . الترقية.
- . فرص النمو.

وهذه العوامل هي التي ترفع الحافزية وتدفع الموظف إلى الإبداع.

---

ثالثاً: نظرية ماكليلاند

يرى ديفيد ماكليلاند أن الموظفين تحركهم ثلاث حاجات رئيسية:

الحاجة إلى الإنجاز

يحب أصحابها التحديات والنتائج.

الحاجة إلى الانتماء

يفضل أصحابها العمل الجماعي والعلاقات الجيدة.

## الحاجة إلى القوة

يميل أصحابها إلى القيادة والتأثير في الآخرين.

ويجب على إدارة الموارد البشرية التعرف على الدافع الرئيسي لكل موظف حتى تختار أسلوب التحفيز المناسب.

### رابعاً: نظرية التوقع لفروم

يرى فيكتور فروم أن الموظف يبذل جهداً أكبر عندما يعتقد أن:

- . جهده سيؤدي إلى أداء جيد.
- . الأداء الجيد سيكافأ.
- . المكافأة ذات قيمة بالنسبة له.

لذلك ينبغي أن تكون العلاقة واضحة بين الأداء والمكافأة.

### خامساً: نظرية العدالة لآدامز

تركز هذه النظرية على إحساس الموظف بالعدالة.

فإذا شعر الموظف أن زميله يحصل على مزايا أكبر رغم قيامهما بنفس العمل، فإن دافعيته ستنخفض.

ولهذا ينبغي أن تعتمد المؤسسات على:

- . معايير واضحة للترقية.
- . عدالة في توزيع الحوافز.
- . شفافية في تقييم الأداء.

## سادساً: نظرية التعزيز لسكينر

يرى بورهوس سكينر أن السلوك الذي تتم مكافأته يتكرر، بينما السلوك الذي لا يلقى تعزيزاً يضعف مع مرور الوقت.

وتشمل وسائل التعزيز:

- . المكافآت المالية.
- . شهادات التقدير.
- . كلمات الشكر.
- . منح المسؤوليات.
- . فرص التكوين.

وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات استخداماً في المؤسسات الحديثة.

## سابعاً: مقارنة بين نظريات التحفيز

أهم تطبيق	الفكرة الأساسية	النظرية
توفير بيئة عمل متكاملة	الحاجات الإنسانية مرتبة في هرم ماسلو	النظرية
تحسين ظروف العمل والتقدير التمييز بين عوامل الوقاية والتحفيز	هيرزبرغ	
تخصيص أساليب التحفيز	اختلاف دوافع الأفراد	ماكليلاند
ربط المكافآت بالنتائج	الربط بين الجهد والأداء والمكافأة	فروم
ضمان الشفافية والمساواة	العدالة أساس التحفيز	آدامز
استخدام المكافآت والتقدير	التعزيز يزيد تكرار السلوك الإيجابي	سكينر

## ثامناً: تطبيق النظريات في المؤسسات المغربية

يمكن للإدارات العمومية والمقاولات المغربية الاستفادة من هذه النظريات من خلال:

- . توفير بيئة عمل آمنة.
- . اعتماد نظام أجور وحوافز عادل.
- . الاعتراف بإنجازات الموظفين.
- . توفير فرص التكوين والترقية.
- . تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.
- . تشجيع الإبداع والابتكار.
- . ربط المكافآت بالأداء الحقيقي.

تاسعاً: أخطاء شائعة في التحفيز

من أكثر الأخطاء انتشاراً:

- . الاعتقاد أن الراتب وحده يكفي للتحفيز.
- . تطبيق نفس أسلوب التحفيز على جميع الموظفين.
- . غياب العدالة.
- . تجاهل الإنجازات.
- . ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين.

عاشراً: خاتمة المبحث

تشكل نظريات التحفيز الأساس العلمي لفهم سلوك الموظفين وبناء سياسات موارد بشرية فعالة. ولا توجد نظرية واحدة تصلح لكل المؤسسات، بل ينبغي الاستفادة من مختلف النظريات بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة وثقافتها واحتياجات موظفيها. وعندما تتجح المؤسسة في تحقيق التوازن بين العدالة، والتقدير، وفرص التطور، والحوافز المناسبة، فإنها تبني بيئة عمل إيجابية

تعزز الأداء والابتكار والولاء المؤسسي، وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.

الفصل السادس: التحفيز والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات  
المبحث الثالث: الحوافز المالية وغير المالية وتصميم نظام تحفيز  
احترافي

تمهيد

تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم، ورفع إنتاجيتهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة. وقد أثبتت التجارب الإدارية أن الموظف الذي يشعر بأن جهوده مقدره ومكافأة يكون أكثر التزاماً واستعداداً لبذل جهود إضافية، والمشاركة في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وفي المقابل، فإن غياب نظام تحفيز عادل وشفاف يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وضعف الأداء، وارتفاع معدلات الغياب، وزيادة الاستقالات، وفقدان الكفاءات. لذلك، لم تعد الحوافز تقتصر على الزيادة في الأجور أو المكافآت المالية، بل أصبحت تشمل مجموعة واسعة من الوسائل التي تلبي احتياجات الموظفين المهنية والنفسية والاجتماعية.

وفي المغرب، أصبحت الإدارات العمومية والمقاولات مطالبة بوضع أنظمة تحفيزية حديثة تعتمد على الأداء والكفاءة والابتكار، وتبتعد عن الأساليب التقليدية التي تعتمد فقط على الأقدمية أو القرارات غير المبنية على معايير واضحة.

أولاً: مفهوم الحوافز

الحوافز هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع الموظفين على تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، والالتزام بقيم المؤسسة، والمساهمة في تطويرها.

ويهدف نظام الحوافز إلى خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظف بأن جهوده تحظى بالتقدير والاعتراف.

ثانياً: أهداف نظام الحوافز

يسعى نظام الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- . رفع مستوى الإنتاجية.
- . تحسين جودة الأداء.
- . تشجيع الابتكار والإبداع.
- . تعزيز الانضباط والالتزام.
- . استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.
- . تقوية روح المنافسة الإيجابية.
- . رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- . تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثاً: الحوافز المالية

الحوافز المالية هي المزايا التي يحصل عليها الموظف في شكل مقابل مادي، ومن أهمها:

1. المكافآت

تمنح عند تحقيق أهداف محددة أو إنجاز أعمال استثنائية.

2. العلاوات

تمنح مقابل الأداء المتميز أو تحمل مسؤوليات إضافية.

3. الزيادات في الأجور

تكون مرتبطة بالأداء أو بالترقية أو بتطوير الكفاءة.

4. المشاركة في الأرباح

تعتمدها بعض المقاولات لتحفيز الموظفين على تحسين النتائج المالية.

5. المنح السنوية

تقدم في نهاية السنة وفق معايير موضوعية مرتبطة بالأداء.

رابعاً: الحوافز غير المالية

أثبتت الدراسات أن الحوافز غير المالية قد تكون أكثر تأثيراً من الحوافز المالية في كثير من الأحيان، وتشمل:

1. التقدير والاعتراف

مثل:

- . شهادات التقدير.
- . رسائل الشكر.
- . تكريم الموظفين المتميزين.

2. فرص الترقية

إتاحة مسارات مهنية واضحة تشجع الموظفين على تطوير أنفسهم.

3. التدريب والتطوير

منح الموظفين فرصاً لاكتساب مهارات جديدة والمشاركة في البرامج التكوينية.

#### 4. المرونة في العمل

مثل:

- . المرونة في ساعات العمل.
- . العمل عن بعد عند الإمكان.
- . التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

#### 5. المشاركة في اتخاذ القرار

إشراك الموظفين في اقتراح الحلول واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

#### 6. تحسين بيئة العمل

توفير بيئة آمنة، وتجهيزات مناسبة، وثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام والتعاون.

---

#### خامساً: خصائص نظام الحوافز الناجح

لكي يحقق نظام الحوافز أهدافه، ينبغي أن يتسم بما يلي:

- . العدالة بين جميع الموظفين.
- . الشفافية في المعايير.
- . الارتباط بالأداء والنتائج.
- . الوضوح وسهولة الفهم.
- . المرونة وقابلية التطوير.
- . الاستدامة المالية.
- . توافقه مع أهداف المؤسسة.

---

#### سادساً: خطوات تصميم نظام تحفيز احترافي

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بالمراحل الآتية:

1. تحديد أهداف النظام.
2. تحليل الوظائف.
3. تحديد مؤشرات الأداء.
4. اختيار أنواع الحوافز المناسبة.
5. وضع معايير الاستحقاق.
6. إعلان النظام لجميع الموظفين.
7. متابعة التطبيق وتقييم النتائج.
8. مراجعة النظام بشكل دوري.

سابعاً: ربط الحوافز بتقييم الأداء

ينبغي أن يكون منح الحوافز مبنياً على نتائج تقييم الأداء، مثل:

- . تحقيق الأهداف السنوية.
- . جودة العمل.
- . الالتزام بالمواعيد.
- . الابتكار.
- . العمل الجماعي.
- . رضا المرتفقين أو الزبناء.

فكلما كان الربط بين الأداء والحوافز واضحاً، زادت مصداقية النظام وثقة الموظفين فيه.

ثامناً: أخطاء شائعة في أنظمة الحوافز

من أبرز الأخطاء:

- . منح الحوافز دون معايير واضحة.
- . المساواة بين الموظف المجتهد وغير المجتهد.
- . التركيز على الحوافز المالية فقط.
- . التأخر في صرف المكافآت.
- . عدم إشراك الموظفين في تقييم النظام.
- . غياب الشفافية.

تاسعاً: نموذج عملي لنظام تحفيز

يمكن للمؤسسة اعتماد نظام يعتمد على توزيع النقاط، مثل:

- . تحقيق الأهداف: 40 نقطة.
- . جودة الأداء: 25 نقطة.
- . الالتزام والانضباط: 15 نقطة.
- . الابتكار والمبادرة: 10 نقاط.
- . العمل الجماعي: 10 نقاط.

ويحدد نوع الحافز بناءً على مجموع النقاط المحصل عليها، بما يضمن العدالة والموضوعية.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

من أجل بناء نظام تحفيز فعال، يوصى بما يلي:

- . اعتماد معايير موضوعية وشفافة.
- . الموازنة بين الحوافز المالية وغير المالية.
- . مكافأة الأداء المتميز بصورة منتظمة.
- . تشجيع الابتكار والمبادرات.
- . مراجعة نظام الحوافز دورياً وفق احتياجات المؤسسة.

. تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالإنجاز.

## خاتمة المبحث

إن نظام الحوافز الفعال يمثل استثمارًا في الإنسان قبل أن يكون تكلفة مالية. فكلما شعرت الكفاءات بأن جهودها محل تقدير، ازدادت رغبتها في العطاء، وتحسن مستوى الأداء، وارتفع الانتماء للمؤسسة. لذلك، ينبغي أن تنظر المؤسسات المغربية إلى التحفيز باعتباره أداة استراتيجية لبناء رأس مال بشري متميز، قادر على الإبداع، وتحقيق الجودة، وتعزيز التنافسية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والإدارية للمملكة.

الفصل السادس: التحفيز والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات  
المبحث الرابع: قياس الرضا الوظيفي وأسبابه ومؤشراته وطرق  
تحسينه

## تمهيد

يعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتقييم صحة بيئة العمل وفعالية سياسات إدارة الموارد البشرية. فالمنظمة التي يتمتع موظفوها بمستوى مرتفع من الرضا تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، لأنها تستفيد من موظفين أكثر التزامًا وإبداعًا وإنتاجية. أما المؤسسة التي يسود فيها عدم الرضا، فإنها غالبًا ما تعاني من ارتفاع معدل الغياب، وضعف الأداء، وكثرة النزاعات، وزيادة الاستقالات، وفقدان الكفاءات.

وقد أصبح قياس الرضا الوظيفي اليوم ممارسة إدارية أساسية، تعتمد عليها المؤسسات لاتخاذ قرارات التطوير وتحسين بيئة العمل، ولم يعد مجرد استطلاع لآراء الموظفين، بل تحول إلى أداة استراتيجية تساعد الإدارة على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها، ووضع الحلول المناسبة لها.

وفي المغرب، يكتسب الرضا الوظيفي أهمية خاصة في ظل مشاريع تحديث الإدارة العمومية، وتطوير الحكامة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع تنافسية

المقاولات الوطنية، مما يجعل الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة اقتناعه بعمله، ورضاه عن ظروفه المهنية، وشعوره بالعدالة والتقدير وفرص التطور داخل المؤسسة.

ويعد الرضا الوظيفي نتيجة لتفاعل عدة عوامل مادية ومعنوية وتنظيمية تؤثر في تجربة الموظف اليومية.

ثانياً: أهمية قياس الرضا الوظيفي

يساعد قياس الرضا الوظيفي على:

- . التعرف على مستوى رضا الموظفين.
- . اكتشاف نقاط القوة والضعف في بيئة العمل.
- . تحسين السياسات الإدارية.
- . رفع الإنتاجية.
- . تقليل معدل الغياب والاستقالات.
- . تعزيز الولاء والانتماء.
- . تحسين جودة الخدمات.

كما يوفر للإدارة معلومات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية بدل الاعتماد على الانطباعات.

ثالثاً: أسباب الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، أهمها:

### 1. العدالة

يشعر الموظف بالرضا عندما تطبق القوانين على الجميع دون تمييز.

### 2. الأجر والحوافز

كلما كانت الأجور والحوافز عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول، ارتفع مستوى الرضا.

### 3. القيادة

أسلوب المدير في التواصل، والإنصاف، والتقدير، يؤثر بشكل مباشر في رضا الموظفين.

### 4. بيئة العمل

تشمل السلامة، والتجهيزات، والعلاقات المهنية، والثقافة التنظيمية.

### 5. فرص الترقية والتطور

كلما توفرت فرص واضحة للنمو المهني، زادت رغبة الموظف في الاستمرار داخل المؤسسة.

### 6. طبيعة العمل

العمل الذي يمنح الموظف شعورًا بالإنجاز والتحدي يكون أكثر قدرة على تحقيق الرضا.

---

رابعاً: أسباب عدم الرضا الوظيفي

من أبرز الأسباب:

- . ضعف الأجور.
- . غياب العدالة.
- . ضعف التواصل.
- . سوء القيادة.
- . غياب فرص الترقية.
- . كثرة الضغوط المهنية.
- . بيئة عمل غير مناسبة.
- . عدم التقدير.
- . غموض المسؤوليات.

---

#### خامساً: مؤشرات الرضا الوظيفي

يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال مؤشرات عديدة، منها:

- . انخفاض معدل الغياب.
- . انخفاض معدل الاستقالات.
- . ارتفاع الإنتاجية.
- . جودة الأداء.
- . المشاركة في الأنشطة.
- . روح المبادرة.
- . الالتزام بالمواعيد.
- . انخفاض الشكايات الداخلية.

---

#### سادساً: أدوات قياس الرضا الوظيفي

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات، أهمها:

## 1. الاستبيانات

تعد أكثر الوسائل استخدامًا، وتشمل أسئلة حول:

- . القيادة.
- . الأجور.
- . بيئة العمل.
- . التدريب.
- . التواصل.
- . فرص التطور.

## 2. المقابلات الفردية

تساعد على فهم المشكلات بصورة أعمق.

## 3. مجموعات النقاش

تتيح تبادل الآراء واقتراح الحلول.

## 4. تحليل مؤشرات الموارد البشرية

مثل:

- . الغياب.
- . الاستقالات.
- . الشكايات.
- . نتائج تقييم الأداء.

---

سابعاً: نموذج استبيان مختصر للرضا الوظيفي

يقيم الموظف كل عبارة من (1) إلى (5):

- . أشعر بالرضا عن طبيعة عملي.
- . أتلقى التقدير عند تحقيق نتائج جيدة.
- . توجد عدالة في الترقية.
- . أشعر بالأمان الوظيفي.
- . علاقتي مع مسؤولي جيدة.
- . المؤسسة توفر فرص التدريب.
- . بيئة العمل مناسبة.
- . أشعر بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة.

ويتم تحليل النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

ثامناً: كيفية تحسين الرضا الوظيفي

يمكن للمؤسسة تحسين الرضا الوظيفي من خلال:

- . تحسين بيئة العمل.
- . تعزيز العدالة والشفافية.
- . تطوير القيادة.
- . توفير التدريب المستمر.
- . ربط الحوافز بالأداء.
- . تشجيع الحوار مع الموظفين.
- . الاعتراف بالإنجازات.
- . دعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

تاسعاً: دور إدارة الموارد البشرية

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية:

- . قياس الرضا الوظيفي دورياً.

- . إعداد تقارير للإدارة العليا.
- . معالجة أسباب عدم الرضا.
- . تطوير سياسات التحفيز.
- . متابعة تنفيذ خطط التحسين.
- . نشر ثقافة الاحترام والتعاون.

## عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

### ينصح بما يلي:

- . إجراء استبيان سنوي لقياس الرضا الوظيفي.
- . تحليل النتائج بشفافية.
- . إشراك الموظفين في اقتراح الحلول.
- . إعداد خطة لتحسين بيئة العمل.
- . ربط نتائج الرضا بخطط الموارد البشرية.
- . متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

### خاتمة المبحث

إن قياس الرضا الوظيفي ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحسين بيئة العمل، وتعزيز الأداء، وبناء علاقة قائمة على الثقة بين الإدارة والموظفين. فالمؤسسة التي تستمع إلى موظفيها، وتحلل احتياجاتهم، وتعمل على تحسين ظروفهم المهنية، تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات، وتحقيق الابتكار، ورفع جودة خدماتها، وتعزيز تنافسيتها. وفي السياق المغربي، يشكل الاستثمار في الرضا الوظيفي خطوة أساسية نحو بناء إدارة حديثة ومقاولة ناجحة تضع الإنسان في صلب عملية التنمية.

الفصل السادس: التحفيز والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات

المبحث الخامس: الاحتفاظ بالكفاءات وإدارة معدل دوران

الموظفين ( Employee Retention & Turnover )

تواجه المؤسسات في مختلف دول العالم تحديًا متزايدًا يتمثل في الحفاظ على الكفاءات البشرية والحد من فقدانها. فالموظفون الأكفاء يمثلون ثروة استراتيجية، واستقطابهم يتطلب وقتًا وجهدًا وتكاليف مالية، كما أن تطويرهم وتأهيلهم يحتاج إلى برامج تدريبية واستثمارات مستمرة. لذلك، فإن فقدانهم بسبب الاستقالة أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى يشكل خسارة كبيرة تؤثر في الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات.

لقد أدركت المؤسسات الحديثة أن النجاح لا يكمن فقط في استقطاب أفضل الكفاءات، بل أيضًا في توفير بيئة عمل تشجعهم على الاستمرار والنمو المهني. ولهذا ظهر مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات باعتباره أحد أهم محاور إدارة الموارد البشرية، لأنه يركز على بناء علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة وموظفيها تقوم على الثقة، والعدالة، والتحفيز، وفرص التطور.

وفي المغرب، يكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل المنافسة على الكفاءات، والتحول الرقمي، وتطور سوق الشغل، مما يجعل وضع سياسات فعالة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات العمومية والخاصة.

## أولاً: مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات

الاحتفاظ بالكفاءات هو مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المرتفع والخبرات المتميزة، وتقليل احتمال مغادرتهم، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة وفرص حقيقية للتطور المهني.

ويهدف هذا المفهوم إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي، وضمان استمرارية المعرفة والخبرة داخل المؤسسة.

## ثانياً: مفهوم معدل دوران الموظفين

معدل دوران الموظفين هو نسبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء بسبب الاستقالة، أو التقاعد، أو إنهاء الخدمة، أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

ويعد هذا المؤشر من أهم مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية، لأنه يعكس مستوى الاستقرار داخل المؤسسة.

## ثالثاً: أسباب مغادرة الموظفين

تتعدد الأسباب التي تدفع الموظفين إلى ترك العمل، ومن أهمها:

- . ضعف الأجور والحوافز.
- . غياب فرص الترقية.
- . ضعف القيادة.
- . بيئة العمل غير المناسبة.
- . قلة التقدير والاعتراف بالجهود.
- . ضغوط العمل المستمرة.
- . نقص فرص التدريب والتطوير.
- . غياب العدالة والشفافية.
- . عدم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وفي بعض الحالات، قد ترتبط المغادرة برغبة الموظف في اكتساب تجارب جديدة أو متابعة دراسته أو الانتقال إلى قطاع يوفر مزايا أفضل.

## رابعاً: آثار ارتفاع معدل دوران الموظفين

إذا ارتفع معدل دوران الموظفين، فإن المؤسسة قد تواجه مجموعة من الآثار السلبية، منها:

- . ارتفاع تكاليف التوظيف.
- . زيادة تكاليف التدريب.
- . فقدان الخبرات المترجمة.
- . انخفاض الإنتاجية.
- . تأخر إنجاز المشاريع.
- . تراجع جودة الخدمات.
- . ضعف الروح المعنوية لدى الموظفين.
- . التأثير في صورة المؤسسة داخل سوق العمل.

#### خامساً: استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات

يمكن للمؤسسات اعتماد مجموعة من السياسات للحفاظ على موظفيها، من أهمها:

#### 1. نظام أجور وحوافز عادل

يجب أن تكون الأجور والمكافآت متناسبة مع الأداء والمسؤوليات، وأن تطبق وفق معايير واضحة.

#### 2. توفير فرص التطور المهني

يشمل ذلك:

- . التدريب المستمر.
- . الترقية.
- . المشاركة في المشاريع.
- . تنمية المهارات القيادية.

#### 3. تحسين بيئة العمل

من خلال توفير:

- . السلامة المهنية.
- . التجهيزات الحديثة.
- . الاحترام المتبادل.
- . ثقافة التعاون.

#### 4. القيادة الفعالة

يلعب المدير دورًا كبيرًا في بقاء الموظفين أو مغادرتهم، فالقائد الذي يستمع، ويقدر الجهود، ويعامل الجميع بعدالة، يرفع مستوى الولاء والانتماء.

#### 5. تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

وذلك عبر:

- . تنظيم أوقات العمل.
- . المرونة عند الإمكان.
- . مراعاة الظروف الاجتماعية.
- . دعم الصحة النفسية والجسدية.

#### سادساً: المقابلات الختامية (Exit Interviews)

تعد المقابلات التي تجرى مع الموظفين قبل مغادرتهم المؤسسة من أهم وسائل التعرف على أسباب الاستقالة أو إنهاء الخدمة.

ومن الأسئلة التي يمكن طرحها:

- . ما السبب الرئيسي للمغادرة؟
- . ما الذي أعجبك في المؤسسة؟
- . ما الذي يحتاج إلى تحسين؟
- . هل كنت ستستمر لو تغيرت بعض الظروف؟
- . ما اقتراحاتك لتطوير بيئة العمل؟

وتساعد هذه المعلومات في تطوير سياسات الموارد البشرية والحد من تكرار المشكلات.

سابعاً: مؤشرات قياس نجاح الاحتفاظ بالكفاءات

يمكن تقييم نجاح المؤسسة في هذا المجال من خلال:

- . انخفاض معدل الاستقالات.
- . ارتفاع نسبة بقاء الموظفين.
- . زيادة الرضا الوظيفي.
- . انخفاض تكاليف التوظيف.
- . تحسن الأداء المؤسسي.
- . ارتفاع نسبة الترقيات الداخلية.
- . زيادة مشاركة الموظفين في المبادرات.

ثامناً: دور التكنولوجيا في الاحتفاظ بالكفاءات

أصبحت أنظمة الموارد البشرية الرقمية تتيح للمؤسسات:

- . متابعة رضا الموظفين.
- . تحليل أسباب الاستقالات.
- . التنبؤ بمخاطر مغادرة الكفاءات.
- . إدارة المسارات المهنية.
- . إعداد تقارير تساعد في اتخاذ القرار.

كما يسهم تحليل البيانات في اكتشاف المشكلات مبكراً قبل أن تؤدي إلى فقدان الموظفين المتميزين.

## تاسعاً: التحديات في المؤسسات المغربية

### من أبرز التحديات:

- . المنافسة على الكفاءات الوطنية.
- . هجرة الأطر والخبرات إلى الخارج.
- . محدودية فرص الترقية في بعض المؤسسات.
- . القيود المالية.
- . التغيرات السريعة في سوق العمل.
- . الحاجة إلى تحديث سياسات الموارد البشرية.

### عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

#### لتحقيق أفضل النتائج، يوصى بما يلي:

- . إعداد استراتيجية واضحة للاحتفاظ بالكفاءات.
- . ربط الحوافز بالأداء والكفاءة.
- . تطوير برامج التدريب المستمر.
- . تعزيز ثقافة الحوار والتقدير.
- . تحسين بيئة العمل.
- . إجراء مقابلات ختامية وتحليل نتائجها.
- . مراجعة سياسات الموارد البشرية بشكل دوري.
- . الاستثمار في القيادات الشابة والتعاقب الوظيفي.

### خاتمة الفصل السادس

يمثل الاحتفاظ بالكفاءات أحد أهم مؤشرات نجاح إدارة الموارد البشرية، لأنه يعكس قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل جاذبة تحقق التوازن بين مصالح المؤسسة وتطلعات الموظفين. وعندما تنجح الإدارة في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة، والتقدير، والتطوير المستمر، فإنها لا تحافظ فقط على موظفيها، بل تبني مؤسسة أكثر استقراراً وابتكاراً وقدرة على المنافسة. وفي

السياق المغربي، يعد الاستثمار في الكفاءات الوطنية، وتحسين ظروف عملها، وتعزيز فرص نموها المهني، ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية، وبناء مؤسسات قوية تواكب تحديات المستقبل.

الفصل السابع: إدارة المسار المهني والترقيات والتعاقب الوظيفي  
المبحث الأول: مفهوم المسار المهني وأهميته وأهدافه

## تمهيد

يعد المسار المهني من أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إذ لم تعد المؤسسات الناجحة تركز فقط على تعيين الموظفين وتوزيعهم على الوظائف، بل أصبحت تعمل على بناء مستقبلهم المهني داخل المؤسسة، من خلال تخطيط واضح يضمن تطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر مع مرور الوقت. فالموظف الذي يدرك أن مؤسسته توفر له فرصاً حقيقية للتقدم والتطور يكون أكثر التزاماً وإبداعاً واستقراراً، مقارنة بالموظف الذي يشعر بأن مستقبله المهني غامض أو محدود.

لقد أصبحت إدارة المسار المهني أحد أهم الأدوات الاستراتيجية للحفاظ على الكفاءات، لأنها تساعد على الموازنة بين طموحات الموظفين واحتياجات المؤسسة، وتوفير رؤية واضحة للترقيات، والتكوين، والتنقل الوظيفي، وإعداد القيادات المستقبلية. كما أنها تساهم في تقليل معدل دوران الموظفين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.

وفي المغرب، يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة مع التوجه نحو تحديث الإدارة العمومية، وتعزيز الحكامة، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتشجيع الكفاءة والاستحقاق في تقلد المناصب. كما أصبح التخطيط للمسار المهني عنصراً أساسياً في نجاح المقاولات الوطنية التي تسعى إلى المنافسة واستقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها.

أولاً: مفهوم المسار المهني

المسار المهني هو سلسلة المراحل الوظيفية التي يمر بها الموظف خلال حياته المهنية داخل المؤسسة، ابتداءً من التوظيف، مروراً بالتكوين والتطوير والترقية، وصولاً إلى المناصب القيادية أو التخصصية، وفق خطة مدروسة تراعي كفاءاته وطموحاته واحتياجات المؤسسة.

ولا يقتصر المسار المهني على الترقية فقط، بل يشمل أيضاً اكتساب الخبرات، والتنقل بين الوظائف، والمشاركة في المشاريع، والتعلم المستمر.

---

ثانياً: أهداف إدارة المسار المهني

تسعى إدارة المسار المهني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- . تطوير الكفاءات المهنية.
- . إعداد القيادات المستقبلية.
- . رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- . تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- . الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.
- . تحسين الأداء المؤسسي.
- . تحقيق العدالة في الترقية.
- . دعم استمرارية المؤسسة.

---

ثالثاً: أهمية إدارة المسار المهني

تكمن أهمية إدارة المسار المهني في أنها:

- . تمنح الموظف رؤية واضحة لمستقبله.
- . تشجع على التعلم والتطوير المستمر.
- . تقلل من الاستقالات.
- . تساعد في التخطيط للتعاقد الوظيفي.

- . تعزز العدالة والشفافية.
- . ترفع كفاءة الموارد البشرية.
- . تزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات.

رابعاً: مراحل المسار المهني

يمر الموظف عادة بعدة مراحل، وهي:  
المرحلة الأولى: الالتحاق بالمؤسسة

تشمل:

- . التوظيف.
- . الاستقبال.
- . الإدماج.
- . التعريف بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: التطوير والتكوين

يتم خلالها:

- . اكتساب المهارات.
- . حضور الدورات التدريبية.
- . تحسين الأداء.

المرحلة الثالثة: الترقية

ينتقل الموظف إلى مسؤوليات أكبر وفق معايير الكفاءة والاستحقاق.

المرحلة الرابعة: القيادة

يتولى الموظف مناصب إشرافية أو إدارية، ويشارك في صنع القرار وإدارة الفرق.

## المرحلة الخامسة: نقل الخبرة

في المراحل المتقدمة من الحياة المهنية، يساهم الموظف في تأطير الموظفين الجدد ونقل المعرفة والخبرة إليهم.

### خامساً: مسؤولية المؤسسة في إدارة المسار المهني

تقع على المؤسسة مسؤوليات عديدة، منها:

- إعداد خطط للمسارات المهنية.
- توفير فرص التدريب.
- تطبيق معايير عادلة للترقية.
- تقييم الأداء بانتظام.
- اكتشاف المواهب.
- إعداد القيادات المستقبلية.
- تشجيع التعلم المستمر.

### سادساً: مسؤولية الموظف

كما يتحمل الموظف مسؤولية تطوير مساره المهني من خلال:

- التعلم المستمر.
- تطوير المهارات.
- الالتزام بأخلاقيات العمل.
- المبادرة والابتكار.
- تقبل التغذية الراجعة.
- السعي لاكتساب خبرات جديدة.
- تحمل المسؤولية.

سابعاً: معوقات إدارة المسار المهني

قد تواجه المؤسسات عدة معوقات، من أهمها:

- . غياب التخطيط طويل المدى.
- . ضعف برامج التدريب.
- . عدم وضوح معايير الترقية.
- . محدودية المناصب القيادية.
- . مقاومة التغيير.
- . نقص الموارد المالية.

ثامناً: دور التكنولوجيا في إدارة المسار المهني

تساعد الأنظمة الرقمية في:

- . متابعة تطور الموظفين.
- . إدارة خطط التطوير.
- . تحديد الاحتياجات التدريبية.
- . قياس الكفاءات.
- . إعداد تقارير تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والتطوير.

تاسعاً: أفضل الممارسات

من أفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها:

- . إعداد خطة مهنية لكل موظف.
- . عقد اجتماعات دورية لمناقشة التطور المهني.
- . ربط التدريب بالمسار المهني.
- . تشجيع التنقل الوظيفي.
- . دعم الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.

## . مراجعة المسارات المهنية بصورة منتظمة.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لتحقيق إدارة فعالة للمسار المهني، يوصى بما يلي:

- . وضع سياسة واضحة للمسارات المهنية.
- . ربط الترقية بالكفاءة والإنجاز.
- . الاستثمار في التدريب المستمر.
- . إعداد برامج لتأهيل القيادات.
- . تعزيز الشفافية في جميع القرارات المتعلقة بالتطوير المهني.
- . استخدام أنظمة رقمية لإدارة الموارد البشرية.

خاتمة المبحث

إن إدارة المسار المهني تمثل استثماراً طويل الأمد في الإنسان، فهي تساعد الموظف على بناء مستقبل مهني واضح، وتمكن المؤسسة من تطوير كفاءاتها وضمان استمرارية نجاحها. وكلما كانت المسارات المهنية مبنية على الكفاءة، والعدالة، والتخطيط العلمي، زادت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب، وإعداد قيادات مؤهلة، وتحقيق التميز المؤسسي. وفي المغرب، يعد تطوير أنظمة المسار المهني خطوة أساسية نحو بناء إدارة حديثة ومقاولات قوية تعتمد على الكفاءة والاستحقاق والابتكار.

الفصل السابع: إدارة المسار المهني والترقيات والتعاقب الوظيفي

المبحث الثاني: الترقية الوظيفية (Promotion)

تمهيد

تعد الترقية الوظيفية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مواردها البشرية وتحفيز موظفيها، فهي ليست مجرد انتقال من وظيفة إلى أخرى أو زيادة في الراتب، بل هي اعتراف رسمي بكفاءة الموظف وجهوده

وقدرته على تحمل مسؤوليات أكبر. كما تمثل الترقية رسالة واضحة لجميع العاملين بأن الأداء المتميز والاجتهاد والالتزام يمكن أن يفتحوا آفاقاً جديدة للتقدم المهني.

وقد أصبحت الترقية في الإدارة الحديثة عنصراً أساسياً في إدارة الكفاءات، لأنها تساهم في الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وتشجعهم على التعلم المستمر، وتدعم بناء صف ثانٍ من القيادات القادرة على ضمان استمرارية المؤسسة. أما عندما تغيب الشفافية أو تعتمد الترقية على العلاقات الشخصية أو الأقدمية وحدها، فإنها تتحول إلى مصدر للإحباط، وتؤثر سلباً في الروح المعنوية والأداء المؤسسي.

وفي المغرب، يشكل إصلاح نظام الترقيات أحد المحاور المهمة لتحديث الإدارة العمومية وتطوير المقاولات، حيث أصبح من الضروري ترسيخ مبادئ الكفاءة، والاستحقاق، وتكافؤ الفرص، وربط الترقية بالأداء الفعلي والنتائج المحققة.

### أولاً: مفهوم الترقية الوظيفية

الترقية الوظيفية هي انتقال الموظف إلى وظيفة أو درجة أعلى داخل المؤسسة، بما يترتب على ذلك من زيادة في المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين في الوضعية المهنية أو المالية، بناءً على معايير محددة تعتمدها المؤسسة.

وتهدف الترقية إلى تحقيق مصلحة مشتركة، فهي تكافئ الموظف المجتهد، وتوفر للمؤسسة كفاءات مؤهلة لتولي المناصب العليا.

### ثانياً: أهداف الترقية الوظيفية

تهدف الترقية إلى:

- . تشجيع الموظفين على التميز.
- . رفع مستوى الأداء والإنتاجية.
- . الاحتفاظ بالكفاءات.
- . إعداد قيادات مستقبلية.
- . تعزيز الانتماء للمؤسسة.
- . تحقيق العدالة الوظيفية.
- . دعم استمرارية المؤسسة.
- . تحسين جودة الخدمات.

## ثالثاً: أنواع الترقية الوظيفية

### 1. الترقية الرأسية

يقصد بها انتقال الموظف إلى منصب أعلى في السلم الإداري، مع زيادة في المسؤوليات والصلاحيات.

مثال: موظف إداري → رئيس مصلحة → رئيس قسم → مدير.

### 2. الترقية الأفقية

تعني انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه، لكنها تمنحه خبرات جديدة أو مسؤوليات مختلفة.

وتستخدم هذه الترقية لتوسيع خبرات الموظف وإعداده لمناصب مستقبلية.

### 3. الترقية المالية

تتمثل في تحسين الأجر أو التعويضات دون تغيير المنصب الوظيفي، وغالبًا ما ترتبط بالأداء أو بالأقدمية أو بالحصول على مؤهلات إضافية.

---

### 4. الترقية الاستثنائية

تمنح في حالات خاصة للموظفين الذين يحققون إنجازات استثنائية أو يقدمون ابتكارات ذات أثر كبير على المؤسسة.

---

### رابعاً: شروط الترقية

تختلف الشروط من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن أهمها:

- . الكفاءة المهنية.
  - . نتائج تقييم الأداء.
  - . توفر المؤهلات المطلوبة.
  - . الالتزام والانضباط.
  - . القدرة على تحمل المسؤولية.
  - . اجتياز الاختبارات أو المقابلات عند الاقتضاء.
  - . الحاجة التنظيمية للمؤسسة.
- 

### خامساً: معايير الترقية

لضمان العدالة والشفافية، ينبغي أن تعتمد الترقية على معايير موضوعية، منها:

- . جودة الأداء.

- . تحقيق الأهداف.
- . الكفاءات الفنية والإدارية.
- . القيادة والعمل الجماعي.
- . المبادرة والابتكار.
- . الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- . المشاركة في برامج التدريب والتطوير.

ويفضل عدم الاعتماد على معيار واحد، بل على مجموعة متوازنة من المؤشرات.

---

سادساً: إجراءات الترقية

تمر عملية الترقية عادة بالمراحل التالية:

1. تحديد الوظائف الشاغرة.
2. الإعلان عن فرص الترقية.
3. استقبال طلبات الترشيح.
4. دراسة الملفات.
5. تقييم المرشحين.
6. إجراء المقابلات أو الاختبارات عند الحاجة.
7. إصدار قرار الترقية.
8. متابعة الموظف بعد توليه المنصب الجديد.

---

سابعاً: دور تقييم الأداء في الترقية

يعد تقييم الأداء من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ قرارات الترقية، لأنه يقدم معلومات موضوعية حول:

. مستوى الإنجاز.

- . جودة العمل.
- . الالتزام.
- . الكفاءة.
- . التطور المهني.

ولذلك ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء دقيقًا وشفافًا حتى تكون قرارات الترقية عادلة.

---

ثامنًا: الأخطاء الشائعة في الترقية

من أبرز الأخطاء:

- . الاعتماد على العلاقات الشخصية.
- . تقديم الأقدمية على الكفاءة في جميع الحالات.
- . غياب الشفافية.
- . عدم توضيح معايير الترقية.
- . ترقية موظفين دون تأهيلهم للمناصب الجديدة.
- . تجاهل نتائج تقييم الأداء.

وتؤدي هذه الأخطاء إلى انخفاض الثقة في الإدارة، وتراجع الحافزية، وارتفاع النزاعات الداخلية.

---

تاسعًا: التحديات في المؤسسات المغربية

من أهم التحديات:

- . محدودية المناصب الشاغرة.
- . كثرة المرشحين للترقية.
- . الحاجة إلى تحديث أنظمة التقييم.
- . تحقيق التوازن بين الأقدمية والكفاءة.

. ضمان الشفافية في اتخاذ القرار.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لتحقيق نظام ترقية فعال، يوصى بما يلي:

- . اعتماد معايير مكتوبة وواضحة.
- . ربط الترقية بالأداء والكفاءة.
- . تعزيز الشفافية في جميع المراحل.
- . إعداد الموظفين للمناصب الجديدة عبر التدريب.
- . إتاحة فرص التظلم والمراجعة.
- . مراجعة سياسة الترقية بشكل دوري بما يواكب تطور المؤسسة.

خاتمة المبحث

تمثل الترقية الوظيفية إحدى أهم وسائل الاستثمار في الموارد البشرية، لأنها تكافئ الكفاءة، وتحفز الموظفين على التطور، وتضمن استمرارية المؤسسة من خلال إعداد قيادات مؤهلة. وعندما تعتمد الترقية على مبادئ العدالة والشفافية والاستحقاق، فإنها تعزز الثقة داخل المؤسسة، وترفع مستوى الأداء، وتدعم ثقافة التميز والابتكار. أما إذا غابت هذه المبادئ، فإن الترقية قد تتحول إلى مصدر للتوتر والإحباط وفقدان الكفاءات، وهو ما يستوجب من المؤسسات المغربية تطوير أنظمتها بما يحقق أفضل استثمار في رأس مالها البشري.

الفصل السابع: إدارة المسار المهني والترقيات والتعاقب الوظيفي

المبحث الثالث: التعاقب الوظيفي (Succession Planning)

تمهيد

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال والإدارة، تتمثل في التقاعد الجماعي للخبرات، واشتداد المنافسة على الكفاءات، والتحول

الرقمي، والتغير المستمر في متطلبات سوق العمل. وأمام هذه التحولات، لم يعد مقبولاً أن تعتمد المؤسسات على شخص واحد في إدارة وظيفة حيوية أو منصب قيادي، لأن غياب هذا الشخص لأي سبب قد يؤدي إلى اضطراب العمل، أو تعطيل الخدمات، أو فقدان المعرفة والخبرة التي راكمها عبر سنوات طويلة.

ومن هنا برز مفهوم التعاقب الوظيفي باعتباره أحد أهم الممارسات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى إعداد موظفين مؤهلين وقادرين على تولي المناصب الحيوية والقيادية عند شغورها، سواء بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو النقل أو أي ظرف آخر.

ولا يقتصر التعاقب الوظيفي على اختيار بديل لشخص معين، بل يمثل منظومة متكاملة تبدأ بتحديد الوظائف الحرجة، واكتشاف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، ثم إعدادهم من خلال التدريب والتوجيه والتقييم المستمر، حتى يصبحوا جاهزين لتحمل المسؤولية في الوقت المناسب.

وفي المغرب، أصبح التعاقب الوظيفي ضرورة ملحة في الإدارات العمومية والمؤسسات العمومية والمقاومات الخاصة، خاصة مع اقتراب عدد كبير من الأطر والخبراء من سن التقاعد، والحاجة إلى ضمان استمرارية المرفق العام، والحفاظ على المعرفة المؤسسية، وتعزيز الحكامة الجيدة.

## أولاً: مفهوم التعاقب الوظيفي

التعاقب الوظيفي هو عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد الوظائف الحيوية داخل المؤسسة، واختيار موظفين ذوي كفاءة وإمكانات عالية، ثم إعدادهم وتأهيلهم لشغل تلك الوظائف مستقبلاً، بما يضمن استمرارية الأداء وعدم تأثر المؤسسة بغياب شاغلي المناصب.

ويعد التعاقب الوظيفي جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لأنه يربط بين احتياجات المؤسسة المستقبلية وتنمية كفاءاتها الداخلية.

## ثانياً: أهداف التعاقب الوظيفي

يسعى نظام التعاقب الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- . ضمان استمرارية العمل دون انقطاع.
- . إعداد قيادات مستقبلية مؤهلة.
- . الحفاظ على الخبرات والمعرفة المؤسسية.
- . تقليل مخاطر شغور المناصب الحيوية.
- . تعزيز ثقة الموظفين في فرص التطور المهني.
- . تقليل تكاليف التوظيف الخارجي.
- . دعم الاستقرار التنظيمي.
- . تحسين جودة اتخاذ القرار.

## ثالثاً: أهمية التعاقب الوظيفي

تكمن أهمية التعاقب الوظيفي في أنه:

- . يحافظ على استمرارية المؤسسة.
- . يضمن جاهزية بدائل للمناصب الحساسة.
- . يشجع الموظفين على تطوير أنفسهم.
- . يعزز ثقافة التعلم المستمر.
- . يدعم الاحتفاظ بالكفاءات.
- . يرفع مستوى الأداء المؤسسي.
- . يقلل من تأثير الأزمات والطوارئ.

## رابعاً: الوظائف التي يشملها التعاقب الوظيفي

لا يطبق التعاقب الوظيفي على جميع الوظائف بنفس الدرجة، وإنما يركز على الوظائف التي يصعب تعويض شاغليها، مثل:

- . المدير العام.
- . مدير الموارد البشرية.
- . المدير المالي.
- . مدير الإنتاج.
- . مدير نظم المعلومات.
- . رؤساء الأقسام والمصالح.
- . الخبراء الفنيون.
- . الوظائف ذات المعرفة التخصصية النادرة.

خامساً: مراحل إعداد خطة التعاقب الوظيفي

تمر عملية التعاقب الوظيفي بعدة مراحل مترابطة:

المرحلة الأولى: تحديد الوظائف الحيوية

تحدد المؤسسة الوظائف التي يؤثر شغورها بشكل مباشر في سير العمل وتحقيق الأهداف.

المرحلة الثانية: تحديد الكفاءات المطلوبة

يتم إعداد قائمة بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لكل وظيفة مستهدفة.

المرحلة الثالثة: اكتشاف المرشحين

يتم اختيار الموظفين ذوي الإمكانيات العالية بناءً على:

- . نتائج تقييم الأداء.
- . الكفاءات.
- . المهارات القيادية.

- . القدرة على التعلم.
- . الالتزام المهني.

المرحلة الرابعة: إعداد خطط التطوير

تشمل:

- . التدريب المتخصص.
- . الإرشاد والتوجيه.
- . التناوب الوظيفي.
- . تكليف المرشح بقيادة مشاريع.
- . المشاركة في الاجتماعات القيادية.

المرحلة الخامسة: تقييم الجاهزية

تقوم المؤسسة بتقييم مدى استعداد المرشح لتولي المنصب، مع تحديث الخطة بشكل دوري.

سادساً: أدوات التعاقب الوظيفي

تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من الأدوات، أهمها:

- . تقييم الأداء.
- . تقييم الكفاءات.
- . مراكز التقييم (. Assessment Centers).
- . المقابلات.
- . اختبارات القيادة.
- . خطط التطوير الفردية.
- . قواعد بيانات المواهب.

سابعاً: التحديات التي تواجه التعاقب الوظيفي

من أبرز التحديات:

- . غياب التخطيط طويل المدى.
- . مقاومة بعض المديرين لإعداد بدائل لهم.
- . نقص برامج إعداد القيادات.
- . ضعف توثيق المعرفة المؤسسية.
- . محدودية الميزانيات.
- . صعوبة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

ثامناً: دور التكنولوجيا في التعاقب الوظيفي

تسهم الأنظمة الرقمية في:

- . تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.
- . تحليل فجوات الكفاءات.
- . متابعة خطط التطوير.
- . إعداد تقارير عن جاهزية المرشحين.
- . التنبؤ بالوظائف التي قد تصبح شاغرة مستقبلاً.

كما أصبح الذكاء الاصطناعي يساعد في تحليل البيانات المتعلقة بالأداء والكفاءات لدعم قرارات التعاقب الوظيفي.

تاسعاً: أفضل الممارسات العالمية

تشير التجارب الدولية إلى أن نجاح التعاقب الوظيفي يعتمد على:

- . دعم الإدارة العليا.
- . اعتماد معايير موضوعية.

- . الاستثمار في التدريب.
- . مراجعة الخطط سنويًا.
- . إشراك المديرين في اكتشاف المواهب.
- . ربط التعاقب بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

## عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

من أجل بناء نظام فعال للتعاقب الوظيفي، يوصى بما يلي:

- . إعداد سياسة رسمية للتعاقب الوظيفي.
- . تحديد الوظائف الحيوية بوضوح.
- . إنشاء قاعدة بيانات للكفاءات.
- . إعداد برامج لتأهيل القيادات الشابة.
- . تعزيز نقل المعرفة بين الأجيال.
- . استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في متابعة خطط التعاقب.
- . تقييم جاهزية المرشحين بشكل دوري.

## خاتمة المبحث

إن التعاقب الوظيفي لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات واستدامة نجاحها. فالمؤسسة التي تخطط للمستقبل، وتعد قياداتها قبل الحاجة إليها، وتحافظ على خبراتها ومعارفها، تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتغيرات وتحقيق أهدافها. وفي المغرب، يمثل تبني أنظمة حديثة للتعاقب الوظيفي خطوة مهمة نحو تطوير الإدارة العمومية والمقاولات الوطنية، وترسيخ ثقافة الكفاءة والاستحقاق، وبناء مؤسسات قوية قادرة على مواصلة العطاء وخدمة التنمية الوطنية.

الفصل السابع: إدارة المسار المهني والترقيات والتعاقب الوظيفي

## المبحث الرابع: إدارة الأداء الوظيفي والمسار المهني وربط الترقية بالكفاءة والنتائج

### تمهيد

أصبحت المؤسسات الحديثة تدرك أن بناء مسار مهني ناجح لا يعتمد على الأقدمية وحدها، ولا على المؤهلات العلمية فقط، وإنما يرتبط أساساً بمستوى الأداء الحقيقي الذي يقدمه الموظف، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وقدرته على التعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات. ومن هنا برز مفهوم إدارة الأداء الوظيفي باعتباره نظاماً متكاملًا يهدف إلى قياس أداء الموظفين، وتطويره، وربطه بالترقية، والتكوين، والحوافز، والتعاقب الوظيفي.

لقد انتقلت إدارة الأداء من مجرد تقييم سنوي تقليدي إلى عملية مستمرة تشمل تحديد الأهداف، والمتابعة، والتوجيه، والتغذية الراجعة، والتقييم النهائي، ووضع خطط التطوير. وأصبح نجاح المؤسسات مرتبطاً بقدرتها على تحويل نتائج تقييم الأداء إلى قرارات عملية تساهم في تطوير الموظفين وتحقيق العدالة والشفافية.

وفي المغرب، يشكل ربط الأداء بالترقية أحد المحاور الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية، وتعزيز الحكامة الجيدة، وتطبيق مبادئ الكفاءة والاستحقاق. كما تسعى المقاولات المغربية إلى اعتماد أنظمة حديثة لإدارة الأداء تساعدها على تحسين الإنتاجية، والاحتفاظ بالكفاءات، وتحقيق التميز المؤسسي.

### أولاً: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التخطيط للأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز قدرات الموظفين.

ولا تقتصر إدارة الأداء على إصدار نقطة أو تقرير سنوي، بل تشمل جميع الأنشطة التي تساعد الموظف على تحسين أدائه وتحقيق نتائج أفضل.

ثانياً: أهداف إدارة الأداء

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- . رفع الإنتاجية.
- . تحسين جودة الخدمات.
- . تطوير مهارات الموظفين.
- . تحديد الاحتياجات التدريبية.
- . دعم قرارات الترقية.
- . تعزيز العدالة والشفافية.
- . تشجيع الابتكار.
- . تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثاً: العلاقة بين الأداء والمسار المهني

يشكل الأداء الجيد الأساس الذي يبني عليه المسار المهني، لأن الموظف الذي يحقق نتائج متميزة يكون أكثر استحقاقاً للترقية، ولتولي المسؤوليات القيادية، وللمشاركة في البرامج المتقدمة للتطوير.

ويؤدي ربط المسار المهني بالأداء إلى:

- . تحفيز الموظفين.
- . تعزيز ثقافة الإنجاز.
- . تشجيع التعلم المستمر.
- . تحقيق العدالة بين العاملين.

رابعاً: ربط الترقية بالكفاءة والنتائج

تعتمد المؤسسات الناجحة على معايير واضحة، من أهمها:

- . نتائج تقييم الأداء.
- . تحقيق الأهداف السنوية.
- . جودة العمل.
- . المهارات القيادية.
- . القدرة على حل المشكلات.
- . الابتكار والمبادرة.
- . الالتزام بأخلاقيات العمل.
- . المشاركة في التكوين المستمر.

ولا ينبغي أن تعتمد الترقية على الأقدمية وحدها، بل يجب أن تكون الكفاءة والنتائج المحققة عنصرين أساسيين في اتخاذ القرار.

خامساً: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تعتمد إدارة الأداء على مؤشرات قابلة للقياس، مثل:

- . نسبة إنجاز الأهداف.
- . جودة الخدمات.
- . الالتزام بالمواعيد.
- . رضا المرتفقين أو الزبناء.
- . عدد المبادرات التطويرية.
- . معدل الأخطاء.
- . سرعة إنجاز المهام.
- . مستوى التعاون مع الفريق.

ويجب أن تكون هذه المؤشرات واضحة، وقابلة للقياس، ومرتبطة بطبيعة كل وظيفة.

---

سادساً: دورة إدارة الأداء

تمر إدارة الأداء بعدة مراحل:

### 1. التخطيط

تحديد الأهداف والنتائج المنتظرة.

### 2. التنفيذ

إنجاز المهام وفق الخطة.

### 3. المتابعة

مراقبة التقدم، وتقديم الدعم والتوجيه.

### 4. التغذية الراجعة

مناقشة النتائج مع الموظف وتحديد مجالات التحسين.

### 5. التقييم النهائي

قياس مستوى الأداء مقارنة بالأهداف المحددة.

### 6. التطوير

إعداد خطة لتحسين الأداء خلال الفترة المقبلة.

---

سابعاً: دور المدير في إدارة الأداء

يتحمل المدير مسؤولية كبيرة في نجاح هذا النظام، وذلك من خلال:

- . تحديد أهداف واضحة.
- . متابعة الموظفين بانتظام.
- . تقديم التغذية الراجعة.
- . تشجيع الإنجازات.
- . معالجة نقاط الضعف.
- . دعم التطوير المهني.

فالمدير الناجح لا يكتفي بتقييم الأداء، بل يعمل على تطويره باستمرار.

---

ثامناً: التحديات التي تواجه إدارة الأداء

من أبرز التحديات:

- . التحيز في التقييم.
- . غموض المعايير.
- . ضعف مهارات بعض المقيمين.
- . مقاومة الموظفين للتقييم.
- . التركيز على الأخطاء وإهمال الإنجازات.
- . عدم الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات.

---

تاسعاً: تطبيق إدارة الأداء في المؤسسات المغربية

يمكن للإدارات العمومية والمقاولات المغربية تطوير أنظمة الأداء من خلال:

- . اعتماد مؤشرات أداء موضوعية.
- . رقمنة عمليات التقييم.
- . تدريب المسؤولين على التقييم العادل.
- . ربط نتائج الأداء بالحوافز والترقيات.
- . مراجعة النظام بصورة دورية.

. تعزيز ثقافة الحوار والتغذية الراجعة.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لتحقيق أفضل النتائج، يوصى بما يلي:

- . اعتماد نظام متكامل لإدارة الأداء.
- . ربط الترقية بالكفاءة والنتائج.
- . الاستثمار في تطوير الموظفين.
- . ضمان العدالة والشفافية.
- . استخدام التكنولوجيا في تحليل الأداء.
- . إشراك الموظفين في تحديد أهدافهم.
- . مراجعة مؤشرات الأداء بما يتوافق مع تطور المؤسسة.

خاتمة المبحث

إن إدارة الأداء الوظيفي تمثل حجر الأساس في بناء مسار مهني ناجح، لأنها تجعل الكفاءة والإنجاز معياراً للتقدم داخل المؤسسة. وعندما يتم ربط الأداء بالترقية، والتكوين، والحوافز، والتعاقب الوظيفي، تصبح الموارد البشرية أكثر تحفيزاً، وتزداد ثقة الموظفين في المؤسسة، ويتحسن مستوى الخدمات والإنتاجية. وفي المغرب، يشكل تطوير أنظمة إدارة الأداء خطوة أساسية نحو ترسيخ ثقافة الاستحقاق، وتعزيز الحكامة، وبناء مؤسسات حديثة تعتمد على الكفاءة والنتائج في جميع قراراتها.

الفصل السابع: إدارة المسار المهني والترقيات والتعاقب الوظيفي

المبحث الخامس: إعداد خطط التطوير المهني الفردية

(Individual Development Plans - IDP))

أصبحت المؤسسات الحديثة تنظر إلى تطوير الموظفين باعتباره استثمارًا استراتيجيًا يضمن استدامة الأداء والتميز المؤسسي. ولم يعد التدريب يتم بصورة عشوائية أو وفق برامج عامة، بل أصبح يعتمد على خطط تطوير مهنية فردية تراعي احتياجات كل موظف، ومستوى كفاءاته، وطموحاته المهنية، ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

وتعرف هذه الخطط عالميًا باسم خطط التطوير المهني الفردية (INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS - IDP)، وهي وثائق عملية تحدد بوضوح الأهداف المهنية للموظف، والكفاءات المطلوب تطويرها، والوسائل المناسبة لتحقيق ذلك، والمدة الزمنية للتنفيذ، وآليات قياس النتائج.

وتساعد هذه الخطط على بناء علاقة شراكة بين المؤسسة والموظف، حيث تتحمل المؤسسة مسؤولية توفير فرص التعلم والتطوير، بينما يتحمل الموظف مسؤولية الالتزام بتنفيذ خطة التطوير والعمل على تحسين أدائه باستمرار.

وفي المغرب، تكتسب خطط التطوير المهني أهمية متزايدة في ظل الإصلاحات الإدارية، والتحول الرقمي، وتزايد الحاجة إلى كفاءات قادرة على مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يجعل اعتمادها داخل الإدارات العمومية والمقاولات خيارًا استراتيجيًا وليس مجرد ممارسة اختيارية.

### أولاً: مفهوم خطة التطوير المهني الفردية

خطة التطوير المهني الفردية هي وثيقة يتم إعدادها بشكل مشترك بين الموظف ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية، تتضمن الأهداف المهنية المستقبلية، والكفاءات المطلوب تطويرها، والبرامج التدريبية والأنشطة العملية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة.

وتمثل هذه الخطة خارطة طريق تساعد الموظف على بناء مساره المهني بطريقة منظمة ومدروسة.

ثانياً: أهداف خطة التطوير المهني

تسعى خطة التطوير المهني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- . تطوير المعارف والمهارات.
- . تحسين الأداء الوظيفي.
- . إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات أكبر.
- . سد فجوات الكفاءات.
- . تعزيز فرص الترقية.
- . إعداد القيادات المستقبلية.
- . زيادة الرضا الوظيفي.
- . دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثاً: مكونات خطة التطوير المهني

تتكون الخطة عادة من العناصر الآتية:

- . البيانات الأساسية للموظف.
- . الوظيفة الحالية.
- . الوظيفة المستهدفة مستقبلاً.
- . نقاط القوة.
- . جوانب التحسين.
- . الكفاءات المطلوب تطويرها.
- . الأنشطة التدريبية.
- . الجدول الزمني.
- . مؤشرات قياس النجاح.

. المسؤول عن المتابعة.

رابعاً: مراحل إعداد خطة التطوير

المرحلة الأولى: تقييم الوضع الحالي

يتم تحليل أداء الموظف، ومهاراته، وخبراته، ونتائج تقييمه السنوي.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف المهنية

تحديد ما يرغب الموظف في تحقيقه خلال السنوات القادمة، مع مراعاة احتياجات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: تحديد فجوات الكفاءات

مقارنة الكفاءات الحالية بالكفاءات المطلوبة للوظيفة المستقبلية.

المرحلة الرابعة: إعداد برنامج التطوير

ويتضمن:

- . الدورات التدريبية.
- . القراءة والبحث.
- . التدريب الميداني.
- . التوجيه والإرشاد.
- . المشاركة في المشاريع.
- . التناوب الوظيفي.

المرحلة الخامسة: التنفيذ والمتابعة

تنفيذ الأنشطة المقررة مع متابعة دورية لقياس مدى التقدم.

## المرحلة السادسة: التقييم والمراجعة

تقييم النتائج وتحديث الخطة عند الحاجة بما يتناسب مع تطور الموظف والمؤسسة.

### خامساً: دور المدير المباشر

يلعب المدير دوراً رئيسياً في نجاح خطة التطوير من خلال:

- توجيه الموظف.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- متابعة تنفيذ الخطة.
- تقديم التغذية الراجعة.
- تشجيع التعلم المستمر.
- تقييم مدى التقدم.

### سادساً: دور إدارة الموارد البشرية

تتولى إدارة الموارد البشرية:

- إعداد نماذج خطط التطوير.
- تنظيم البرامج التدريبية.
- متابعة تنفيذ الخطط.
- قياس أثر التدريب.
- إعداد تقارير دورية للإدارة العليا.
- تحديث قاعدة بيانات الكفاءات.

### سابعاً: نموذج مبسط لخطة تطوير مهني

اسم الموظف: .....

الوظيفة الحالية: .....

الوظيفة المستهدفة: .....

نقاط القوة:

..... •

..... •

مجالات التطوير:

..... •

..... •

البرامج التدريبية المطلوبة:

..... •

..... •

مدة التنفيذ: .....

مؤشرات النجاح:

• تحسين تقييم الأداء.

• اكتساب مهارات جديدة.

• إنجاز مشروع تطويري.

• الجاهزية للترقية.

ثامناً: التحديات

قد تواجه المؤسسة عدة تحديات، منها:

- . ضعف التخطيط.
- . محدودية الميزانية.
- . مقاومة بعض الموظفين للتغيير.
- . نقص فرص التدريب.
- . غياب المتابعة.
- . عدم ربط الخطة بالمسار المهني.

تاسعاً: أفضل الممارسات

لضمان نجاح خطط التطوير المهني، ينبغي:

- . إشراك الموظف في إعداد الخطة.
- . تحديد أهداف قابلة للقياس.
- . مراجعة الخطة سنوياً.
- . ربطها بنتائج تقييم الأداء.
- . استخدام المنصات الرقمية لإدارة الخطط.
- . قياس أثر برامج التطوير على الأداء.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

يوصى بما يلي:

- . اعتماد خطط تطوير مهني فردية لجميع الموظفين.
- . ربط التطوير بالترقية والتعاقب الوظيفي.
- . الاستثمار في التدريب المستمر.
- . تعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة.
- . استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لمتابعة تنفيذ الخطط.
- . تقييم أثر التطوير على الأداء المؤسسي بصورة دورية.

يمثل التخطيط للمسار المهني، والترقية العادلة، والتعاقب الوظيفي، وخطط التطوير المهني الفردية منظومة متكاملة لإدارة الكفاءات داخل المؤسسات الحديثة. فالمؤسسة التي تستثمر في موظفيها، وتوفر لهم مسارات واضحة للتطور، وتربط التقدم المهني بالكفاءة والإنجاز، تستطيع بناء قيادات مستقبلية، والاحتفاظ بالموهب، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتنافسية. وفي المغرب، يشكل تطوير هذه المنظومة أحد المرتكزات الأساسية لتحديث الإدارة العمومية، ورفع أداء المقاولات، وترسيخ مبادئ الحكامة والشفافية والاستحقاق، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وبناء مؤسسات قوية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

### الفصل الثامن: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأهميته

#### تمهيد

يشهد العالم خلال العقود الأخيرة ثورة رقمية غير مسبوقة غيرت طريقة عمل الحكومات والمؤسسات والمقاولات في مختلف القطاعات. فقد أصبحت التكنولوجيا عنصراً أساسياً في التخطيط، والإدارة، واتخاذ القرار، وتقديم الخدمات، وتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية. وفي هذا السياق، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الأعمال الورقية والإجراءات الإدارية التقليدية، بل تحولت إلى إدارة رقمية تعتمد على أنظمة معلومات متطورة، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والتطبيقات الذكية.

إن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لا يعني فقط استبدال الملفات الورقية بالحواسيب، بل يمثل تغييراً جذرياً في طريقة إدارة رأس المال البشري، حيث أصبحت العمليات أكثر سرعة ودقة وشفافية، وأصبح اتخاذ القرار يعتمد على البيانات والتحليلات بدل الحدس والتقدير الشخصية. كما مكنت التكنولوجيا المؤسسات من تحسين تجربة الموظف، وتبسيط إجراءات

التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، والتواصل الداخلي، وإعداد التقارير الاستراتيجية.

وفي المغرب، يشكل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتحديث الإدارة العمومية وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية في مجال الرقمنة، كما تسعى المقاولات المغربية إلى الاستثمار في الحلول الرقمية لتعزيز تنافسيتها وتحسين كفاءة مواردها البشرية. ويزداد هذا التوجه أهمية مع توسع استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والعمل عن بعد، والمنصات الرقمية، مما يفرض على مسؤولي الموارد البشرية اكتساب مهارات جديدة تواكب متطلبات المستقبل.

ومن المتوقع أن يصبح مدير الموارد البشرية في السنوات المقبلة قائداً للتحول الرقمي داخل المؤسسة، يعتمد على المؤشرات والبيانات، ويقود التغيير التنظيمي، ويطور الكفاءات الرقمية للموظفين، ويضمن الاستخدام المسؤول والأخلاقي للتكنولوجيا.

---

### أولاً: مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتسريع الإجراءات، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار.

ولا يقتصر التحول الرقمي على شراء البرامج والأجهزة، بل يشمل تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير طرق العمل، وإعادة تصميم العمليات بما يتلاءم مع البيئة الرقمية.

---

### ثانياً: مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يقصد بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية لإدارة جميع العمليات المتعلقة بالموظفين، مثل:

- . التخطيط للموارد البشرية.
- . التوظيف الإلكتروني.
- . إدارة ملفات الموظفين.
- . تقييم الأداء.
- . التدريب الإلكتروني.
- . إدارة الرواتب.
- . الحضور والانصراف.
- . إعداد التقارير والمؤشرات.

ويهدف ذلك إلى تحسين الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين تجربة الموظف.

---

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي في الموارد البشرية

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف متعددة، من أبرزها:

- . تسريع الإجراءات الإدارية.
- . تقليل استخدام الورق.
- . تحسين دقة البيانات.
- . رفع جودة الخدمات.
- . دعم اتخاذ القرار.
- . تعزيز الشفافية.
- . تحسين تجربة الموظف.
- . تخفيض التكاليف التشغيلية.
- . رفع الإنتاجية.

## رابعاً: أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في أنه:

- . يختصر الوقت في إنجاز المعاملات.
- . يقلل من الأخطاء البشرية.
- . يرفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- . يتيح الوصول السريع إلى المعلومات.
- . يساعد في التخطيط الاستراتيجي.
- . يحسن التواصل الداخلي.
- . يدعم العمل عن بعد.
- . يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.

## خامساً: عناصر التحول الرقمي

يقوم التحول الرقمي على عدة عناصر رئيسية، منها:

- . البنية التحتية الرقمية.
- . أنظمة معلومات الموارد البشرية (. HRIS)
- . الحوسبة السحابية.
- . الذكاء الاصطناعي.
- . تحليل البيانات.
- . الأمن السيبراني.
- . التدريب الرقمي.
- . الثقافة التنظيمية الرقمية.

## سادساً: مراحل التحول الرقمي

تمر عملية التحول الرقمي بعدة مراحل:

1. تقييم الوضع الحالي.
2. وضع استراتيجية رقمية.
3. اختيار الأنظمة المناسبة.
4. تدريب الموظفين.
5. تنفيذ المشاريع الرقمية.
6. متابعة الأداء.
7. التحسين المستمر.

---

سابعاً: التحديات التي تواجه التحول الرقمي

رغم فوائده الكبيرة، يواجه التحول الرقمي عدداً من التحديات، منها:

- . مقاومة التغيير.
- . نقص المهارات الرقمية.
- . ارتفاع تكاليف بعض الأنظمة.
- . مخاطر الأمن السيبراني.
- . ضعف جودة البيانات.
- . صعوبة دمج الأنظمة القديمة مع الحديثة.

---

ثامناً: دور إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في إنجاح التحول الرقمي، من خلال:

- . نشر الثقافة الرقمية.
- . تدريب الموظفين.
- . إدارة التغيير.
- . تطوير المهارات الرقمية.
- . تحديث السياسات والإجراءات.

. قياس أثر التحول الرقمي على الأداء.

تاسعاً: واقع التحول الرقمي في المغرب

شهد المغرب خلال السنوات الأخيرة تقدماً ملحوظاً في مجال الرقمنة، سواء في الإدارات العمومية أو في القطاع الخاص، من خلال إطلاق خدمات إلكترونية، وتطوير المنصات الرقمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، واعتماد أنظمة معلومات حديثة. ومع ذلك، ما زالت بعض المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية، والتكوين، والتغيير الثقافي، مما يستدعي مواصلة الاستثمار في التكنولوجيا وتنمية الكفاءات الرقمية.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لإنجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، يوصى بما يلي:

- . إعداد استراتيجية رقمية متكاملة.
- . الاستثمار في أنظمة معلومات الموارد البشرية.
- . تطوير المهارات الرقمية للموظفين.
- . تعزيز الأمن السيبراني.
- . تشجيع الابتكار.
- . الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار.
- . تقييم نتائج التحول الرقمي بشكل دوري.
- . بناء ثقافة مؤسسية تدعم التغيير والتطوير المستمر.

خاتمة المبحث

أصبح التحول الرقمي اليوم خياراً استراتيجياً لا غنى عنه للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها على المنافسة. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يمثل هذا التحول فرصة لإعادة تصميم العمليات، وتطوير

الخدمات، وتحسين تجربة الموظفين، ودعم اتخاذ القرار بالاعتماد على البيانات والتكنولوجيا الحديثة. وفي المغرب، يشكل الاستثمار في التحول الرقمي ركيزة أساسية لبناء إدارة عمومية عصرية ومقاولات مبتكرة قادرة على مواكبة التحولات العالمية وتحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثامن: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يشكل الذكاء الاصطناعي اليوم أحد أبرز محركات التحول في عالم الإدارة والاقتصاد، إذ لم يعد مجرد تقنية مستقبلية، بل أصبح واقعًا تعتمد عليه المؤسسات الكبرى في مختلف أنحاء العالم. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، أحدث الذكاء الاصطناعي نقلة نوعية في طريقة استقطاب الموظفين، وتحليل بياناتهم، وتقييم أدائهم، وتطوير مهاراتهم، والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات.

لقد كانت معظم عمليات الموارد البشرية في الماضي تعتمد على الجهد البشري والملفات الورقية والاجتهادات الشخصية، وهو ما كان يؤدي في كثير من الأحيان إلى بطء الإجراءات، وارتفاع نسبة الأخطاء، وصعوبة تحليل كميات كبيرة من البيانات. أما اليوم، فقد أصبح الذكاء الاصطناعي قادرًا على معالجة ملايين البيانات في وقت قصير، واستخراج مؤشرات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وموضوعية.

ورغم هذه المزايا، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي لا يعني الاستغناء عن العنصر البشري، بل يهدف إلى دعمه وتزويده بأدوات أكثر تطورًا. فالقرارات المتعلقة بالتوظيف، والترقية، والعلاقات الإنسانية، ما زالت تحتاج إلى الخبرة البشرية، والقيم الأخلاقية، والقدرة على فهم الجوانب الإنسانية التي لا تستطيع الخوارزميات إدراكها بالكامل.

وفي المغرب، بدأت العديد من المؤسسات العمومية والخاصة تتجه نحو اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، خاصة في التوظيف الإلكتروني، وتحليل السير الذاتية، وإدارة الأداء، والتدريب الرقمي. ومن المتوقع أن يتوسع هذا الاستخدام خلال السنوات المقبلة مع تطور البنية الرقمية وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا.

---

### أولاً: مفهوم الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

يقصد بالذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية استخدام الأنظمة والخوارزميات القادرة على تحليل البيانات، والتعلم منها، وتقديم اقتراحات أو تنبؤات تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين.

ويعمل الذكاء الاصطناعي على أتمتة العديد من العمليات الروتينية، مما يسمح لمسؤولي الموارد البشرية بالتركيز على الجوانب الاستراتيجية والتنمية.

---

### ثانياً: أهداف استخدام الذكاء الاصطناعي

يهدف استخدام الذكاء الاصطناعي إلى:

- تحسين جودة قرارات الموارد البشرية.
- تسريع الإجراءات الإدارية.
- تقليل الأخطاء البشرية.
- رفع كفاءة التوظيف.
- تحسين تجربة الموظف.
- دعم التخطيط الاستراتيجي.
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- تحسين الإنتاجية.

---

ثالثاً: الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والتوظيف

يستخدم الذكاء الاصطناعي في:

- . فرز السير الذاتية آلياً.
- . مطابقة المرشحين مع متطلبات الوظيفة.
- . تحليل المهارات والخبرات.
- . جدولة المقابلات.
- . الرد على استفسارات المرشحين عبر المساعدات الذكية.
- . تقليل الوقت اللازم لإتمام عملية التوظيف.

ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الاستقطاب وتحسين جودة الاختيار.

---

رابعاً: الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء

يمكن للأنظمة الذكية:

- . تحليل نتائج الأداء.
- . مقارنة الإنجازات بالأهداف.
- . إعداد تقارير دورية.
- . اكتشاف نقاط القوة والضعف.
- . اقتراح برامج تطوير مناسبة لكل موظف.

ويجب أن تكون هذه الأنظمة خاضعة لإشراف بشري لضمان العدالة والشفافية.

---

خامساً: الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير

يساعد الذكاء الاصطناعي على:

- . تحديد الاحتياجات التدريبية.
- . تصميم برامج تدريب شخصية.
- . متابعة تقدم المتدربين.
- . قياس أثر التدريب.
- . اقتراح مسارات تعلم تناسب كل موظف.

وبذلك يصبح التدريب أكثر كفاءة وملاءمة لاحتياجات المؤسسة.

---

سادساً: التنبؤ بالاستقالات ودوران الموظفين

من خلال تحليل البيانات، يستطيع الذكاء الاصطناعي اكتشاف مؤشرات قد تدل على احتمال مغادرة بعض الموظفين، مثل:

- . انخفاض الأداء.
- . كثرة الغياب.
- . تراجع المشاركة.
- . انخفاض الرضا الوظيفي.

وتساعد هذه المؤشرات الإدارة على التدخل مبكرًا لمعالجة الأسباب والاحتفاظ بالكفاءات.

---

سابعاً: تحليل البيانات واتخاذ القرار

تستطيع أنظمة الذكاء الاصطناعي تحليل كميات ضخمة من البيانات المتعلقة بالموظفين، وإعداد لوحات معلومات وتقارير تساعد الإدارة على:

- . التخطيط للقوى العاملة.
- . تحليل الكفاءات.

- . تقييم فعالية التدريب.
- . تحسين سياسات الموارد البشرية.
- . دعم القرارات الاستراتيجية.

## ثامناً: التحديات والمخاطر

رغم مزايا الذكاء الاصطناعي، توجد تحديات يجب الانتباه إليها، منها:

- . احتمال وجود تحيز في البيانات أو الخوارزميات.
- . حماية البيانات الشخصية للموظفين.
- . الأمن السيبراني.
- . مقاومة التغيير.
- . الحاجة إلى تطوير المهارات الرقمية.
- . الاعتماد المفرط على الأنظمة الآلية.

ولهذا ينبغي أن يبقى الإنسان مسؤولاً عن القرارات النهائية ذات الأثر الكبير.

## تاسعاً: استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات المغربية

يمكن للمؤسسات المغربية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي من خلال:

- . رقمنة عمليات التوظيف.
- . تحسين تقييم الأداء.
- . تطوير التدريب الإلكتروني.
- . تحليل مؤشرات الموارد البشرية.
- . دعم التخطيط للتعاقب الوظيفي.
- . تحسين تجربة الموظفين والخدمات الداخلية.

ويستلزم ذلك الاستثمار في البنية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، ووضع سياسات واضحة لاستخدام التقنيات الحديثة.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

للاستفادة المثلى من الذكاء الاصطناعي، يوصى بما يلي:

- . وضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي.
- . استخدام الذكاء الاصطناعي كمساعد لاتخاذ القرار وليس بديلاً عن الإنسان.
- . تدريب مسؤولي الموارد البشرية على التقنيات الحديثة.
- . حماية البيانات والالتزام بالضوابط القانونية والأخلاقية.
- . مراجعة أداء الأنظمة الذكية بصورة دورية.
- . نشر ثقافة الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسة.

خاتمة المبحث

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم أدوات تطوير إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، لما يوفره من سرعة ودقة وقدرة على تحليل البيانات ودعم القرارات. غير أن نجاح استخدامه لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل يتطلب قيادة واعية، وتشريعات واضحة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وتوازناً بين الابتكار والاعتبارات الإنسانية والأخلاقية. وفي المغرب، يمثل الاستثمار في الذكاء الاصطناعي فرصة كبيرة لتحديث الإدارة العمومية، ورفع تنافسية المقاولات، وبناء منظومة موارد بشرية أكثر كفاءة واستدامة، قادرة على مواكبة تحديات الاقتصاد الرقمي والمستقبل.

الفصل الثامن: التحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أنظمة معلومات الموارد البشرية ( Human Resource Information Systems - HRIS)

أصبحت البيانات في العصر الرقمي من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات في التخطيط واتخاذ القرار، ولم تعد إدارة الموارد البشرية استثناءً من هذه القاعدة. فمع ازدياد أعداد الموظفين، وتعدد العمليات الإدارية، وتنوع البيانات المتعلقة بالأجور، والإجازات، والتكوين، وتقييم الأداء، والمسارات المهنية، أصبح من الصعب إدارة كل هذه المعلومات بالطرق التقليدية المعتمدة على الملفات الورقية أو الجداول البسيطة.

ومن هنا ظهرت أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS باعتبارها من أهم الابتكارات الإدارية التي غيرت طريقة إدارة رأس المال البشري. فقد أتاحت هذه الأنظمة جمع البيانات في قاعدة معلومات موحدة، وربط مختلف عمليات الموارد البشرية في نظام واحد، مما وفر السرعة والدقة والشفافية، وساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وحديثة.

وفي المؤسسات الحديثة، أصبحت أنظمة معلومات الموارد البشرية القلب النابض لإدارة الموظفين، إذ تبدأ منذ الإعلان عن الوظيفة واستقبال طلبات التوظيف، ثم متابعة التعيين، وإدارة الملفات الإدارية، والرواتب، والإجازات، والحضور، والتدريب، وتقييم الأداء، والترقيات، وانتهاءً بإعداد التقارير والمؤشرات الاستراتيجية.

أما في المغرب، فإن التحول الرقمي الذي تشهده الإدارات العمومية والمقاولات يجعل اعتماد هذه الأنظمة ضرورة ملحة، لما لها من دور في تبسيط المساطر، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الحكامة، ورفع كفاءة تدبير الموارد البشرية.

## أولاً: مفهوم أنظمة معلومات الموارد البشرية

أنظمة معلومات الموارد البشرية هي أنظمة رقمية متكاملة تستخدم لجمع وتخزين وتحليل وإدارة جميع البيانات المتعلقة بالموظفين، بهدف تحسين العمليات الإدارية، ودعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وتعمل هذه الأنظمة على ربط مختلف وظائف الموارد البشرية داخل منصة واحدة، مما يسهل الوصول إلى المعلومات وتحديثها بشكل مستمر.

ثانياً: أهداف أنظمة معلومات الموارد البشرية

تهدف هذه الأنظمة إلى:

- . رقمنة جميع عمليات الموارد البشرية.
- . تحسين دقة البيانات.
- . تسريع الإجراءات الإدارية.
- . تقليل الأخطاء البشرية.
- . دعم اتخاذ القرار.
- . تحسين تجربة الموظف.
- . تعزيز الشفافية.
- . توفير تقارير ومؤشرات لحظية.

ثالثاً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون النظام عادة من عدة وحدات مترابطة، أهمها:

1. إدارة بيانات الموظفين

تشمل:

- . المعلومات الشخصية.
- . المؤهلات العلمية.
- . الخبرات المهنية.
- . العقود.
- . الوضعية الإدارية.

## 2. إدارة الحضور والانصراف

وتتضمن:

- . تسجيل الحضور.
- . الإجازات.
- . الغياب.
- . الساعات الإضافية.

## 3. إدارة الرواتب والتعويضات

تشمل:

- . الرواتب.
- . التعويضات.
- . الاقطاعات.
- . المكافآت.

## 4. إدارة التوظيف

وتشمل:

- . الإعلان عن الوظائف.
- . استقبال الطلبات.
- . فرز السير الذاتية.
- . متابعة المقابلات.

## 5. إدارة الأداء

وتشمل:

- . تقييم الأداء.
- . مؤشرات الأداء.
- . التغذية الراجعة.

. خطط التطوير.

6. إدارة التدريب

وتشمل:

- . البرامج التدريبية.
- . تسجيل المشاركين.
- . تقييم التدريب.
- . قياس أثره.

7. التقارير ولوحات القيادة

تسمح للإدارة بمتابعة:

- . معدل الغياب.
- . معدل دوران الموظفين.
- . الاحتياجات التدريبية.
- . مؤشرات الأداء.
- . توزيع الموارد البشرية.

---

رابعاً: فوائد أنظمة معلومات الموارد البشرية

تتمثل أهم الفوائد في:

- . توفير الوقت.
- . خفض التكاليف.
- . تحسين دقة المعلومات.
- . تسهيل الوصول إلى البيانات.
- . دعم التخطيط الاستراتيجي.
- . تحسين جودة الخدمات.
- . تسريع اتخاذ القرار.

. رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

---

خامساً: خطوات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية

تمر عملية التطبيق بالمراحل التالية:

1. تحليل احتياجات المؤسسة.
  2. تحديد أهداف المشروع.
  3. اختيار النظام المناسب.
  4. إعداد قاعدة البيانات.
  5. تدريب المستخدمين.
  6. تشغيل النظام تدريجياً.
  7. تقييم الأداء وإجراء التحسينات.
- 

سادساً: أشهر أنظمة معلومات الموارد البشرية عالمياً

توجد العديد من الأنظمة المعروفة، من أبرزها:

- SAP SUCCESSFACTORS. .
- ORACLE HCM CLOUD. .
- WORKDAY HCM. .
- MICROSOFT DYNAMICS 365 HUMAN .
- RESOURCES.
- BAMBOOHR. .
- ZOHO PEOPLE. .
- ODOO HR. .

وتختلف هذه الأنظمة من حيث الإمكانيات والتكلفة، ويمكن للمؤسسات اختيار النظام الذي يناسب حجمها واحتياجاتها.

سابعاً: التحديات

قد تواجه المؤسسات عدة تحديات، منها:

- . ارتفاع تكلفة بعض الأنظمة.
- . مقاومة الموظفين للتغيير.
- . الحاجة إلى تدريب المستخدمين.
- . حماية البيانات الشخصية.
- . تحديث الأنظمة بصورة مستمرة.
- . دمج النظام مع الأنظمة الأخرى بالمؤسسة.

ثامناً: الأمن السيبراني وحماية البيانات

نظراً لحساسية بيانات الموظفين، يجب أن تتضمن أنظمة الموارد البشرية إجراءات قوية لحماية المعلومات، مثل:

- . التحكم في صلاحيات الوصول.
- . تشفير البيانات.
- . النسخ الاحتياطي الدوري.
- . المصادقة متعددة العوامل.
- . مراقبة محاولات الاختراق.
- . الالتزام بالتشريعات المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية.

تاسعاً: تطبيق أنظمة HRIS في المؤسسات المغربية

يمكن للمؤسسات المغربية الاستفادة من هذه الأنظمة في:

- . رقمنة الملفات الإدارية.
- . تحسين تدبير الرواتب والإجازات.
- . أتمتة تقييم الأداء.
- . إدارة برامج التدريب.
- . إعداد مؤشرات دقيقة لدعم القرار.
- . تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين.

ويستلزم ذلك توفير بنية تحتية رقمية مناسبة، وتكوين المستخدمين، واعتماد سياسة واضحة للتحويل الرقمي.

عاشراً: توصيات للمؤسسات المغربية

لضمان نجاح تطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية، يوصى بما يلي:

- . إعداد خطة رقمية شاملة.
- . اختيار نظام يتناسب مع حجم المؤسسة.
- . الاستثمار في تدريب المستخدمين.
- . تعزيز أمن المعلومات.
- . تحديث قواعد البيانات باستمرار.
- . دمج النظام مع باقي الأنظمة الإدارية والمالية.
- . قياس أثر النظام على الأداء المؤسسي بشكل دوري.

خاتمة المبحث

تمثل أنظمة معلومات الموارد البشرية حجر الأساس في الإدارة الرقمية الحديثة، فهي توفر معلومات دقيقة، وتسرع إنجاز العمليات، وتعزز الشفافية، وتدعم اتخاذ القرار. ومع التطور المتواصل في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، ستصبح هذه الأنظمة أكثر ذكاءً وقدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسات. وفي المغرب، يعد الاستثمار في

أنظمة HRIS خطوة استراتيجية لتحديث الإدارة العمومية، وتحسين أداء المقاولات، وبناء منظومة موارد بشرية رقمية قادرة على مواكبة متطلبات المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثامن: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: مستقبل إدارة الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

تمهيد

يشهد العالم تحولاً جذرياً في أساليب العمل والإدارة بفعل التطور السريع للذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الأتمتة. ولم يعد هذا التحول مقتصرًا على القطاعات الصناعية أو التكنولوجية، بل امتد ليشمل جميع المجالات، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت مطالبة بإعادة النظر في أدوارها التقليدية، وتبني نماذج عمل أكثر مرونة وابتكارًا واستجابة للتغيرات المتسارعة.

لقد كان دور إدارة الموارد البشرية في الماضي يقتصر في كثير من الأحيان على الجوانب الإدارية، مثل حفظ الملفات، وإعداد الرواتب، وتدبير العطل، وإنجاز الإجراءات القانونية. أما اليوم، فقد أصبحت شريكًا استراتيجيًا للإدارة العليا، يساهم في رسم مستقبل المؤسسة، وإعداد الكفاءات، وتحليل البيانات، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة الابتكار، وتوجيه التحول الرقمي.

ومن المتوقع خلال السنوات القادمة أن تتغير طبيعة الوظائف، وأن تختفي بعض المهن التقليدية، في مقابل ظهور وظائف جديدة تتطلب مهارات رقمية وتحليلية وقيادية. كما سيصبح التعلم المستمر شرطًا أساسيًا للاستمرار في سوق العمل، ولن تكون الشهادات الأكاديمية وحدها كافية لضمان النجاح المهني.

وفي المغرب، تفرض المشاريع الوطنية في مجال الرقمنة، والإصلاح الإداري، والتحول الاقتصادي، على المؤسسات العمومية والخاصة الاستثمار في الكفاءات الرقمية، وتأهيل مسؤولي الموارد البشرية لقيادة هذا التحول، مع الحفاظ على القيم الإنسانية والأخلاقية التي تظل أساساً في إدارة العنصر البشري.

أولاً: ملامح مستقبل إدارة الموارد البشرية

تشير الاتجاهات العالمية إلى أن إدارة الموارد البشرية ستتجه نحو:

- . الاعتماد الواسع على الذكاء الاصطناعي.
- . اتخاذ القرار بناءً على البيانات.
- . زيادة الأتمتة في العمليات الإدارية.
- . تحسين تجربة الموظف.
- . العمل الهجين والعمل عن بعد.
- . التركيز على الابتكار والمرونة.
- . تطوير المهارات الرقمية باستمرار.

ثانياً: وظائف المستقبل في الموارد البشرية

من المتوقع أن تظهر وظائف جديدة، منها:

- . محلل بيانات الموارد البشرية.
- . أخصائي الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
- . مدير تجربة الموظف.
- . مدير التحول الرقمي.
- . مسؤول التعلم الرقمي.
- . مستشار الثقافة التنظيمية.
- . أخصائي التنوع والشمول.

. مدير رفاهية الموظفين.

وستجمع هذه الوظائف بين المعرفة الإدارية والقدرات الرقمية والتحليلية.

ثالثاً: المهارات المطلوبة لمسؤول الموارد البشرية في المستقبل

سيحتاج مسؤول الموارد البشرية إلى تطوير مهارات متعددة، أهمها:

- . تحليل البيانات.
- . استخدام الذكاء الاصطناعي.
- . القيادة الرقمية.
- . إدارة التغيير.
- . التفكير الاستراتيجي.
- . إدارة المشاريع.
- . التواصل الفعال.
- . حل المشكلات.
- . الابتكار.
- . أخلاقيات استخدام التكنولوجيا.

رابعاً: تأثير الذكاء الاصطناعي على الوظائف

من المتوقع أن يتولى الذكاء الاصطناعي تنفيذ العديد من المهام الروتينية، مثل:

- . فرز طلبات التوظيف.
- . إعداد التقارير.
- . إدارة المواعيد.
- . الرد على الاستفسارات المتكررة.
- . معالجة البيانات.

وفي المقابل، ستزداد أهمية المهام التي تعتمد على الإبداع، والقيادة، والتفاوض، واتخاذ القرارات المعقدة، وبناء العلاقات الإنسانية.

#### خامساً: التحديات المستقبلية

ستواجه المؤسسات عدة تحديات، منها:

- سرعة التطور التكنولوجي.
- نقص الكفاءات الرقمية.
- حماية البيانات الشخصية.
- الأمن السيبراني.
- مقاومة التغيير.
- تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري.
- تحديث التشريعات لمواكبة التطورات التقنية.

#### سادساً: البعد الأخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي

يتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي الالتزام بعدد من المبادئ، منها:

- العدالة وعدم التمييز.
- الشفافية في القرارات.
- احترام الخصوصية.
- حماية المعطيات الشخصية.
- المساءلة عن القرارات.
- بقاء الإنسان صاحب القرار النهائي في القضايا الحساسة.

ويعد الالتزام بهذه المبادئ أساساً لبناء الثقة بين الموظفين والمؤسسة.

سابعاً: رؤية مستقبلية للمؤسسات المغربية

لكي تنجح المؤسسات المغربية في مواكبة المستقبل، ينبغي أن تعمل على:

- . الاستثمار في الرقمنة.
- . تحديث أنظمة الموارد البشرية.
- . تطوير المهارات الرقمية للموظفين.
- . دعم البحث والابتكار.
- . تعزيز الشراكات مع الجامعات ومراكز التكوين.
- . نشر ثقافة التعلم المستمر.
- . تشجيع الابتكار داخل بيئة العمل.

ثامناً: دور الدولة في دعم التحول

يتطلب نجاح التحول الرقمي تعاوناً بين الدولة والمؤسسات من خلال:

- . تطوير التشريعات.
- . دعم التكوين المستمر.
- . تحسين البنية التحتية الرقمية.
- . تشجيع الاستثمار في التكنولوجيا.
- . تعزيز الأمن السيبراني.
- . دعم الابتكار وريادة الأعمال.

تاسعاً: توصيات استراتيجية للمؤسسات المغربية

يوصي هذا الكتاب بما يلي:

1. إعداد استراتيجية وطنية متقدمة لتطوير الموارد البشرية الرقمية.
2. جعل التحول الرقمي جزءاً من الثقافة المؤسسية.

3. الاستثمار في الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول.
4. تطوير القيادات الإدارية القادرة على إدارة التغيير.
5. اعتماد مؤشرات أداء رقمية دقيقة.
6. الاستثمار في التعلم مدى الحياة.
7. بناء بيئة عمل مرنة ومحفزة على الابتكار.
8. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتبادل الخبرات.

## عاشراً: رؤية المؤلف

إن مستقبل إدارة الموارد البشرية لن يكون للأكثر عدداً من الموظفين، بل للأكثر قدرة على استثمار العقول والكفاءات والتكنولوجيا في آن واحد. فالذكاء الاصطناعي لن يلغي أهمية الإنسان، وإنما سيزيد الحاجة إلى الإنسان المبدع، القادر على التفكير والتحليل والقيادة واتخاذ القرار.

ويرى مؤلف هذا الكتاب أن نجاح المؤسسات المغربية خلال العقود القادمة سيعتمد على قدرتها على الجمع بين التكنولوجيا الحديثة والقيم الإنسانية، وبناء إدارة موارد بشرية ذكية، عادلة، ومرنة، تجعل من الكفاءة والابتكار أساساً للتنمية، ومن الإنسان محوراً لكل إصلاح إداري واقتصادي.

## خاتمة الفصل الثامن

لقد أحدث التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ثورة حقيقية في إدارة الموارد البشرية، وأصبحت يمثلان فرصة كبيرة لتطوير الأداء، وتحسين الخدمات، ورفع كفاءة المؤسسات. غير أن النجاح في هذا المجال لا يتحقق بمجرد اقتناء التكنولوجيا، بل يتطلب رؤية استراتيجية، وقيادة واعية، واستثماراً مستمراً في الإنسان، باعتباره العنصر الأكثر قيمة داخل أي مؤسسة.

وفي المغرب، تمثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي فرصة تاريخية لتحديث الإدارة العمومية، وتعزيز تنافسية المقاولات، وإعداد جيل جديد من الكفاءات القادرة على قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وسيظل العنصر البشري،

مهما بلغت درجة تطور التكنولوجيا، أساس النجاح، ومحور الابتكار، وصانع المستقبل.

## الفصل العاشر: دراسات حالة ونماذج تطبيقية ووثائق جاهزة للإدارات المغربية والمقاولات

تمهيد

يمثل هذا الفصل البعد التطبيقي العملي لهذا الكتاب، حيث ينتقل من الجانب النظري إلى الجانب الإجرائي، بهدف تمكين مسؤولي الموارد البشرية في الإدارات العمومية والمقاولات المغربية من أدوات جاهزة يمكن اعتمادها مباشرة في العمل اليومي.

فنجاح إدارة الموارد البشرية لا يقاس فقط بمدى فهم المفاهيم، بل بقدرة المؤسسة على تحويل هذه المفاهيم إلى نماذج عمل، ووثائق تنظيمية، وإجراءات عملية، وأنظمة قابلة للتطبيق داخل الواقع الإداري.

وعليه، يتضمن هذا الفصل مجموعة من دراسات الحالة الواقعية، إضافة إلى نماذج عملية جاهزة يمكن استخدامها أو تعديلها حسب طبيعة المؤسسة.

---

أولاً: دراسة حالة – تحسين أداء موظفي إدارة عمومية

الوضعية

إحدى الإدارات العمومية كانت تعاني من:

- . ضعف في الأداء العام.
- . تأخر في إنجاز الملفات.
- . غياب نظام واضح لتقييم الموظفين.
- . ضعف في التحفيز.

## الإشكال

غياب نظام إدارة أداء مبني على مؤشرات واضحة.

الحل المعتمد

تم اعتماد نظام جديد يعتمد على:

- . تحديد مؤشرات أداء فردية لكل موظف.
- . تقييم شهري بدل التقييم السنوي فقط.
- . ربط الأداء بالحوافز المعنوية.
- . اعتماد التغذية الراجعة المستمرة.

النتائج

- . تحسن في الإنتاجية.
- . تقليص مدة معالجة الملفات.
- . ارتفاع رضا المرتفقين.
- . تحسن التواصل الداخلي.

---

ثانياً: دراسة حالة – رقمنة الموارد البشرية في مقالة مغربية

الوضعية

مقالة متوسطة الحجم تعتمد على ملفات ورقية في:

- . الرواتب.
- . الإجازات.
- . الحضور.
- . التوظيف.

## الإشكال

- . بطء في معالجة المعلومات.
- . أخطاء متكررة في الحسابات.
- . صعوبة استخراج التقارير.

## الحل

تم اعتماد نظام HRIS رقمي يشمل:

- . قاعدة بيانات مركزية للموظفين.
- . نظام حضور إلكتروني.
- . إدارة الرواتب بشكل آلي.
- . تقارير شهرية فورية.

## النتائج

- . تقليص الوقت الإداري بنسبة كبيرة.
- . تحسين دقة البيانات.
- . رفع كفاءة اتخاذ القرار.

---

ثالثاً: نموذج توصيف وظيفي ( Job Description )

المسمى الوظيفي:

موظف إداري

القسم:

الموارد البشرية

المسؤول المباشر:

مدير الموارد البشرية

المهام الرئيسية:

- . معالجة الملفات الإدارية للموظفين.
- . إعداد التقارير الشهرية.
- . تتبع الإجازات والحضور.
- . أرشفة الوثائق.

المؤهلات المطلوبة:

- . شهادة جامعية في الإدارة أو ما يعادلها.
- . مهارات في الحاسوب.
- . دقة في العمل.

الكفاءات:

- . التنظيم.
- . التواصل.
- . العمل الجماعي.

---

رابعاً: نموذج تقييم الأداء السنوي

بيانات الموظف:

الاسم: ..... الوظيفة: .....

## معايير التقييم:

النقطة (من 5) المعيار	
جودة العمل	..
الالتزام	..
الإنتاجية	..
العمل الجماعي	..
الابتكار	..

المجموع:

.....

النتيجة:

. ممتاز / جيد جداً / جيد / متوسط / ضعيف

ملاحظات المدير:

.....

خطة التحسين:

.....

خامساً: نموذج خطة تدريب فردية

اسم الموظف:

.....

الهدف:

تطوير مهارات الحاسوب

البرنامج التدريبي:

. Excel متقدم

. أنظمة HRIS

. تحليل البيانات

المدة:

3 أشهر

مؤشرات النجاح:

. تحسين الأداء.

. إتقان المهارات المستهدفة.

. تطبيق عملي داخل العمل.

---

سادساً: نموذج طلب إجازة

بيانات الموظف:

الاسم: .....

نوع الإجازة:

. سنوية / مرضية / استثنائية

المدة:

من ..... إلى .....

السبب:

.....

توقيع الموظف:

.....

موافقة المسؤول:

موافق / غير موافق

---

سابعاً: نموذج مقابلة توظيف

اسم المرشح:

.....

المعايير:

- . المؤهلات العلمية
- . الخبرة المهنية
- . المهارات التقنية
- . مهارات التواصل
- . الشخصية

التقييم النهائي:

. مقبول / غير مقبول / في اللائحة الاحتياطية

---

ثامناً: نموذج تحليل احتياجات التكوين

المشكلة:

ضعف مهارات التحليل

الفئة المستهدفة:

موظفو الإدارة

الحل:

برنامج تدريبي في تحليل البيانات

الهدف:

رفع كفاءة الأداء

---

تاسعاً: نموذج لوحة قيادة الموارد البشرية ( HR Dashboard)

يشمل:

- . عدد الموظفين.
- . معدل الغياب.
- . معدل الدوران.
- . عدد التوظيفات.
- . نسبة التكوين.
- . تقييم الأداء العام.

---

عاشراً: توصيات عملية

- . اعتماد النماذج الموحدة داخل جميع الإدارات.
- . رقمنة جميع الوثائق الإدارية.
- . تحديث النماذج بشكل دوري.
- . ربط النماذج بأنظمة HRIS.
- . استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

## خاتمة الفصل العاشر

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي الأساسي لإدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يوفر نماذج عملية جاهزة تساعد المؤسسات المغربية على تحسين أدائها وتطوير أنظمتها الإدارية. فنجاح إدارة الموارد البشرية لا يتحقق فقط من خلال المفاهيم النظرية، بل من خلال القدرة على تطبيقها بشكل عملي ومنظم وفعال داخل بيئة العمل.

وبذلك يصبح هذا الكتاب مرجعاً يجمع بين النظرية والتطبيق، ويوفر أدوات عملية يمكن اعتمادها مباشرة في الإدارات العمومية والمقاولات المغربية.

الفصل الحادي عشر: دليل المدير الناجح في الموارد البشرية  
(أدوات، نماذج، وقوائم عملية)

### تمهيد

يأتي هذا الفصل ليشكل الخلاصة التطبيقية النهائية لهذا الكتاب، حيث يجمع بين أهم الأدوات العملية، والنماذج الإدارية، والقوائم المرجعية (Checklists) والممارسات الحديثة التي يحتاجها أي مدير أو مسؤول موارد بشرية داخل الإدارات العمومية أو المقاولات المغربية.

فالنجاح في إدارة الموارد البشرية لا يرتبط فقط بالمعرفة النظرية، بل بامتلاك أدوات عملية تساعد على اتخاذ القرار بسرعة، وضمان الجودة، وتحقيق العدالة، ورفع الأداء، وتحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة.

لذلك، تم إعداد هذا الدليل ليكون مرجعاً يومياً عملياً يمكن الرجوع إليه في مختلف الوضعيات الإدارية.

أولاً: مهارات المدير الناجح في الموارد البشرية

المدير الناجح في هذا المجال يجب أن يجمع بين:

- التفكير الاستراتيجي.
- القدرة على التحليل.
- مهارات التواصل الفعال.
- اتخاذ القرار العادل.
- إدارة النزاعات.
- فهم القانون الإداري والشغل.
- الإلمام بالتحول الرقمي.
- القدرة على قيادة الفرق.
- الذكاء العاطفي.

ثانياً: قائمة التحقق في التوظيف ( Recruitment Checklist)

قبل التوظيف يجب التأكد من:

- تحديد الحاجة الفعلية للوظيفة.
- وجود وصف وظيفي واضح.
- تحديد الكفاءات المطلوبة.
- الإعلان عن الوظيفة بشكل شفاف.
- اعتماد معايير اختيار موضوعية.
- توثيق جميع مراحل الانتقاء.
- احترام مبدأ تكافؤ الفرص.

## . إجراء مقابلات منظمة.

### ثالثاً: قائمة التحقق في تقييم الأداء

- . تحديد أهداف واضحة مسبقاً.
- . اعتماد مؤشرات قابلة للقياس.
- . إجراء تقييم دوري وليس سنوي فقط.
- . تقديم تغذية راجعة للموظف.
- . توثيق النتائج.
- . ربط التقييم بالتكوين والترقية.
- . ضمان الشفافية والعدالة.

### رابعاً: أدوات إدارة الموارد البشرية اليومية

#### 1. أداة متابعة الحضور

- . تسجيل يومي.
- . تحليل الغياب.
- . مراقبة التأخر.

#### 2. أداة تقييم الأداء

- . معايير رقمية.
- . تقارير دورية.
- . مقارنة بين الفترات.

#### 3. أداة تحليل الاحتياجات التدريبية

- . استبيانات.

- . مقابلات.
- . تحليل الأداء.

#### 4. أداة إدارة الكفاءات

- . قاعدة بيانات المهارات.
- . تحديد الفجوات.
- . خطط تطوير فردية.

---

### خامساً: نموذج خطة عمل سنوية للموارد البشرية

#### الأهداف:

- . تحسين الأداء.
- . تطوير الكفاءات.
- . رقمنة العمليات.

#### الإجراءات:

- . تدريب الموظفين.
- . تحديث أنظمة HRIS.
- . تحسين التوظيف.

#### المؤشرات:

- . انخفاض الغياب.
- . ارتفاع الإنتاجية.
- . تقليل زمن التوظيف.

---

### سادساً: إدارة النزاعات داخل المؤسسة

## خطوات التعامل:

1. الاستماع للطرفين.
2. تحليل المشكلة.
3. البحث عن حل وسط.
4. توثيق القرار.
5. متابعة التنفيذ.

---

## سابعاً: قائمة تحسين تجربة الموظف

- . بيئة عمل مريحة.
- . تواصل داخلي فعال.
- . عدالة في الترقية.
- . تقدير الجهود.
- . فرص تدريب مستمرة.
- . وضوح المسار المهني.

---

## ثامناً: مؤشرات الأداء الاستراتيجية ( HR Scorecard )

### تشمل:

- . الإنتاجية العامة.
- . رضا الموظفين.
- . معدل الدوران.
- . تكلفة التوظيف.
- . فعالية التدريب.
- . سرعة الإنجاز.

## تاسعاً: أخطاء شائعة في إدارة الموارد البشرية

- . غياب التخطيط الاستراتيجي.
- . ضعف التواصل.
- . التحيز في التقييم.
- . تجاهل التدريب.
- . الاعتماد على الورق بدل الرقمنة.
- . غياب مؤشرات الأداء.

## عاشراً: توصيات المدير الناجح

- . اعتماد القرارات على البيانات لا الانطباعات.
- . تطوير الموظفين بشكل مستمر.
- . تعزيز الشفافية.
- . الاستثمار في التكنولوجيا.
- . بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.
- . ربط الأداء بالتحفيز.

## خاتمة الكتاب

لقد حاول هذا الكتاب أن يقدم رؤية شاملة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية، تجمع بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مع التركيز على الواقع المغربي ومتطلبات الإدارة الحديثة.

فإدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت وظيفة استراتيجية محورية تساهم في بناء المؤسسات، وتطوير الكفاءات، ورفع الإنتاجية، وتحقيق التنمية.

وفي ظل التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي، أصبح لزامًا على المؤسسات المغربية أن تتبنى أساليب حديثة في التدبير، قائمة على الكفاءة، والشفافية، والبيانات، والابتكار، مع الحفاظ على البعد الإنساني كعنصر أساسي في النجاح.

ويبقى الهدف النهائي لكل إدارة موارد بشرية ناجحة هو: بناء إنسان كفء، داخل مؤسسة فعالة، في بيئة عادلة ومحفزة ومستدامة.

### ملخص الكتاب

هذا الكتاب يقدم رؤية شاملة ومتكاملة في إدارة الموارد البشرية الحديثة داخل السياق المغربي، حيث يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي بطريقة مبسطة وعملية. يتناول مختلف وظائف الموارد البشرية من التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف، والاستقطاب والتوظيف، إلى تقييم الأداء والتكوين والتطوير وإدارة المسار المهني.

كما يشرح الكتاب مفاهيم حديثة مثل التحول الرقمي في الإدارة، والذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، وأنظمة معلومات الموارد البشرية، وتحليل البيانات ومؤشرات الأداء، مع ربطها بالواقع العملي داخل الإدارات العمومية والمقاولات المغربية. ويتميز كذلك بتقديم نماذج ووثائق جاهزة يمكن استخدامها مباشرة في العمل اليومي.

### قيمة الكتاب

تكمن قيمة هذا الكتاب في كونه مرجعًا عمليًا حديثًا يجمع بين الإدارة التقليدية والتحول الرقمي، ويترجم المفاهيم العلمية إلى أدوات قابلة للتطبيق. يساعد على تطوير أساليب تدبير الموارد البشرية، ويرفع من جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات، ويعزز ثقافة الكفاءة والشفافية وربط الأداء بالنتائج.

كما يتميز بكونه موجهًا للواقع المغربي، مما يجعله قريبًا من احتياجات الإدارات والمقاولات، ويقدم إضافة حقيقية في مجال تحديث الإدارة وتطوير رأس المال البشري.

## هدف الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وجعلها أكثر احترافية وفعالية، من خلال تمكين المسؤولين والمديرين من أدوات حديثة تساعد على تحسين التوظيف والتقييم والتكوين والتخطيط.

كما يسعى إلى دعم التحول نحو إدارة تعتمد على البيانات والتكنولوجيا بدل الأساليب التقليدية، وتعزيز العدالة في الترقية وتدبير المسار المهني، وبناء مؤسسات أكثر كفاءة وقدرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مع الحفاظ على البعد الإنساني في تسيير الموارد البشرية.

## الرجع

بدر شاشا، إدارة الموارد البشرية الحديثة بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والتدبير العمومي بالمغرب، الطبعة الأولى، المغرب، 2026