

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 45- قالة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مطبوعة بيداغوجية

الدكتور خالد بوشارب بولوداني

2022

علم الاجتماع، تنظيم وعمل

مقياس تنمية الموارد البشرية

(السنة الأولى ماستر)

## المحتويات

|     |   |
|-----|---|
| 02  | ص:.....(SYLLABUS) المنهاج الدراسي   |
| 06  | ص:..... المحاضرة الأولى: الجذور التاريخية للتنظيم   |
| 13  | ص:..... المحاضرة الثانية: ماهية الإدارة   |
| 18  | ص:..... المحاضرة الثالثة: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية  |
| 22  | ص:..... المحاضرة الرابعة: ماهية الموارد البشرية   |
| 36  | ص:..... المحاضرة الخامسة: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية                                    |
| 50  | ص:..... المحاضرة السادسة: تحليل وتوصيف الوظائف  |
| 59  | ص:..... المحاضرة السابعة: تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب                                 |
| 48  | ص:..... المحاضرة الثامنة: تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب  |
| 59  | ص:..... المحاضرة التاسعة: الاختيار المهني   |
| 82  | ص:..... المحاضرة العاشرة: التدريب   |
| 91  | ص:..... المحاضرة الحادية عشر: الترقية المهنية والأمن الصناعي  |
| 98  | ص:..... المحاضرة الثانية عشر: تقييم أداء العاملين   |
| 105 | ص:..... المحاضرة الثالثة عشر: الحوافز   |
| 109 | ص:..... المحاضرة الرابعة عشر: مشكلات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (تحديات إدارة الموارد البشرية) |
| 107 | ص:..... قائمة المراجع المعتمدة  |

## المنهاج الدراسي

الشعبة : علوم اجتماعية/ علم الاجتماع

الميدان : العلوم الاجتماعية

المستوى: ماستر

التخصص :علم الاجتماع، تنظيم وعمل

السنة الجامعية : /

السادسي : الأول

### التعرف على المادة التعليمية

العنوان : تنمية الموارد البشرية

وحدة التعليم : الوحدة الأساسية

عدد الأرصدة : 05      المعامل : 02

الحجم الساعي الأسبوعي : 1 ساعة و 30 دقيقة.

المحاضرة ( عدد الساعات في الأسبوع ) : 1:30

أعمال موجهة ( عدد الساعات في الأسبوع ) : 00.

أعمال تطبيقية ( عدد الساعات في الأسبوع ) : /

### مسؤول المادة التعليمية

الاسم، اللقب، الرتبة : خالد بوشارب بولوداني . أستاذ محاضر "أ"

البريد الإلكتروني : [bouchareb.khaled@univ-guelma.dz](mailto:bouchareb.khaled@univ-guelma.dz)

### وصف المادة التعليمية

الهدف العام للمادة التعليمية :

إكساب الطلبة رصييدا معرفيا حول المفاهيم ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية، وأهم المقاربات النظرية المفسرة

لها، فضلا عن وظائف إدارة الموارد البشرية، وأهم التحديات التي تواجهها.

أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها) :

. التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية.

. التعرف على أهم المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية.

. التعرف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

. التعرف على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

محتوى المادة التعليمية

المحاضرة الأولى: الجذور التاريخية للتنظيم.

المحاضرة الثانية: ماهية الإدارة.

المحاضرة الثالثة: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

المحاضرة الرابعة: ماهية الموارد البشرية.

المحاضرة الخامسة: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية.

المحاضرة السادسة: تحليل وتوصيف الوظائف.

المحاضرة السابعة: تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب.

المحاضرة الثامنة: تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب.

المحاضرة التاسعة: الاختيار المهني.

المحاضرة العاشرة: التدريب.

المحاضرة الحادية عشر: الترقية المهنية والأمن الصناعي.

المحاضرة الثانية عشر: تقييم أداء العاملين.

المحاضرة الثالثة عشر: الحوافز.

المحاضرة الرابعة عشر: مشكلات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (تحديات إدارة الموارد البشرية)

### المصادر والمراجع

|                                 |                    |  |
|---------------------------------|--------------------|--|
| تنمية الموارد البشرية           | علي غربي وآخرون    | دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002 |
| الوجيز في إدارة الموارد البشرية | محمد قاسم القريوتي | دار وائل للنشر، عمان، 2010                         |

مراجع الدعم الإضافية (إن وجدت):

| عنوان المرجع الأول    | المؤلف     | دار النشر و السنة             |
|-----------------------|------------|-------------------------------|
| إدارة الموارد البشرية | علي السلمي | دار غريب للنشر، القاهرة، 1997 |

### طرق التقييم

| طبيعة الامتحان              | التقييم بالنسبة المئوية |
|-----------------------------|-------------------------|
| امتحان                      | 50%                     |
| امتحان جزئي                 | /                       |
| أعمال موجهة                 | 50%                     |
| أعمال تطبيقية               | /                       |
| المشروع الفردي              | /                       |
| الأعمال الجماعية (ضمن فريق) | /                       |
| خرجات ميدانية               | /                       |
| المواظبة (الحضور / الغياب ) | /                       |
| المشاركة                    | /                       |
| المجموع                     | 100%                    |

## مقدمة:

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد، والتي تظهر من خلال حدة المنافسة بين المؤسسات، المتطلبات النوعية للعملاء، الجودة في الإنتاج والتحسين في الخدمات. وهذا ما جعل الكثير من المؤسسات خاصة في الدول النامية تعاني انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي غالبا ما تعود إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعمال.

وعلى اعتبار المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة كونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والتفوق على مثيلاتها في السوق، لذلك تميل المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد من خلال توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد واحتياجاتهم ورغباتهم، قائمة على استخدام أساسيات وتقنيات تسيير الموارد البشرية والاعتماد على برامج علمية تخدم المؤسسة والفرد.

وعليه، فإن الهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة، وتوفير الظروف الملائمة للعمل بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. حيث تعتمد المؤسسة المتطورة إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد لها مكانتها وقيمتها في المؤسسة وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن.

## المحاضرة الأولى: الجذور التاريخية للتنظيم<sup>1</sup>

غالبا ما يتم تناول التطور التاريخي للفكر الإداري مع بداية الثورة الصناعية، إلا أن البداية الحقيقية للتنظيم الإداري ترجع إلى حضارات قديمة ابتداء بحضارة وادي الرافدين ووادي النيل ووصولاً إلى الحضارة الإسلامية، وهذا كله قبل الحضارة الأمريكية والأوروبية في القرن التاسع عشر، وفيما يلي سنحاول التعرض للفكر التنظيمي خلال العصور والحضارات القديمة، والتي تعد بمثابة الجذور الحقيقية للفكر التنظيمي الحديث.

### أولاً: التنظيم في حضارة وادي الرافدين:

تجمع كل المصادر التاريخية والأثرية أن العراق القديم يعد مهد الحضارات، فقد أكد المؤرخ "كريمير" "Kramer" في كتابه الموسوم "التاريخ يبدأ في سومر" أن السومريون كانوا أول من وضع لبنات الحضارة الأولى، حيث مارسوا التنظيم في شؤون حياتهم البدائية جنوب العراق، وذلك في الحقبة ما بين (2850 - 2400 ق م).

ويمكن تلخيص أهم أشكال التنظيم الذي عرفت بها بلاد الرافدين فيما يلي:

1. ظهور المدن والمراكز الحضرية، وظهور معها أولى محاولات الكتابة والتدوين ومراكز التعليم والتطبيب والزراعة والصناعة.

2. ظهور دويلات للمدن المستقلة عن بعضها البعض، حيث كان لكل منها حدودها وحكامها، ثم أصبحت دولة موحدة تدار مركزياً من الشمال إلى الجنوب، وتوسعت أكثر لتشمل أراضي سورية وإيرانية، لتبدأ بعدها من جديد الحاجة إلى تقسيم هذه الدول الواسعة إلى أقاليم جغرافية تدار من أكثر من ولي عهد.

3. ظهور نظام الحكم الملكي، حيث يعتبر الملك هو ذلك الرجل العظيم الذي تختاره الآلهة، ثم تنتقل بعدها الملكية وراثياً إلى الأبناء.

4. يعتمد الملوك في تسيير شؤون حكمهم ومملكتهم على مجلسين، أحدهما يضم المسنين والآخر يضم المقاتلين، حيث يشارك المجلسين بمناقشة القضايا العامة.

<sup>1</sup>. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004، ص-ص: 15-37.

5. الاعتماد على التشريعات والقوانين والنظم التفصيلية والشاملة التي تتناول مختلف جوانب الحياة، حيث يعتبر قانون حمورابي بمواده الـ 282 أكثر القوانين تطوراً.
6. اعتماد مبدأ المركزية في تسيير شؤون الدولة والحكم، فالملك هو الذي كان يدير شؤون حفظ الأمن والجباية وتسيير شؤون الزراعة والتجارة.

### ثانياً: التنظيم في حضارة وادي النيل:

يعتبر التنظيم في حضارة مصر القديمة من أقدم التنظيمات، والذي يرجع إلى بضعة آلاف سنة، حيث نجد الدكتور "ابراهيم درويش" يرى في هذا الصدد أن مصر عرفت أقدم تنظيم بيروقراطي على وجه الأرض، وتشير المصادر التاريخية أن الحكم آنذاك كان قائماً على أساس أن الملك للآلهة وأن "حورس" هو إله الحكم مما يجعل سلطاته مركزية، ولكي يستطيع "الحورس" إدارة مملكته الشاسعة لا بد له من أعوان يمنحهم بعض سلطاته لحكم الأقاليم البعيدة عن مركز حكمه، وهكذا يخول لرؤساء المدن وشيوخ القرى بعض سلطاته لأداء بعض المهام.

### ثالثاً: التنظيم في الحضارة الهندية:

من أبرز الأفكار التنظيمية في الحضارة الهندية القديمة هو ما جاءت به "البراهمية" خلال القرن الثامن (08) ق م، وذلك نسبة إلى "براهاما" وهي القوة السحرية العظيمة الكامنة، والتي شاعت دون أن يعرف لها مؤسس، وكتابهم المقدس لا يعرف مؤلفه أو مصدره، وقد صيغت أغلب تعاليمه في مجموعة قوانين "مانو" التي تشرح العقيدة الدينية والسياسية لهذه الطائفة، حيث يقسم البشر إلى طبقات غير متساوية، فالبراهما هم الذين يشتغلون بالعلم والدين، وتليهم طبقة الأكشترية الذين يشتغلون بالقضاء والجند والحكم، ثم طبقة الويشية الذين يهتمون بالتجارة والزراعة، أما طبقة "هشودرا" أو سكان الهند الأصليين فيقومون بأعمال الخدمة والصيد، وعليهم الطاعة المطلقة للبراهما.

كما تنص هذه القوانين على منع الزواج عبر الطبقات، كما يحكم الدولة ملك من طبقة الأكشترية يحمل صفات الألوهية أو كما جاء في قانون "مانو" (إله في صورة إنسان فوق الأرض، فهو الذي يختار القضاة والموظفين والمستشارين، وله أن يستعمل الحيل والخدع



والفساد إن كانت فيه مصلحة دولته، لكن لا يجب على الملك أن يقطع أمرا دون استشارة البراهما، وهي طبقة الكهنة والفلاسفة).

أما البوذية فترجع إلى أحد أولاد الأمراء من طبقة الأكشترية الذي اعتزل العالم، وعرف باسم "غوتاما الراهب" أي العارف المستيقظ أو العالم المنتور، وتقوم البوذية على مبدأ وهو أن الإنسان سيد نفسه وبإمكانه تحقيق السعادة بتجنب الألم.

وقد اعتمدت البوذية في التنظيم إلغاء الطبقات والبعد عن الثراء وتوحيد الجميع في طبقة واحدة.

#### رابعا: التنظيم في الحضارة الصينية:

شهدت الصين قيام دولة كبيرة وعريقة عاصرت حكم الساميون في العراق وحكم الفراعنة (الأسرة السادسة) في مصر، والتي حكمها الامبراطور "يو" نحو 2300 ق م قبل أن تغزوها أسرة "تسو" المغولية التي طرحت فكر استجابة الأسرة الحاكمة لأمر السماء في السيطرة على الصين.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أهم المفاهيم الفلسفية الصينية، والتي يمكن بلورتها في مدرستين فكريتين أساسيتين، وهما: الطاوية والكونفوشيوسية، وترجع بداية الفلسفة الطاوية - التي تعني من الناحية اللغوية الصراط، أما فلسفيا فتعني القانون الطبيعي أو الكيان الذاتي للأشياء - إلى عام 655 ق م، تاريخ ولادة "لاوتان" المعروف بلقبه "لاوتز" الذي يعد مؤسس الفلسفة الطاوية التي أصبحت فيما بعد دينا طقوسيا بديل للبوذية الوافدة من الهند.

وقد ساهمت الطاوية من خلال مبادئها الفلسفية في تنظيم المجتمع الصيني من خلال:

1. البساطة: وهو العيش دون غلو أو إفراط.
2. الحث على العمل والإنتاج دون ضوضاء أو إدعاء.
3. الابتعاد عن القمع السياسي أو الأخلاقي.
4. ترك الناس على فطرتهم الأخلاقية دون تدخل الدولة في كل الأمور، حتى لا تكثر القوانين ويكثر الاضطراب.

أما الكونفوشيوسية فتنسب لرجل الصين العظيم وفيلسوفها المشهور "كونفوشيوس" (551-479) الذي تولى إدارة إحدى الدويلات التي كانت تتصارع مع بعضها البعض، وبعد

الإطاحة به تفرغ لنشر فلسفته في السياسة والإدارة التي تقوم على أساس دعوة الشباب المؤهل لإدارة الدولة ليحلوا محل الأسر الأرستقراطية ويجعلوا الحكومة أداة في خدمة الشعب وليس لخدمة الحاكم.

ومن أهم آراء "كونفوشيوس" بشأن الدولة والإدارة ما يلي:

1. العدالة الاجتماعية: يجب أن تقوم الدولة على أساس العدالة بعيد عن الظلم.
2. استخدام العقل في تسيير شؤون الحياة اليومية.
3. الفضيلة في حكم الشعب بعيد عن السلطة المطلقة القائمة على العقوبات.
4. الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح.
5. المعارضة بين أعضاء الحكم وليس الخداع.

أما من الناحية التنظيمية فقد قامت "الكونفوشيوسية" على:

1. التأكيد على دور الحكومة ومنظماتها في خدمة الشعب.
2. توسيع صلاحيات المسؤولين وتقليل القيود عليهم.
3. الدعوة إلى إعداد البشر الصالحين واعتماد الأخلاق بدل القوانين.
4. الإدارة القوية والحكومة الصالحة والملتزمة أداة الدولة العادلة.
5. الاهتمام بمشاكل الناس العملية والكف عن قضايا الوجود الخلافية.

وبإسقاط هذه المبادئ على الحضارة الصينية من الناحية التنظيمية نجدها تؤكد على الممارسات التالية:

- التحسب والتهيؤ قبل البدء بالعمل، فالصينيون هم الذين قالوا إن القائد الذي يكسب المعركة هو الذي يمارس عمليات الحساب في مقر قيادته.
- التأكيد على أهمية الاتصال من خلال الأوامر الواضحة التي لا تثير اللبس أو الاختلاف في التفسير.
- أهمية الاختبارات عند انتقاء الموظفين للعمل الحكومي لاختيار الأكفأ والأنسب.

### خامسا: الحضارة اليونانية:

للفلسفة اليونانية دور مميز في بلورة الفكر السياسي ونظريات الحكم القديمة والمعاصرة، فكتابات سقراط وأفلاطون وأرسطو تعد القاعدة التي تنطلق منها جل الدراسات السياسية والإدارية حتى يومنا هذا، وتقوم فلسفة أفلاطون حول الدولة والإدارة على:

1. الخضوع للقوانين وليس للسادة.
2. العدالة في توزيع الثروة بين الناس.
3. القانون المشترك للمدنية أو كما يسمى العقل المقدس.
4. الالتزام بالوقت في أداء العمل.

أما فلسفة "أرسطو" فقد كانت أكثر واقعية على اعتباره يقر بتباين طبقات المجتمع واختلاف مصالحها، ويكمن دور الحكومة حسب "أرسطو" في التوفيق ما بين مصالح الفئات المتعارضة، كما أنه يعتبر أول من أشار إلى فكرة الفصل بين السلطة التشريعية والتنفيذية. ويمكن إيجاز أهم مساهمات الحضارة اليونانية في مجال التنظيم فيما يلي:

- تعتبر أول من قدم مبادئ تقسيم السلطات، وتوزيع المسؤوليات بين مستويات التنظيم الأفقية والعمودية.
- المشاركة الجماهيرية في الإدارة والحكم وإرساء مفاهيم الديمقراطية في النظم الحكومية.
- العلاقة بين الحكم والإدارة كالعلاقة بين السياسة والتنفيذ، حيث تكون وثيقة.
- الابتعاد عن الأعمال الروتينية لأنها تخلق الملل والسأم لدى العامل.
- التركيز على المركزية دون إغفال الإدارة المحلية والإقليمية.

### سادسا: الحضارة الرومانية:

لقد كانت روما في بدايتها عبارة عن مدينة إغريقية تخضع للحكم الملكي، بعدها تحولت إلى الحكم الجمهوري نحو عام 509 ق م، ومع ظهور الدين المسيحي اعترف الإمبراطور

الروماني قسطنطين بالمسيحية ديناً رسمياً للإمبراطورية، مما فسح المجال أمام الكنيسة لتزيد من نفوذها وهيمنتها على الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ويمكن إدراج أهم مساهمات الحضارة الرومانية من حيث الإدارة والتنظيم فيما يلي:

1. الهياكل الهرمية.

2. تقسيم العمل.

3. فصل الملكية العامة عن ملكية الإمبراطور.

4. توضيح واجبات وحقوق الأفراد وجعل الفرد محور الفكر التنظيمي والسياسي

والقانوني.

ومن أهم الفلاسفة الرومان الفيلسوف "شيشرون" صاحب كتاب "الجمهورية والقوانين"، والذي ميز بين الحكومات الملكية والأرستقراطية والديمقراطية، والتي تبقى في مجملها حسبه عرضة للفساد، حيث كان يرى أن الملكية عندما تفسد تصبح استبدادية، والأرستقراطية تصبح أوليجاركية، أما الديمقراطية عندما تفسد تصبح حكومة رعا، لذلك كان يرى بالاجابية في كل نوع.

أما الفلاسفة الذين تعرضوا للحكومة الرومانية هو الفيلسوف "أوغسطين" الذي نشر كتابه "مدينة الآلهة" ليرد على التهمة القائلة بأن المسيحية هي السبب في تدهور الامبراطورية الرومانية، ويميز فيه بين مدينة الآلهة ومدينة الشر، حيث يرى أن مدينة الشر يسودها الفساد والظلم حتى لو تبوأ القديسون والحكام المراكز القيادية فيها لأنهم يخضعون لقوانين الواقع وطبائع الحياة.

وعليه يمكن حصر أم السمات التنظيمية التي أبرزتها الحضارة الرومانية في:

- اعتماد اللامركزية في إدارة أقاليمها.

- المشاركة من خلال استعانة الإمبراطور بمعاونين ومساعدين في إدارة القطاعات

الجغرافية والوظيفية مع احتفاظه لنفسه بسلطات الأمر والنهي وإصدار القرارات.

سابعاً: الحضارة الإسلامية:

يعتبر أول بؤادر العمل التنظيمي في الحضارة الإسلامية مع الجماعة الأولى من المؤمنين، تلك الجماعة التي أنشأها النبي محمد صلى الله عليه وسلم، حيث قاد بنفسه تلك الجماعة سرىا، وأحكم علاقاتها ونشاطاتها ووسع عضويتها وأدار جلسات اجتماعاتها/ حيث تجلى في هذه الجماعة أول مفاهيم إدارة الأزمات وإدارة التغيير ومقاومته، كما أن إصدار الصحيفة التنظيمية التي حددت معالم وطبيعة العلاقات بين المهاجرين والأنصار، وبينهم وبين من بقي من مشركي العرب ويهود يثرب بعد أول تشريع تنظيمي وهو ما يقابله في علم التنظيم اليوم اللائحة الإدارية، أما بناء المسجد فيعتبر ترسيخ للعمل التنظيمي من خلال عملية التأهيل والتدريب، كما جعل من المسجد مدرسة للتأهيل العلمي والمعرفي والديني.

ومع اتساع التنظيم وإرساء معالم الدولة ظهرت بدايات الجهاز الإداري التنفيذي الذي ينهض بالمهام والأعمال التنظيمية والخدمية، حيث استعان النبي محمد صلى الله عليه وسلم بالعمال لجمع الزكاة والجزية، وآخرين لتعليم القرآن وشرح مبادئه، ومن يكتب له الوحي، ومن يحرر له الرسائل والعهود والمواثيق.

من خلال ما سبق يبدو جليا أن التنظيم في مجال السياسة والإدارة لا يعتبر وليد قرن أو قرنين من الزمن، وإنما تعتبر جذوره ضاربة في التاريخ، فالتنظيم الحكومي كممارسة ظهر في جميع الحضارات القديمة، حيث كان الملوك والحكام يجمعون بين السلطات الثلاث إضافة إلى السلطة الدينية، إلا أن أهداف التنظيمات الحكومية القديمة ركزت على مصالح الأسرة الحاكمة.

## المحاضرة الثانية: ماهية الإدارة.

في الحقيقة وقبل التطرق إلى ماهية المواد البشرية وأهميتها وغيرها من العناصر ذات الارتباط الوثيق بإدارة الموارد البشرية لابد أولاً من معرفة ماهية الإدارة. فمما لا شك فيه أن الإنسان يسعى دائماً وعبر مر العصور إلى خلق وتكوين تنظيمات لينتمي إليها، كالعائلة أو الجماعة أو القبيلة، وغيرها، وذلك لتحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها هذه الجماعة، لكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام ما هو السبيل الأمثل لتحقيق هذه الأهداف. والجواب بكل بساطة يكمن في مفهوم الغدارة على اعتبارها ضرورة يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق أهدافهم من جهة، وأهداف التنظيم من جهة أخرى. لذلك فهي ليست وظيفة مصنعة مفروضة على الأنشطة الخاصة بالإنسان، وإنما تمس مباشرة حياته اليومية.

### أولاً: مفهوم الإدارة:

1. من الناحية اللغوية: فهي مشتقة من الكلمة اللاتينية ADMINISTRARE، وهي

مكونة من مقطعين AD و MINISTRARE وتعني أداء خدمة للآخرين.

2. من الناحية الاصطلاحية: فقد عرفت الإدارة العديد من التعريفات، نذكر أهمها

فيما يلي:

- تعريف "دونالد كلو" "Donald clough" والذي يعتبرها فن قيادة وتوجيه

أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.

- تعريف "دالتون ماكفرلاند" "Dalton Macferland" حيث عرفها بأنها: "عملية

بواسطة يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات

والمنظمات عن طريق الأفراد".

- تعريف أحمد مصطفى خاطر: "هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس

الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع".

- تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية للإدارة: "هي العملية التي يمكن بواسطتها

تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".

من مجمل هذه التعريفات يمكن القول أن الإدارة في عمومها تدور حول محور التوجيه نحو تحقيق الهدف.

وعليه يمكن تحديد أهم خصائصها فيما يلي:

- الطابع الإنساني: أي أنها ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الأفراد.
- توجيه سلوك الأفراد وتنظيم جهودهم.
- السعي لتحقيق أهداف محددة.
- عملية: أي أنها ذات طبيعة ديناميكية.
- اعتماد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.
- الارتباط بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ثانيا: أنواع الإدارة: من أهم أنواع الإدارة نجد:

### 1. الإدارة العامة:

تشير كلمة عامة إلى صفة الحكومية، أي أنها مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها لأداء الخدمات العامة.

واستنادا لهذا التحديد فإن الإدارة العامة تباشر تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى الواقع، ومكن نتائج ارتباط الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة أن الإداري مطالب دائما بمراعاة مدى ارتباط عمله بالأهداف العامة المقررة من طرف الدولة، وما يؤكد ذلك أكثر هو أن الدول الحديثة أصبحت تعرف بدولة المؤسسات أو دولة الإدارة ADMINISTRATIVE STATE، والتي تهدف إلى تأمين رفاهية المواطنين مهما كان وضعهم الاجتماعي، ولهذا كان لزاما أن يتم انجاز المهام الكبرى الملقاة على عاتق الإدارة العامة من طرف أفراد على درجة عالية من المهارة والثقافة، حيث اقتنع المختصون في مجال الإدارة بأن الدولة لا تساوي إلا ما يساويه الموظف العام. وعليه إذا كان كل إصلاح حكومي يستوجب البدء بإصلاح الجهاز الإداري في الدولة، فإن الخطوة الملحة التي لا بد من الشروع فيها في إصلاح الإدارة العامة يجب

- أن تركز للموظف العام، ويترتب على هذه الحقيقة ثلاثة اعتبارات هامة، يتعين على العاملين بالإدارة العامة مراعاتها و الحرص عليها، وتتمثل هذه الاعتبارات في:
- الحاسة السياسية: وهي التي تحت موظفي الدولة على توخي الغايات السياسية لأعمالهم ونشاطاتهم، والحرص الدائم على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة، وأن انعدام هذه الخاصية يؤدي إلى التعارض بين القرارات المتخذة والسياسة العامة للدولة.
  - الصالح العام: والذي يعني أن الموظف العام لا يعمل لحسابه الخاص، وإنما يسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، إذ لا يخفى على أحد أن الوظيفة التي يشغلها الموظف والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه في مثل هذه الإدارة، إنما تمثل إرادة الدولة، وإرادة الدولة تتجلى في خدمة الصالح العام.
  - العلاقات العامة الحسنة: وذلك على اعتبار أن الموظف العام وخاصة في الأجهزة التنفيذية يعتبر بمثابة همزة وصل بين الحكومة والشعب، فعلى عاتقه تقع مهمة توصيل الأفكار والسياسات والخطط وتوجيهات الحكومة، وبالمقابل توصيل آراء ورغبات الشعب للحكومة.

## 2. إدارة الأعمال:

يهتم هذا النوع من الإدارة بإدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح، أي أنها تركز جل اهتمامها على التنظيم والإدارة في المجال الاقتصادي، وتسعى إلى تحقيق الربح المادي عكس الإدارة العامة التي تكون خدماتها مجانية.

## 3. إدارة القطاع العام:

وهي تلك المؤسسات العامة التي تهتم بإدارة شؤون الدولة الاقتصادية، أي أنها عبارة عن مشروع اقتصادي عام (تابع للقطاع العام) له شخصية معنوية تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن تلك المتبعة في الإدارة العامة، فهي تتمتع بميزات مالية (مرونة رأس المال، الحرية في التعاقد، التحرر من الروتين الحكومي في التعامل)



وقسط كبير من التحرر في والاستقلال الذي يسمح لها بالحركة والعمله بأساليب مشابهة لتلك المتبعة في إدارة الأعمال.

#### 4. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وهي تلك الإدارات التي تهتم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة، ولا تسعى لتحقيق الربح، ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين، كما أنه يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه مداخله إلى رعاية المنخرطين في أسرهم.

#### 5. الإدارة الدولية:

يأخذ هذا النوع من الإدارات صفة الدولية لأنه لا يتبع في موثيقه السياسات الخاصة للدولة التي يتواجد فيها، على اعتبار أنها تهدف إلى خدمة المجتمع العالمي بأسره أو جزء منه، ومن أمثلة الإدارة الدولية؛ الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها، منظمة الصحة العالمية، منظمة التجارة العالمية، منظمة الوحدة الإفريقية، منظمة المؤتمر الإسلامي، جامعة الدول العربية...

كما تجدر الإشارة أيضا هنا أيضا إلى إدارة الشركات المتعددة الجنسيات التي تتصف بخاصية العالمية إلا أنها تختلف في أهدافها عن الإدارات السابقة كونها تسعى إلى تحقيق الربح تبعا للمبادئ التي تحكم اقتصاد السوق، وتهتم الإدارة الدولية بشكل عام بالتعامل مع المشكلات والموضوعات التي تثيرها عملية اختيار العاملين الدوليين وترقيتهم، ومكافأتهم وتنقلهم، وروحهم المعنوية وغيرها، ولعل أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة الدولية هي تلك المسائل المتعلقة بالجانب الثقافي، فكثيرا ما يحدث تعارض بين ثقافة العاملين وثقافة العاملين وثقافة الدول التي يعملون فيها، فضلا عن مشكلة الولاء الوظيفي، فهل يكن الولاء لدولته الأصلية أو للدولة التي تنشط فيها الشركة التي يعمل بها، وكذلك مشكلة الحصانة الدبلوماسية، أي مدى تمتع العامل في الشركة المتعددة الجنسيات بالحصانة الدبلوماسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. ابراهيم عبد الهادي محمد المليحي: الإدارة: مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1997، ص-ص: 73-

### المحاضرة الثالثة: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية، هذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون القوى العاملة في المنظمة، وقد مر تطور إدارة الموارد البشرية بالمراحل التالية:

#### أولاً: المرحلة الأولى: مرحلة تطورات الحياة الصناعية.

لقد كانت الصناعات قبل الثورة الصناعية محصورة فيما يعرف بنظام الطوائف المتخصصة، حيث كان الصناع يمارسون أنشطتهم يدوياً بأدوات بسيطة في منازلهم، فكانت طبيعة العمل روتينية، يشرف عليها صاحب العمل أو الفني (الحرفي)<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

يعتبر فريدريك تيلور (1856-1915) صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية مؤسس هذه النظرية، والذي ركزت دراسته في مجملها على: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي (تجزئة الوظيفة الواحدة إلى مجموعة عمليات والعملية إلى مجموعة أنشطة)، وكذلك الحركة والوقت كمبدأ أساسي في نظريته يقوم على أساس تقسيم حركات كل عامل إلى حركات ضرورية لا بد من أدائها لإتمام العمل، وحركات غير ضرورية تقلل من إنتاجية العمل، لذلك يجب على العامل إلغاؤها والابتعاد عنها، حتى يمكن أداء مهامه بأفضل الطرق وأقل التكاليف ووقت من خلال وضع مقاييس زمنية لأدائها ترتبط في أساسها الأول بنظام الحوافز المالية، هذا فضلاً عن ربط الأجر بالإنتاج، فالعامل الذي ينتج كمية أكبر من الكمية المعيارية المحددة حسب الطريقة العلمية لأداء العمل يحصل على أجر أفضل، والذي ينتج كمية أقل من الكمية المعيارية يحصل على أجر أقل<sup>2</sup>.

وقد حاول "تيلور" من خلال هذه النظرية القضاء على التعارض القائم بين العمال وأصحاب العمل وجعل مصالحهم مشتركة، من خلال ضبط مهمة المدير أساساً في تحقيق متطلبات العاملين من جهة وأهداف صاحب العمل من جهة أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص: 22.

<sup>2</sup> زاهد محمد دريدي، سعادة راغب الكوسالي: إدارة العنصر البشري، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 22.

<sup>23</sup>

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري: إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، 2015، ص: 48.

### ثالثا: المرحلة الثالثة: النظرية البيروقراطية.

تتنمي هذه النظرية إلى نفس المدرسة الفكرية التي تنتمي إليها حركة الإدارة العلمية، ويعود الفضل في إرساء قواعد هذه النظرية "ماكس فيبر" "Max weber" (1864-1920)، حيث ركز هو الآخر على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، فضلا عن التسلسل الهرمي للسلطة، ووضوح قواعد وإجراءات العمل، وكذلك اعتماد الأسلوب العلمي في العمل والطريقة العلمية في اختيار العمال<sup>1</sup>. إلا أن ما يعاب على النظرية الفيبرية هو نظرتها للعامل على أنه كائن اقتصادي يسعى دائما إلى تعظيم العائد المادي، لذلك يمكن التأثير في سلوك هذا الكائن وتحريك دوافعه في العمل من خلال العائد المادي فقط.

### رابعا: المرحلة الرابعة: نمو المنظمات العمالية.

عرف بداية القرن العشرين نمو المنظمات العمالية وزيادة قوتها، ويرجع السبب في ذلك إلى آثار تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي ساهمت بشكل مباشر كبير في خلق هوة تنظيمية بين صاحب العمل والعامل، فظهر بذلك ما يعرف بالنقابات العمالية التي حاولت من خلال الضغط على أصحاب العمل زيادة أجور العمال وتخفيض ساعات العمل.

### خامسا: المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى.

لقد ظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم لتفادي أسباب فشلهم بعد التوظيف، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي أصبح متخصصو إدارة الموارد البشرية يساعدون في عملية التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، فبدأت بذلك تتكون وتتشكل إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

ومع تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من خلال إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية بدأ ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية داخل التنظيمات، والذي اقتصر عمله في البداية على الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

بعدها تم إنشاء أقسام موارد بشرية مستقلة، حيث تم إعداد أول برنامج تدريبي لمدير هذه الأقسام سنة 1915، وفي عام 1920 بدأ الانتشار لإدارات الموارد في المنظمات العامة<sup>2</sup>.

### سادسا: المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

<sup>1</sup>. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 28.

<sup>2</sup>. عبد النبي محمد أحمد، مرجع سابق، ص: 24.

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب الهاوتورن من قبل "التون مايو" وتوصلت إلى أهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف الإنسانية الملائمة لهم.

#### سابعاً: المرحلة السابعة: نظرية العلاقات الإنسانية.

إن تجاهل النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية) للجانب الإنساني والاجتماعي في مكان العمل، وتركيزها فقط على الجانب المادي كدافع وحافز وحيد في دفع العامل للعمل، مهد لظهور مرحلة جديدة في الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص تدعم مبدأ الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني داخل المنظمة، حيث نجد العالم "التون مايو" (1880-1949) رائد هذا الاتجاه، حيث كان ينظر إلى الأفراد العاملين على أنهم مورد ثمين لا بد من تلبية احتياجاته الإنسانية، وتشجيعه على المشاركة، مع إعطائه الميزات الاجتماعية الضرورية للمشاركة، وتشجيعه على المشاركة، ودعم العمل الجماعي<sup>1</sup>.

#### ثامناً: المرحلة الثامنة: ما بعد الحرب العالمية الثانية.

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي يقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتشمل تدريب وتنمية العاملين، فضلاً عن تحفيزهم والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وهذا ما حثت عليه مختلف الاتجاهات الحديثة في الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، التي حاولت المزج بين الجانب المادي والمعنوي في تحفيز العمال وتحقيق ولائهم، فاهتمت بذلك بمصطلح العلوم الإنسانية على اعتباره مصطلح شمولي يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروف العمل والعامل على حد سواء.

من هذا المنطلق بدأ الاهتمام بإنشاء أقسام وإدارات متخصصة في شؤون الموظفين، ثم إدارة الأفراد، ثم غدارة الموارد البشرية كجهاز متخصص يهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية والمتخصصة، مع العمل على تنميتها والاستثمار فيها والمحافظة عليها من خلال دعمها مادياً ومعنوياً، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق الإبداع والتميز، ومن هنا أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها أكثر الإدارات أهمية

<sup>1</sup>. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص: 31.

داخل المنظمة تعنى بعملية الاستثمار المستمر في الموارد البشرية قصد تحقيق أهداف العمال من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. أمحمد جلال: محاضرات في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017-2018، صص: 10-11.

## المحاضرة الرابعة: ماهية الموارد البشرية.

أولاً: مكونات المؤسسة.

تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر، يمكن تحديدها فيما يلي:

1. الأرض.

2. المباني.

3. رأس المال.

4. التكنولوجيا.

5. الأفراد.

وهناك من يحصرها في ثلاثة مكونات، وهي:

1. الأفراد.

2. المال.

3. المهمات.

لكن وعلى الرغم من هذا الاختلاف في تحديد العناصر الأساسية للمؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن أية مؤسسة وعلى اختلاف طبيعتها نشاطها فإنها تتكون من أصول مادية وأخرى بشرية.

لكن السؤال المطروح في العصر الراهن هو أي العناصر يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة؟ هل

هي الأرض؟ أم المباني؟ أم رأس المال؟ أم التكنولوجيا؟

لا شك أن كل هذه الأصول المادية للمؤسسة لها أهمية كبيرة في نجاحها، إلا أنه في الوقت

الراهن نلاحظ إجماع مختلف المختصين بأن الموارد البشرية يعتبر أهم عنصر من عناصر

المؤسسة، فكل نجاح للمؤسسة يرتبط بشكل مباشر بالموارد البشري ومدى كفاءته وفعاليتها،

لذلك وجب على كل مؤسسة ترغب في الاستمرار والديمومة، وكذلك تحقيق أهدافها وفعاليتها

واكتساب قدرتها في المنافسة والإبداع توفير إرادة رشيدة لتنظيم عمل مواردها البشرية

وتدريبها وتطويرها.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية.

### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.

والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً، فقد كانت بداية ظهوره سنة 1970، أين حل محل مصطلح الأفراد Personnel، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

ومن بين تعريفات إدارة الموارد البشرية نجد:

تعريف "شولر" Schuler والذي عرفها على أنها: "مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة".

تعريف "بول" Poole حيث عرفها بأنها: "عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم". حيث ركز هذا التعريف على وظيفة الاستقطاب والتطوير (التدريب) في تعريف إدارة الموارد البشرية، واعتبرهما الوظيفتين الأساسيتين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

في حين عرفها "فليبو" Flippo على أنها: "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة". حيث نجد هذا التعريف يوسع أكثر من وظائف إدارة الموارد البشرية لتشمل مختلف وظائف الإدارة، فضلاً عن وظائف التنمية والمكافأة والتكامل والصيانة.

من خلال هذه الوظائف يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من عمال مع المحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم والعمل على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تهتم بـ:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تنظيم شؤون الموارد البشرية.
- توجيه شؤون وأعمال الموارد البشرية.
- تدبير الموارد اللازمة لمباشرة الموارد البشرية.
- رقابة (متابعة) شؤون الموارد البشرية.
- تقييم الأداء في مجال شؤون الموارد البشرية.

2. استخدامات مصطلح إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>:

هناك عدة استخدامات لمصطلح إدارة الموارد البشرية، نذكر منها:

- إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة: وتشمل جميع الأنشطة التي يتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، وتطويرها والمحافظة عليها.
- إدارة الموارد البشرية باعتبارها مديرية أو قسم أو مصلحة: وهي الوحدة الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي تؤدي الوظائف السابقة لجزء من وظائف المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية باعتبارها مهنة: حيث نجد الكثير من النقابات أو الجمعيات التي يكون من بين أعضائها ممارسي مهنة إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية باعتبارها برنامجا تكوينيا أو تدريبيا تنظمه الكثير من المراكز والمعاهد المتخصصة.

<sup>1</sup>. نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص: 04.

<sup>2</sup>. محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 22.



- إدارة الموارد البشرية باعتبارها تخصصا علميا: هناك الكثير من المعاهد والكليات التي تقدم إدارة الموارد البشرية على أنه تخصص قائم بذاته يمنح على إثره المتخرج شهادة جامعية في هذا المجال.

### 3. أهمية وظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

- تتعدد أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث إعداد وتهيئة الموارد البشرية، وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكن تلخيص أهمية وظيفة الموارد البشرية في:
  - توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب، والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
  - التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
  - المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
  - المساعدة على كشف الكفاءات التنظيمية والفعالية، فضلا عن توضيح مؤشرات قياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل، ومعدلات الشكاوي والتأخر والغياب في العمل.
  - مساعدة المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

<sup>1</sup>. نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص- ص: 04-05.

### ثالثا: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

لقد ساهم التحول الكبير في طبيعة أنشطة وأهداف المنظمات المعاصرة في ظل العولمة والتكنولوجيات الراهنة في زيادة الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر جوهر وأساس أية مؤسسة، مما ساهم بشكل مباشر في زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهم أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### 1. احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:

فالأفراد عادة ما يتوقعون تلبية حاجاتهم الشخصية من طرف منظماتهم خاصة في مجال رعاية الأطفال والإجازات وغيرها، لذلك كان من الضروري على إدارة الموارد البشرية الحد من التعارض القائم بين متطلبات المنظمة ومتطلبات الأفراد العاملين، والذي يؤثر بشكل سلبي على ولاء العاملين، وبالتالي أدائهم وفعاليتهم، وهذا ما عظم من زاد من دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

#### 2. تداخل المهام الإدارية:

إن ظهور المنافسة العالمية بين مختلف المنظمات، والتطور التكنولوجي المتسارع وعدم الاستقرار البيئي أدى إلى زيادة الاهتمام أكثر بدور إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح دور مديرو إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيدا، خاصة فيما تعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب وجذب الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وتنميتها لتحقيق متطلبات المنظمة.

#### 3. تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:

بعد زوال الفواصل بين الوظائف وتكاملها، وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفرادا من أقسام مختلفة، اتسمت الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعقد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها، وهذا ما زاد من الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية خاصة في مجال تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات.

<sup>1</sup> بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع27، ديسمبر 2016، ص-ص: 262-263.

4. شدة المنافسة:

إن تحرير التجارة واعتماد فلسفة التخصصية، والعمل على التطوير المستمر في المنتوجات ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات، فضلا عن تطور وتنوع نظم العمل، حتم على إدارة الموارد البشرية تحسين مواردها حتى تستطيع مواكبة هذه التنافسية العالمية.

5. التدخل الحكومي:

إن القوانين والتشريعات المعاصرة في مجال العمل، والتي تطالب المنظمات بجذب واستخدام أفضل الموارد البشرية، فضلا عن التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل، وكذلك الوقاية والأمن داخل المنظمات يحتم عليها الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية حتى تتجنب العقوبات التي يمكن أن تفرضها هذه التشريعات على المنظمات المقصرة.

6. التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:

إن العمل على تحقيق أفضل الأجور وتقديم الحوافز المادية منها والمعنوية للقوى العاملة، وضبط ساعات العمل وفق التشريعات المعمول بها، قصد تحسين الأداء وزيادة الإنتاج يلزم المؤسسة ببناء قواعد معلومات متطورة تزود مديري إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن القوى العاملة المتوفرة حتى يمكنهم وضع وإعداد الخطط الإستراتيجية لتحقيق الأهداف.

7. ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:

وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في مختلف الأنشطة التي ترتبط بالموارد البشرية كالتعيين، التدريب، التحفيز، الترقية، وتقييم الأداء، والتي تعتبر إدارة الموارد البشرية المحور الأساس في تصميم تلك السياسات والبرامج.

8. ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:

إن زيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، فضلا عن التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلاته وتحقيق متطلباته المختلفة والمتنوعة، يحتم على المنظمة إيلاء اهتمام خاص بإدارة الموارد البشرية، التي تعمل على الاهتمام ببعض الظواهر

التنظيمية كالغيابات، والتأمين الصحي والعلاج والإجازات وانخفاض الإنتاجية وغيرها.

#### 9. الاهتمام العالمي بإدارة الموارد البشرية:

إن التطورات العالمية المتلاحقة والمتسارعة في مختلف المجالات ساهمت في زيادة

الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، والتي من بينها:

- القدرة التنافسية للسوق العالمية.

- فلسفة الجودة الشاملة.

- القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة.

#### رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة بأهمية كبيرة على اعتبارها تمثل إدارة لأهم أصول المنظمة وهو المورد البشري، وهذا ما أكدته عديد الدراسات الامبريقية من خلال إقرارها بضرورة العناية بالعنصر البشري على اعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج وأن فشل أو نجاح كل منظمة مرهون به<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. على مستوى المنظمة: وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في:

- يعتبر العنصر البشري العنصر الذي يمكن من خلاله استغلال جميع

الإمكانات المادية في المنظمة لتحقيق أهدافها.

- تزايد قيمة الموارد البشرية على عكس قيمة الموارد المادية الأخرى التي

تتناقص باستمرار.

- دعم الإدارات الأخرى من خلال حسن تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية

المؤهلة.

<sup>1</sup>. يوسف جحيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص: 42.

- إدارة الاستقطاب والاختيار، فضلا عن عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارات المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجات المنظمة من العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم معارف وقدرات وسلوكات جديدة، مما يساعد على رفع معدلات ولائهم عن طريق الترقية والعوائد المادية<sup>1</sup>.

2. على مستوى المجتمع: وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع في:

- يرجع الفضل في التسارع في الثورات المعلوماتية والتكنولوجيا الراهنة إلى الموارد البشرية ذات التأهيل العلمي العالي وقدراتها على الإبداع.

- إن امتلاك الموارد البشرية القدرة على الإدارة الفعالة والأداء الجيد يعظم من القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي.

- تحسين جودة المنتجات مع التقليل من التكلفة يساعد على تحويل هذا المنتج إلى خارج المجتمع الأصلي (التصدير).

في ظل هذه الأهمية المزدوجة لإدارة الموارد البشرية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل أصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية بالغة في نجاح التنظيمات واقتصاديات الدول، وحتى تستطيع تحقيق الأهداف توجب عليها التوفيق بين مسؤوليتين أساسيتين، وهما: مسؤوليتها كشريك استراتيجي وممثل للعمال، وكذلك توفير القوى العاملة المؤهلة لسد حاجيات مختلف الدوائر الأخرى من الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل الخطط التنظيمية، تنظم الأداء وتنفيذ التغييرات الضرورية<sup>2</sup>.

#### خامسا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت أهداف إدارة الموارد البشرية، إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالي:

1. الأهداف الإنسانية: وتتمثل في:

<sup>1</sup>. صبرينة سيدي صالح: محاضرات في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02، 2017-2018، ص: 07.

<sup>2</sup>. Decenzo,david A, Robbins, steven P : human resource management, john wiley and sons, inc. 1999, p:06.

- إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين.
- تحقيق سعادة الأفراد العاملين وكسب رضاهم.

ويتم ذلك من خلال:

- المساواة في معاملة الأفراد العاملين.
- الاستماع لمطالب الأفراد العاملين والعمل على تحقيقها.

2. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:

- تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تطوير المؤسسة والمجتمع.
- مراعاة المحددات الاجتماعية السائدة.

3. الأهداف التنظيمية: والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- رفع الكفاءة الإنتاجية.
- وضع إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

سادسا: علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.

في الحقيقة لا يمكن أن تستطيع أية مؤسسة تحقيق أهدافها دون وجود إدارة للموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تشترك مع الإدارات الأخرى من خلال تلبية احتياجاتهم من الموارد البشرية مع العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال إبراز أهم السلطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي تتمثل في:

1. سلطة تنفيذية: وتمارسها إدارة الموارد البشرية من خلال سلطة إصدار الأوامر

والتوجيهات لجميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص-ص: 34-36.

2. سلطة وظيفية: وتتمثل في إعداد القوانين والأنظمة المتعلقة بشؤون الموظفين في جميع الأقسام والإدارات الموجودة في المؤسسة مثل: الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء وغيرها.

3. سلطة استشارية: ويتم ذلك من خلال تقديم النصح والمشورة للإدارات والأقسام الأخرى الموجودة في المؤسسة فيما يخص إدارة الأفراد وتسيير شؤونهم<sup>1</sup>.

### سابعا: تحديات إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

هناك العديد من التحديات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية نتيجة التغيرات التي مست الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم دول العالم، ويمكن تلخيص هذه التحديات في:

#### 1. تحديات السوق العالمية:

إن تلبية توقعات الزبون من القضايا الأساسية التي تسعى كل منظمة لتحقيقها، على اعتبار أن المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي الذي تنشط فيه كونها تعتبر نسق مفتوح، فبالإضافة إلى التركيز على العمليات الداخلية للمؤسسة كالاستقطاب، الاختيار، التدريب وتقييم الأداء وغيرها، كان لابد من الاهتمام أيضا بتحديات السوق العالمية وخاصة الزبون، والعمل على تحقيق متطلباته من حيث الجودة والتنوع والسعر، والتي أصبحت اليوم هي الفاصل في ظل عالم المنافسة الرهان بين المؤسسات.

#### 2. تحديات مستوى التأهيل للوظائف:

نتيجة التغيرات التي مست المنظومات التعليمية العالمية اليوم، وتحسين المستوى التعليمي لمختلف شعوب المجتمعات المعاصرة، أصبحت الوظائف في مختلف المؤسسات تتطلب مستويات تعليمية عليا، وهذه الوظائف في ارتفاع مستمر مقارنة بالماضي القريب، مما يسهم بشكل كبير في قلة حظوظ الأفراد ذوي المستويات

<sup>1</sup>. راوية حسن ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص: 15.

<sup>2</sup>. يوسف جسيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص-ص: 71-86.

التعليمية الدنيا في الحصول على وظيفة، وهذا ما يحتم عليهم تحسين مستواهم التعليمي كتحتدي رهن تواججه إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات.  
3. تحديات العولمة:

تؤثر العولمة على جزء كبير من الاقتصاد العالمي وعلى تدفق التجارة العالمية، مما يؤثر أيضا على عدد ونوع الوظائف المتوفرة في مؤسسات بعض الدول، مما يحتم إحداث نوع من التوازن بين أنواع الوظائف المتوفرة والشهادات الموجودة، والتي تحدد من قبل إدارة الموارد البشرية عن طريق العمل على التزويد بالموظفين وتدريبهم وتعويضهم في حالة تعرضهم لحوادث عمل.  
4. تحديات التكنولوجيا الحديثة:

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية ووظائفها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية كالهياكل التنظيمية والخرائط التنظيمية وغيرها، فضلا عن تحسين وتنمية مهارات الأفراد العاملين في مجال التكنولوجيا لاستخدام هذه الأخيرة في تطوير عملية العمل بصفة عامة.  
5. تحديات خاصة بالجودة:

تسعى المنظمات على اختلاف طبيعتها إلى تحقيق ما يعرف بالجودة، وكون هذه الأخيرة تتميز بالشمولية لاعتبارها قاسم مشترك بين مختلف المكونات البشرية للمؤسسة، كان لابد ومن أجل تحقيق هذا الهدف الشمولي مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة واعتباره جزء من الأهداف الخاصة لكل فرد وليس هدف تنظيمي، وهذا ما يخلق الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.  
وعليه تقوم فلسفة إدارة الجودة على تعزيز مكانة الأفراد العاملين عن طريق مبدأ المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، حتى يشعر العامل بأن ذلك القرار هو جزء منه وقد شارك في صنعه، وهذه المسألة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية.  
6. التحديات الاجتماعية:

تميزت المؤسسات الراهنة بكبر حجم مواردها البشرية، وهذا ما يفرض عليها عامل التنوع من حيث الثقافات والعادات والقيم الاجتماعية لكل فرد عامل، ما يحتم على



إدارة الموارد البشرية ضرورة إدراك الاهتمامات المحتملة للموظفين، حتى يمكن الاستفادة من هذا التنوع ولا يكون تأثيره سلبى على المؤسسة، وتجنب الصراعات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها هذا التنوع إذا لم يتم الاستفادة منه.

#### 7. تحديات احتواء الكلف:

لفرض احتواء الكلف لا بد من عمل المنظمات على التقليل من عملية التوريد من الخارج، تأجير الموظفين المحليين وتعزيز معدلات الإنتاج، ويكمن دور الموارد البشرية في المحافظة على العلاقة بين المؤسسة وموظفيها أثناء تنفيذ عمليات التغيير، أي ضرورة إعادة النظر بشكل جذري في مفهوم الإدارة ومعانيها ومسؤولياتها، وذلك من خلال التوسع في منح السلطات لكل عامل في حدود الوظيفة التي يشغلها، فضلا عن تمكينه من أداء مهامه بذاته عن طريق ما يعرف بإدارة الذات وإخضاعه للرقابة الذاتية دون الحاجة لتوجيه ورقابة خارجية، وهذا ما يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تكون بمثابة الرابط والوسيط بين مختلف الوحدات داخل المنظمة.

#### 8. تحديات إدارة التغيير:

تعتبر التكنولوجيا والعولمة قوتان أساسيتان تقودان التغيير في المنظمات المعاصرة وإدارة الموارد البشرية على حد سواء، فالبرامج التي تركز على الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتقليل من الكلف وعملية إعادة الهندسة البشرية كلها أمثلة لوسائل تستخدمها المنظمات لتتفحح الطريقة التي تعمل بها لكي تحقق أهدافها بأقل تكلفة ووقت، وهذا ما يتطلب التكامل بين إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين والأفراد العاملين لخلق رؤية مستقبلية يتماشى مع التغييرات الحاصلة والتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحصل في المستقبل.

#### 9. تحديات شركاء المدراء التنفيذيين:

يلعب مدراء الموارد البشرية أدوار عدة ومهمة في العمل مع المدراء التنفيذيين للاهتمام بتحديات المنظمة بشكل عام، فهم يستعدون للنصيحة والمشاورات في كل ما يتعلق بأهداف المؤسسة كون هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا مباشرا بالقوى البشرية

العاملة، لذلك فإن وظيفة تسيير وإدارة القوى العاملة لا ترتبط بشكل حصري بإدارة الموارد البشرية، وإنما ترتبط بمختلف المدراء التنفيذيون داخل المؤسسة، وكذلك بمدير المؤسسة أيضاً، وذلك عن طريق إدماج خبرة المتخصصين في الموارد البشرية مع خبرة المدراء التنفيذيون لتطوير مواهب القوى العاملة والاستفادة منها في كل الدوائر والوحدات داخل المؤسسة.

#### 10. تحديات تطوير رأس المال البشري:

إن الفكرة القائلة بأن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد ترتبط بالقاعدة التنظيمية التي تؤكد على أن نجاح المنظمة يعتمد في أساسه الأول على القدرة في إدارة رأس المال البشري، ويشير هذا الأخير إلى القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون، وحتى تستطيع أية مؤسسة تطوير رأسمالها البشري ينبغي على مدرائها تطوير الاستراتيجيات لتحديد واستخدام أفضل المهارات التي تتوفر عليها، وتطويرها والسماح لها بالمشاركة ومكافئتها على جهودها.

#### 11. تحديات العولمة:

إن التطوير السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، فعلى سبيل المثال فإن تلك الصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد قليلة جداً من العاملين ذات مؤهلات علمية عالية.

#### ثامناً: علاقة إدارة الوارد البشرية بالإدارات الأخرى:

في الحقيقة لا يمكن أن تستطيع أية مؤسسة تحقيق أهدافها دون وجود إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تشترك مع الإدارات الأخرى من خلال تلبية احتياجاتهم من الموارد البشرية، مع العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال إبراز أهم السلطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي تتمثل في:

1. سلطة تنفيذية: وتمارسها إدارة الموارد البشرية من خلال سلطة إصدار الأوامر

والتوجيهات لجميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص-ص: 34-36.

2. سلطة وظيفية: وتتمثل في إعداد القوانين والأنظمة المتعلقة بشؤون الموظفين في جميع الأقسام والإدارات الموجودة في المؤسسة مثل: الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء وغيرها.
3. سلطة استشارية: ويتم ذلك من خلال تقديم النصح والمشورة للإدارات والأقسام الأخرى الموجودة في المؤسسة فيما يخص إدارة الأفراد وتسيير شؤونهم<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 15.

## المحاضرة الخامسة: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية.

مع بداية الثورة وما حققته من نتائج كزيادة الإنتاج، داع صيت نظرية مهمة جدا لتحقيق هذا الهدف تمثل أساسا في نظرية الإدارة العلمية، إلا أن الاهتمام المتزايد من قبل رواد هذه النظرية بالجانب المادي وإغفاله التام للجانب الاجتماعي والإنساني في مكان العمل أدى إلى ظهور نوع من الملل والسأم لدى الفرد العامل، مما أثر على روحه المعنوية فانخفض بذلك أدائه وقل إنتاجه، فظهرت مدرسة فكرية أخرى تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية إحدى أهم نظرياتها والتي كان ظهورها على يد "التون مايو" إلا أنه ونتيجة لجوانب القصور أيضا لهذه النظرية ظهر مدخل آخر عرف بمدخل الموارد البشرية، وعليه سنحاول في هذه المحاضرة تتبع أهم مبادئ هذه المداخل النظرية:

### أولا: مدخل الإدارة العلمية:

#### 1. نشأتها:

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين على يد المهندس "فريدريك تايلور" حيث عرفت أمريكا في هذه الفترة تطورا كبيرا في نمطها الصناعي والاقتصادي على حساب الزراعة، فزاد اتساع المدن وكثرة المدن نتيجة إقبال الناس على المدن لضمان منصب عمل، ونتيجة لتوسع المصانع وكثرة اليد العاملة من أجل إنتاج أكبر قدر ممكن من السلع زادت المشكلات داخل هذه المصانع، والتي ارتبطت في أساسها الأول بالفرد العامل على اعتبار أنه لم تكن هناك مشكلات تسويق لأن كل ما كان ينتج يسوق، وتجدر الإشارة هنا أن في هذه الفترة بدأ استخدام ما يعرف بخط التجميع المتحرك لأول مرة في شركة فورد للسيارات مع استخدام أساليب الإنتاج الكبيرة (mass production)، وذلك من أجل القضاء على التذبذب في الإنتاج والإسراف والتبذير التي كانت من أهم سمات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة. وهذا ما استرعى اهتمام عديد الخبراء والذي يعتبر "فريدريك تايلور" أحدهم، حيث أسفرت محاولاته البحثية ودراساته الامبريقية عن ظهور ما عرف بنظرية الإدارة العلمية.

## 2. المبادئ الفلسفية لنظرية الإدارة العلمية:

قامت نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ والمرتكزات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية.
- اختيار الموارد سواء المادية منها أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
- بعد عملية الاختيار يتم تكليف العامل بأداء عمل محدد، حيث توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل، والذي عرف بمبدأ تقسيم العمل.
- توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، في حين يتولى العمال مهام التنفيذ.
- التخصص الوظيفي: حيث يتم توزيع العمال في أعمالهم بناء على تخصصاتهم الوظيفية.

## 3. أركان نظرية الإدارة العلمية:

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من الأركان، يمكن حصرها فيما يلي:

- وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل والمتمثل في تلك الأعمال المصنعية أو الأعمال الكتابية البسيطة والمتكررة، وهي بذلك تنتظر من العامل أي تفكير بشأنها كونها بسيطة.

- السلوك الإنساني في التنظيم هو سلسلة متتابعة من الأنشطة المنتظمة. وعليه، وحسب هذا المدخل فإن أقصى ما يهتم به التنظيم من صفات للعامل لتحقيق أهداف التنظيم هو:

- الطاقة: وتتمثل في الحد الأقصى لما يستطيع الفرد العامل إنتاجه.
- السرعة: وهو الوقت الذي يستغرقه الفرد العامل من مستوى كفاءة محددة مع بذل كمية معلومة من الجهد لانجاز عمل معين.

• الاستمرارية: وتعني قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في

مواجهة الشعور بالتعب

4. مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تتلخص مبادئ نظرية الإدارة العلمية فيما يلي:

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
  - استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة أو السرعة أو المعدل المطلوب.
  - استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
- وبهذا تكون نظرية الإدارة العلمية قد أولت أهمية خاصة لعدد الصفات والخصائص الواجب توافرها في التنظيم، والتي تتمثل أساسا في:
- العمل.

• التخصص وتقسيم العمل.

• الرشد لدى العمال والإدارة.

• هيكل التنظيم والتسلسل الهرمي.

• استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

من خلال ما سبق يبدو جليا أن نظرية الإدارة العلمية تولي عناية خاصة بطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا، كما أنها تتصف بالمثالية في تحديدها للأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، وفي المقابل تغفل جانب مهم في التنظيم وهو الجانب الإنساني والاجتماعي<sup>1</sup>.

لذلك واجهت نظرية الإدارة العلمية العديد من الانتقادات، حيث وصفت بنظرية الآلة، وذلك لإغفالها لآدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم معتبرة الفرد العامل مجرد آلة، حيث يتم استغلال طاقته الفيزيائية من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال معتمدة في ذلك على مبدأ الحركة والزمن في عملية العمل. ومن أهم عيوبها نجد:

<sup>1</sup>. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997

- تجريد الفرد العمل من إحساسه بالاستقلالية أو السماح له بالمشاركة في عملية العمل.
- ضمان أن يكون العامل مطيعا لأوامر السلطة التنظيمية.
- اعتماد الحوافز المادية و فقط لدفع العامل لأداء واجباته على أكمل وجه.
- اعتماد المركزية في الإدارة واتخاذ القرار.
- ضرورة تكيف الفرد العامل مع متطلبات التنظيم أو الاستغناء عنه.
- اعتماد نمط الاتصال ذو الاتجاه الواحد والمتمثل في الاتصال النازل الذي يكون في شكل أوامر<sup>1</sup>.

وبهذا تكون نظرية الإدارة العلمية قد اعتمدت مفهوم الرجل الاقتصادي في فلسفتها الإدارية، حيث نظرت إلى العامل على أنه يخفز فقط بالمكافآت المادية، وأغفلت بذلك وبشكل كلي البعد الإنساني والاجتماعي لهذا العامل<sup>2</sup>. خاصة من حيث منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائه بحرية، وقصد تغطية هذا القصور اعتمدت هذه النظرية (نظرية الإدارة العلمية) فيما بعد على الاتجاه الأبوي للإدارة، من خلال تطبيقها لشعار "نحن نعلم الأفضل بالنسبة لك" غير أن هذا الاتجاه لم ينجح وأدى اعتماد مبادئ الإدارة العلمية إلى ظهور مشكلات تنظيمية أخرى كالسأم والملل لدى الفرد العامل مما أثر سلبا على معدلات الإنتاج ونوعيته.

#### ثانيا: مدخل العلاقات الإنسانية<sup>3</sup>.

تقوم هذه المدرسة على أفكار "التون مايو" "E.mayo" (1880-1949) وأبحاثه الميدانية في مصنع "الهاوتورن" "Hawthorne" وأبحاثه السابقة بمصنع النسيج بمدينة فيلاديلفيا سنة 1923، والذي كان الهدف منها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل لتقديم الحلول المناسبة للتقليل منه.

<sup>1</sup>. اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، 1994، ص-ص: 70-71.

<sup>2</sup>. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، 1999، ص: 17.

<sup>3</sup>. اعتماد علام، مرجع سابق، ص-ص: 85-105.

تعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج وما اعتمده "التون مايو" من منهج في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل والمرتبطة أساسا بالآلية والحركة والزمن والتخصص وتقسيم العمل التي اعتمدها نظرية الإدارة العلمية.

وقد حاول "مايو" وفريقه خلال أبحاثه بمصنع الهاوتورن دراسة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإنتاجية، والتي تمثلت أساسا في:

- كثافة الإضاءة.

- فترات الراحة.

- نظام الأجور.

حيث حدد "مايو" وفريقه مجموعتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى بالمجموعة الضابطة، في حين سميت المجموعة الثانية بالمجموعة التجريبية، حيث يتم في المجموعة الأولى المحافظة على شدة الإضاءة عند قيمة ثابتة، أما المجموعة الثابتة فكان تخضع لتغيير شدة الإضاءة تارة بالنقصان وتارة بالزيادة، وذلك لمعرفة مدى علاقتها بالإنتاجية. إلا أن النتائج في كل الحالات (النقصان والزيادة) أكدت على عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين زيادة أو انخفاض شدة الإضاءة والإنتاجية، حيث كانت هذه الأخيرة تزيد باستمرار بغض النظر على شدة الإضاءة.

وبعد القيام بالتجارب الأخرى المتعلقة بعامل فترات الراحة ونظام الأجور في علاقتهما بالإنتاجية توصل "التون مايو" وفريقه إلى نفس النتائج المتعلقة بعامل شدة الإضاءة، أي أنه سواء زادت فترات الراحة أو قلت أو بزيادة الأجور أو تخفيضها فإن الإنتاجية في زيادة مستمرة. وبالتالي عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين عامل فترات الراحة والأجور وبين الإنتاجية.

وهذا ما دفع بـ"التون مايو" وفريقه إلى التساؤل عن الأسباب والعوامل الحقيقية التي كانت سببا في ارتفاع الإنتاجية، وبعد عديد التجارب والملاحظات تم اكتشاف عوامل أخرى لم تكن ضمن فرضيات فريق البحث، حيث أجمع أعضاء الفريق بأن الزيادة في الإنتاج تعود إلى:

• التغيير في الموقف الاجتماعي للعمال.



- التغيير في مستوى الرضا النفسي للعمال.
- أنماط التفاعل الاجتماعي القائم بين العمال من جهة وبين ممثلي الإدارة من جهة أخرى.

وبهذا توصلت نظرية العلاقات الإنسانية إلى أن العوامل الاجتماعية لها دور مباشر وهام في التأثير على معدلات الإنتاج.

#### 1. مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

- تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التنظيم هو علاقات بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود أفراد منعزلين عن بعضهم البعض.
  - السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم، حيث يتأثر هذا الأخير بالأعراف والتقاليد والقيم التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
  - تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في التأثير على تكوين الجماعة وتعديل سلوكها بما يتناسب مع أهداف التنظيم.
  - تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وإدماجهم مع بعضهم البعض عن طريق إشراك العمال في اتخاذ القرار وتحميلهم مسؤولية ذلك عند تقييم الأداء.
  - اعتماد نمط للاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي.

مما سبق يبدو جليا أن نظرية العلاقات الإنسانية قد ركزت على ضرورة إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية، معتبرة التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الحاجات الإنسانية هو أكثر التنظيمات كفاءة.

وقد أكدت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط، بل هناك حاجات أخرى غير اقتصادية قد تكون أكثر أهمية بالنسبة للفرد العامل، وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها من خلال:

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفير القيادة الديمقراطية.
- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم، وبين الجماعات التنظيمية نفسها.

## 2. حصيلة تجارب الهاوتورن:

استغرقت تجارب "الهاوتورن" مدة خمس (05) خمس سنوات شارك فيها فريق من الباحثين برئاسة "التون مايو"، قد أجرى فريق البحث خلال هذه الفترة خمس تجارب متتالية، يمكن توضيحها فيما يلي:

- التجربة الأولى: وهدفت إلى دراسة تأثير المتغيرات الفيزيكية على الإنتاجية، وقد شملت تلك المتغيرات ظروف موقع العمل والمتمثلة في: درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة، وتوزيعها، فضلا عن إحداث تغييرات في عدد ساعات العمل اليومي، وإدخال فترات راحة متباينة من حيث عددها ومدتها. وقد أكدت نتائج التجربة الأولى على عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيكية على الإنتاج، مع تسجيل حدوث تغير جوهري في توجهات العاملات نحو عملهن ونحو المشرف عليهن، كما أن التغييرات في فترات الراحة من حيث المدة والعدد ساهمت في تحسين ملحوظ وارتفاع متزايد في الإنتاج، وذلك حتى بعد إعادة ظروف العمل إلى ما كانت عليه.

- التجربة الثانية: أجريت هذه التجربة للتأكد من نتائج التجربة الأولى بخصوص طبيعة الإشراف وطبيعة العمل داخل المصنع، وأوضحت نتائج هذه التجربة مدى الثقة المتبادلة بين العاملات من جهة وبينهن وبين المشرفات من جهة أخرى، وكذلك المستوى العالي في الأداء وارتفاع الروح المعنوية.

- التجربة الثالثة: وذلك للتأكد من نتائج التجريبتين السابقتين (الأولى والثانية).

- التجربة الرابعة: جاءت هذه التجربة لدراسة العلاقة بين ارتفاع الروح المعنوية للعاملات وزيادة إنتاجيتهن، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية (الأجر) في زيادة الإنتاجية.

وقد كشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين الروح المعنوية والإنتاجية، إذ أنه عندما بدت ملامح الأزمة الاقتصادية وخوفا من البطالة انخفضت الروح المعنوية للعاملات، فانخفضت بذلك إنتاجيته بشكل ملحوظ، كما أكدت نفس التجربة أن الأجر التشجيعية والمكافآت المادية يؤثران في الكفاية الإنتاجية أيضا لكن بدرجة أقل نسبيا من تأثير الروح المعنوية.

- التجربة الخامسة: هدفت هذه التجربة إلى محاولة دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل معينة في ظل ظروف بيئية معينة، ومعرفة مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف، وقد بينت التجربة مدى قدرة العامل على التكيف الاجتماعي، مع عدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية فقط، وإنما وجود عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح على تحقيق التكيف.

وبهذا تكون نظرية العلاقات قد أثارت من خلال نتائجها الكثير من القضايا وفي مجال علم الاجتماع التنظيم، أجريت بشأنها الكثير من البحوث والدراسات، يمكن تصنيفها من حيث الاتجاه إلى ثلاثة (03) أقسام على النحو التالي:

• المجموعة الأولى: اهتمت هذه المجموعة من البحوث بدراسة التغير في تخطيط موقع العمل وتأثيره على زيادة إنتاجية العمال ومدى مقاومتهم لهذا التغير، ويعتبر البحث الذي قام به "كوش" coch.L و "فرانش" french سنة 1948 بمصنع الملابس من أشهر بحوث هذه المجموعة، وقد أسفرت النتائج عن وجود مقاومة أقل للتغير بالنسبة لجماعات العمل التي أتاحت أمامها فرصة المشاركة في إعداد تخطيط موقع العمل.

• المجموعة الثانية: اهتمت هذه المجموعة بالتحليل المتواصل لبنية وظائف الجماعة الصغيرة في الصناعة، ثم تطور التحليل ليشمل التنظيم كله مع إمكانية تطوير إطار تحليلي لدراسة التنظيم يقوم على دراسة التفاعل داخله، ومن بين الأعمال ضمن هذه المجموعة هو الدراسة الذي أجراه "هومانز" "G.homans" سنة 1951 أين أعاد تحليل نتائج تجارب الهاورتورن، وذلك باستخدام ثلاثة (03) مفاهيم أساسية، وهي الفعل Action، التفاعل Interaction، والعواطف Sentiments.

• المجموعة الثالثة: وهي تلك الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي، وكيف يتأثر الوضع التنظيمي بالتغيرات الاقتصادية الكبيرة وبالتغيرات الاجتماعية، ومن أبرز الأعمال ضمن هذه المجموعة دراسة "لويد وارنر" "L.warner" ومساعدوه، حيث فسر فريق البحث إضراب العمال بدلالة عوامل داخلية كالبنية المهنية وتدرج المهارة داخل المصنع، وعوامل خارجية كالتغيرات في الأسواق والتغير في مكانة إدارة المصنع داخل المجتمع المحلي.

والجدير بالذكر أن نتائج بحوث ودراسات الهاورتورن وغيرها من التجارب الأخرى التي تصب في إطار الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي في مكان العمل، كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من التجارب والبحوث في هذا المجال، حيث توصلت في أغلبها إلى تعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة، كما أولت الاهتمام الكامل بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعلم للعمال، مع العناية أيضا بمشكلات الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم، وكل هذا يصب في إطار دعم مفهوم جديد في الإدارة وهو الإدارة الديمقراطية.

كما ساهمت أيضا تجارب "الهاوتورن" في إثراء أفكار المدخل التفاعلي، من خلال إضافة إسهامات مدرسة علم النفس في دراسة التنظيم وإعطاء مزيد من الاهتمام بدراسة الروح المعنوية للأفراد العاملين ومستويات رضاهم الوظيفي.

مما سبق يبدو جليا أن نظرية العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي مستخدمة في ذلك مصطلحات جديدة مثل: الرجل الاجتماعي كبديل للرجل الاقتصادي الذي دعت إليه نظرية الإدارة العلمية، كما ركزت في دراستها على موضوع السلوك بدل الفعل الذي يصعب دراسته، كما اهتمت أيضا بدراسة التنظيم غير الرسمي.

وبهذا تكون نظرية العلاقات الإنسانية فقد أولت اهتماما بالغا بـ:

✓ ضرورة الاهتمام بالأوضاع الاجتماعية للعامل داخل مكان العمل كونها ترتبط ارتباطا مباشرا بأدائه وإنتاجيته.

✓ تلعب المكافآت الاقتصادية دورا رئيسيا في تحقيق المزيد من الإشباع النفسي للعامل، وبالتالي زيادة دافعيته للعمل.

✓ التخصص الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.

إلا أن ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية هو اهتمامها بالجانب الإنساني في مكان العمل، وإعطائها الأولوية للتنظيم غير الرسمي على حساب التنظيم الرسمي، كما أنها أغفلت الصراع القائم والحتمي بين العمال وصاحب العمل، وهذا ما جعلها قاصرة في معالجتها للمشكلات التنظيمية داخل مكان العمل والمتعلقة بعامل الإنتاجية.

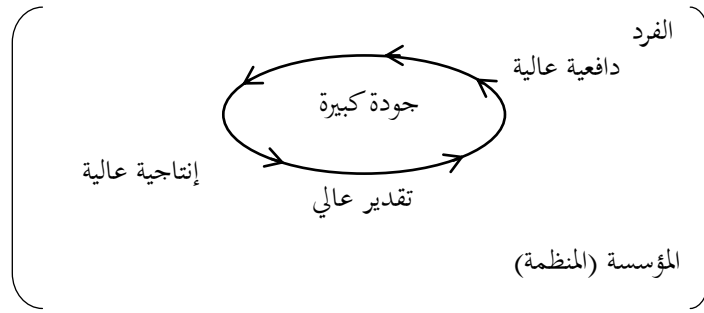
### ثالثا: مدخل الموارد البشرية.

يعتبر مدخل الموارد البشرية مدخل حديث نسبيا في إدارة الموارد البشرية، حيث بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، فقد أكدت الدراسات والبحوث في مجال العلوم السلوكية على أن الأفراد عبارة عن موارد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، فالأفراد حسب هذا المدخل يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا كثيرة لهم وللمؤسسة التي يعملون بها في آن واحد، ويقوم مدخل الموارد البشرية على مجموعة من المرتكزات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتتميته يمكن تحقيق أهداف طويلة المدى للمؤسسة.
2. توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل.
3. تهيئة بيئة العمل بما يشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
4. مراعاة حاجات الأفراد وأهداف المنظمة عند وضع البرامج والسياسات العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذه العملية التكاملية بين الفرد والمؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: 01: يوضح مدخل الموارد البشرية



2. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص: 47.
- من خلال هذا الشكل يبدو جليا وجود دافعية عالية لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى تحقيق جودة كبيرة، مما يؤدي بدوره إلى إنتاجية عالية، وبالتالي تحقيق تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية. وعليه يمكن القول أن جوهر هذا المدخل هو العمل على خلق القدرة التنافسية، واعتبار الموارد البشرية الفعالة الركيزة الأساسية لخلق هذه القدرة وفق المنطق التالي:
- الانفتاح والتحرر والمرونة من أهم مميزات المنظمات، وهذا ما يؤدي إلى إثارة التنافس فيما بينها.

- يتحدد مصير المنظمات اليوم على ما تمتلكه من قدرات تنافسية.

<sup>1</sup>. راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص: 21.

- ترتبط القدرات التنافسية للمنظمات بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والمنافع.
- يتمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها في المورد البشري الفعال، فعلى الرغم من مساهمة العناصر الأخرى من موارد مادية ومالية في إثارة قوى التنافس لدى المنظمة إلا أن مساهمتها لن تكتمل إلا بتوفير عنصر بشري فعال من خلال عمليات التصميم والإبداع، التخطيط والبرمجة، التنسيق، التطوير، التقويم والمحاسبة وغيرها، والتي تؤدي في مجملها إلى تحسين الجودة وتقليل التكاليف وتحقيق التميز وزيادة القدرة على المنافسة.
- وعليه، فإن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة من الأسس يتضمنها الفكر الإداري الجديد، يمكن توضيحها فيما يلي:
- المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات.
- الرغبة الطبيعية في المشاركة وتحمل المسؤولية، فضلا عن المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.
- يحتاج إلى التوجيه غير المباشر دون التدخل التفصيلي والمستمر خاصة إذا أحسن اختياره وتدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته.
- زيادة عطاؤه وكفاءته إذا توفر الجو الاجتماعي يتحمل فيه جميع الزملاء مسؤوليات العمل.
- وتأسيسا على ما سبق نستنتج أن المنطلق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير. وتنهض هذه الفلسفة على الخصائص التالية:

- إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل ومترابط يتضمن عمليات وأنشطة متصلة ومتداخلة.
- فعالية إدارة الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية.
- تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد من الاستثمار في المورد البشري.
- يرتبط نجاح إدارة الموارد البشرية ووصولها إلى الأهداف المطلوبة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المؤسسة.
- يرتبط نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي قطاعات النشاط الأخرى بالمؤسسة من تسويق وإنتاج وغيرها.
- وعليه، يمكن القول أن الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية تقوم على المرتكزات التالية:

✓ الإنسان طاقة ذهنية.

✓ الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

✓ الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

✓ الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح الفرق بين الفلسفة القديمة والحديثة لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup>. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص - ص: 46-53.



| الفلسفة القديمة   | الفلسفة الجديدة  |
|---|--|
| اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان)                 | تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير |
| ولذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.        | لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.    |
| وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان. | ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسا شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل                                     |

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص-ص: 52-53.

## المحاضرة السادسة: تحليل وتوصيف الوظائف

عادة ما ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية في أغلب بعملية التوظيف، أي أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل الاستقطاب، الاختيار، والتدريب وغيرها، إلا أنه هناك وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تسبق عملية التوظيف ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، وتتمثل هذه الوظيفة في وظيفة تحليل الوظائف. فما المقصود بهذه الوظيفة، وما هي أهدافها ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها؟

### أولاً: مفهوم تحليل الوظائف.

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة، حيث تتضمن هذه العملية القيام بتحديد الأنشطة والمهام المكونة لكل وظيفة، ووضع ذلك في توصيف متكامل من أجل الإلمام بخصائص هذه الوظيفة ومتطلباتها.

كما يعتبر تحليل الوظائف أيضاً بمثابة جمع المعلومات المتعلقة بخصائص ومتطلبات كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، ووضعها في شكل توصيف متكامل أو ما يسمى بـ"بطاقة وصف الوظيفة" والتي تمثل المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.

وتتم هذه العملية من خلال تجزئة كل وظيفة إلى مجموعة من المهام، وكل مهمة إلى مجموعة من الأنشطة، بحيث تهدف هذه العملية إلى التعرف على كل من:

1. اسم الوظيفة، درجتها، مستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. المعلومات المرتبطة بعلاقة هذه الوظيفة مع غيرها من الوظائف.
3. الأنشطة التي تؤدي داخل هذه الوظيفة سواء كانت بدنية أو فكرية.
4. أدوات العمل المستخدمة في هذه الوظيفة.
5. ظروف العمل داخل هذه الوظيفة.
6. المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
7. الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.
8. معايير تقييم الأداء المستخدمة في الوظيفة.
9. الأجر المقدم لشاغل الوظيفة.

10. الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهداف عملية تحليل الوظائف.

تساهم عملية تحليل الوظائف في توفير المعلومات التي توفر إطار عمل للوظائف الأخرى، ويمكن تحديد أهم أهداف تحليل الوظائف فيما يلي:

1. تصميم الوظائف: يساعد تحليل العمل على تجميع الأنشطة والمهام في وظيفة

متكاملة ومحددة، توضح مضمونها (نطاق الوظيفة وعمقها) - يشير نطاق الوظيفة

إلى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، في حين يمثل

عمق الوظيفة الحرية ودرجة الاجتهاد والتصرف الممنوح لشاغل الوظيفة وطريقة

الأداء والرقابة- فضلا عن توضيح العلاقات الموجودة داخل الوظيفة، وبينها وبين

الوظائف الأخرى، وتعرف هذه العملية بتصميم الوظيفة.

2. تبسيط العمل: يوفر تحليل الوظائف معلومات عن الحجم الحقيقي لعبء العمل في

كل وظيفة أو قسم، وهو ما قد يبين وجود أنشطة لا تضيف قيمة للعمل، وبالتالي

يمكن إلغاؤها، أو دمجها مع وظائف أخرى مما يساهم في تبسيط العمل.

3. تقييم الوظائف: يوفر تحليل العمل معلومات عن كل وظيفة فيما يخص الجهد

المبذول والمهارات المطلوبة ودرجة المسؤولية وظروف العمل وغيرها، وهو ما يمثل

معايير أساسية في تحديد أهمية كل وظيفة، ويدخل هذا النشاط في صلب عملية

تقييم الوظائف.

4. وظيفة الأجور: بناء على المعايير التي تم ذكرها في تقييم الوظائف، والتي تمكننا

من تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة أو قيمة كل وظيفة يمكن التعبير عن هذه

الأهمية أو القيمة من خلال الأجر الممنوح لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، 2004، ص: 55.

<sup>2</sup>. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 65-66.

5. تخطيط الموارد البشرية: حيث يمكن من خلال تحليل الوظائف تحديد حجم عبء العمل، وبقسمة حجم عبء العمل الكلي داخل الوظيفة على مقدار حجم العمل الذي باستطاعة كل فرد أن يؤديه نحصل على العدد اللازم أو المطلوب من الأفراد في كل وظيفة.
6. التوظيف: يوفر تحليل الوظائف معلومات عن المواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يتسنى للقائمين على عملية التوظيف تصنيف المترشحين لشغل الوظيفة واختيار الأنسب والأحسن.
7. تقييم أداء العاملين: توفر عملية تحليل الوظائف المعلومات الكافية عن المهام والواجبات التي يجب على شاغل الوظيفة القيام بها، حيث تتحدد عملية التقييم من خلال معايير ومستوى الأداء وكفاءة الموظف.
8. التكوين: بعد عملية التوظيف إذا تبين أن هناك فجوة بين مواصفات الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، فمن الضروري سد هذه الفجوة عن طريق عملية التكوين.
9. الحركة الوظيفية: تتحدد مختلف قرارات الحركة الوظيفية في المؤسسة، كالترقية والنقل بمدى التطابق بين مواصفات الفرد من جهة ومتطلبات الوظيفة المستقبلية التي سيشغلها من جهة أخرى.
10. الصحة والسلامة المهنية: تساهم عملية تحليل الوظائف في الوقاية من حوادث الأمن أو على الأقل التقليل منها من خلال المعلومات التي تقدمها عن المخاطر المحتملة في الوظيفة وظروف العمل فيها، مما يساعد على تصميم نظام الأمن والسلامة المهنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مجلد 2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص - ص: 39-41.

### ثالثا: مراحل عملية تحليل الوظائف.

تمر عملية تحليل الوظائف بالخطوات التالية:

#### 1. تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف:

يعتبر تحديد الهدف أهم مرحلة في عملية تحليل الوظائف لأنه من خلالها تتحدد طريقة سير المراحل الأخرى، فتحليل الوظيفة ترتبط دائما بالهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فقد ترغب مؤسسة في تحليل وظائفها لأنها في مرحلة نمو وتوسع، أو قد تكون بصدد الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو تكون في مرحلة انقسام إلى مؤسسات فرعية، مما يفرض عليها ضرورة خلق وظائف جديدة أو تقليص بعض الوظائف الموجودة، لذلك كان من الضروري أن يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحا ومحددا ومرتبطا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 2. اختيار عينة من الوظائف.

في هذه المرحلة يتم تقسيم الوظائف الموجودة في المؤسسة إلى مجموعات متشابهة، ثم اختيار عينة من الوظائف تضم كل الأنواع الموجودة حتى تكون العينة ممثلة، وبعد القيام بعملية التحليل يتم تعميم النتائج على الوظائف المتشابهة بالقياس بالمقارنة.

أما إن كانت المؤسسة جديدة فيجب في هذه الحالة دراسة كل الوظائف (يتم اعتماد المسح الشامل) وعدم الاعتماد على العينة.

#### 3. توضيح العملية للموظفين وتحديد مستوى مشاركتهم فيها:

حتى يجب أن تعلم الإدارة موظفيها بعملية تحليل الوظائف، وتحدد مسبقا مدى السماح لهم بالمشاركة فيها، على اعتبارهم مصدر البيانات، فكلما كانت أهداف هذه العملية واضحة وشارك الموظفون فيها بجدية قلت مقاومة هؤلاء الموظفين لها وكانت نتائجها أكثر دقة، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بصفقتها مسؤولة عن عملية تحليل الوظائف بتحديد هدف تحليل العمل، مستوياته (عاما أم تفصيليا)، توقيته، من يقوم بعملية التحليل، ودور كل موظف في هذه العملية، وبمن يمكنه الاتصال إذا كان

<sup>1</sup>. عادل حروش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص-ص: 45-47.

هناك استفسار ما، لأن إخفاء هذه المعلومات عن الموظفين يؤثر عادة بطريقة سلبية على نتائج العملية<sup>1</sup>.

4. مرحلة جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات عملية مهمة جدا بالنسبة لتحليل البيانات، فكلما كان عدد البيانات المجمعة ونوعيتها كبيرا كلما كانت نتائج هذه العملية أكبر دقة، ولجمع البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين طرق عديدة، نذكر منها:

- طريقة الملاحظة: حيث يقوم محلل الوظائف وفقا لهذه الطريقة بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، ثم يقوم بتسجيل جميع الملاحظات الضرورية التي تصف هذه الوظيفة وشاغلها، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق المستخدمة في تحليل الوظائف المرتبطة بالأنشطة البدنية عادة، مثل: الإنتاج، الصيانة وغيرها.

- طريقة المقابلة: وتهدف هذه الطريقة إلى معرفة جميع الجوانب البدنية والسلوكية والفكرية المتعلقة بالوظيفة وبشاغلها، ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المقابلات مثل:

- مقابلات فردية تتم مع الموظفين كل على حدى.
- مقابلات جماعية تتم مع مجموعة من الموظفين الذين يشتغلون في نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام.
- مقابلات مع المشرفين أو المسؤولين المباشرين باعتبارهم لديهم المعرفة الكاملة بالأعمال التي يؤديها الموظفون الذين هم تحت مسؤوليته.

- طريقة الاستقصاء: وتعتبر من أكثر الطرق انتشارا، حيث يقوم شاغل الوظيفة في هذه الحالة بالإجابة على نموذج استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة

<sup>1</sup>. نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد، مرجع سابق، ص- ص: 28-31.

المصممة من طرف الخبراء خصيصا لوصف واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومواصفات شاغليها.

- قائمة تحليل المركز PAQ: تعتبر هذه الأداة في غاية التخصص، فهي على درجة عالية من الدقة في تحليل الوظائف على أساس أنشطة الفرد، حيث يتم من خلال هذه الأداة تقسيم أنشطة الفرد العامل إلى ست (06) مجموعات رئيسية يتم وصفها بما يعادل 194 عنصر من عناصر الوظيفة، ويتم تقدير كل عنصر من هذه العناصر بناء على درجة أو مدى تطبيقه في الوظيفة التي يتم تحليلها، وتعد هذه الأداة الأنجع في تحليل الوظائف لسهولة استخدامها وإمكانية تعميم تطبيقها، ويبقى عيبها الوحيد في أنها تعد طويلة من حيث عدد الأسئلة، ويمكن توضيح هذه الطريقة في الشكل التالي:

| المجموعة                   | الوصف   | الأمثلة  |
|----------------------------|---|--|
| مدخلات المعلومات           | أين وكيف يحصل الفرد على المعلومات المستخدمة لأداء الوظيفة                                   | استخدام مواد مكتوبة أو مرئية   |
| العمليات العقلية (الذهنية) | ما هي الخطة المنطقية والرشيده لاتخاذ القرارات والتخطيط والمعلومات المتضمنة في أداء الوظيفة؟ | مستوى الرشد في حل المشاكل وكتابة وحل الرموز أو الشفرات. رمزي أو غير رمزي |
| الأنشطة الجسمانية          | ما هي الأنشطة الجسمانية التي يقوم بها الفرد، وما هي الأدوات أو الأجهزة المستخدمة.           | استخدام جهاز كمبيوتر. تجميع/ فك وحل.                                     |
| العلاقات مع الآخرين        | ما هي العلاقات المطلوبة مع الآخرين لأداء الوظيفة؟   | توجيه. اتصال مع الجمهور والعملاء.  |
|                            |   |  |

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| بيئة الوظيفة       | في أية بيئة اجتماعية أو مادية يؤدي العمل؟   | حرارة مرتفعة. مواقف صراع بين علاقات الأفراد - العلاقات المتبادلة. |
| خصائص أخرى للوظيفة | ما هي الأنشطة والشروط والخصائص الأخرى غير التي تم وصفها أعلاه والمرتبطة بالوظيفة؟ | مكان عمل محدد، مقدار هيكلية الوظيفة.                              |

<sup>1</sup>. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص: 77.

بالإضافة إلى كل هذه الطرق الأربعة المعتمدة في تحليل (توصيف) الوظائف توجد طريقة أخرى وتخص تحديد تحليل الوظائف الإدارية، غير أنها تختلف عن طريقة تحليل المركز PAQ في عدد البنود أو الأسئلة التي تحتوي عليها، حيث تضم هذه الطريقة 208 بنود تتعلق بالمسؤوليات وحدود التصرفات والمطالب الإدارية وغيرها من خصائص المراكز الأخرى، وتضم البنود التالية:

- المنتج، التسويق، تخطيط الإستراتيجية المالية.
- تنسيق الوحدات التنظيمية الأخرى والأفراد.
- الرقابة الداخلية للعمل.
- مسؤولية المنتجات والخدمات.
- علاقات الجمهور والعملاء.
- استشارات متقدمة.
- استقلالية التصرفات.
- إثبات الالتزام المالي.
- خدمات الأفراد، الإشراف، التعقد والضغوط، المسؤولية المالية المتقدمة، مسؤولية الأفراد، الإشراف<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>. راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص: 69.



## 5. تحليل البيانات:

تأتي هذه المرحلة لمعالجة البيانات التي تم جمعها حول كل من الموظف والوظيفة، وتبويبها وتحليلها، حتى يمكن الاستفادة منها واستخدامها في اتخاذ القرارات، حيث تحتوي عملية تحليل البيانات على:

- تسمية الوظائف، درجاتها، تسلسلها الوظيفي.
- العمل المؤدى في كل وظيفة وطريقة أدائه من خلال محالة الإجابة على التساؤلات التالية (ما الذي يقوم به الموظف؟ ومن يقوم به؟ وكيف يقوم به؟ ومتى يقوم به؟ وأين يقوم به؟).
- ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة، الرطوبة، الحرارة، التهوية.
- علاقات العمل الموجودة في كل وظيفة (العلاقات مع الرؤساء، مع المرؤوسين، مع الزملاء، مع الإدارات الأخرى، مع المؤسسات الأخرى، مع الزبائن، ومع الجمهور).
- المسؤوليات الموجودة (المسؤوليات على الأفراد، المسؤوليات على الأموال، المسؤوليات على المعدات والوثائق).
- متطلبات القيم بالوظيفة مثل: المستوى التعليمي، التكوين، التخصص، الخبرة، المهارة...

## 6. إعداد بطاقات الوصف:

تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي بمثابة النتيجة النهائية لعملية تحليل الوظائف، أو هي محصلة هذه العملية النهائية.

وبطاقة الوصف عبارة عن نموذج (وصف مكتوب) يلخص جميع المعلومات المتعلقة بكل من الوظيفة وشاغلها، والتي تم جمعها ومراجعتها وتحليلها في المراحل السابقة مع ضرورة تحديثها باستمرار.

### رابعاً: العوامل المؤثرة في تحليل الوظائف:

تتأثر عملية تحليل الوظائف بعدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الهدف من عملية إجراء تحليل الوظائف، وكذلك طريقة استخدام نتائجه، حيث يؤثر هذان العاملان على تحديد نوع وحجم المعلومات المطلوب جمعها.
2. مهارات خبير تحليل الوظائف سواء كانت نفسية أو اجتماعية مثل القدرة على الاتصال، القدرة على التفاهم، أو مؤهلات فكرية مثل: القدرة على التخطيط، التنظيم، التحليل، التفسير وغيرها، لذلك قد يكون خبير عملية التحليل من المؤسسة ذاتها إذا كان تتوفر فيه هذه المهارات والخصائص أو قد يكون خارج المؤسسة.
3. عدد الخبراء القائمين بعملية تحليل الوظائف، فكلما كان عددهم أكبر كلما زاد عدد المقابلات، وبالتالي ربح الوقت والجهد، وعدد الوظائف المراد دراستها.
4. عملية التحضير: أي درجة التحضير التي يخضع لها المقيمون على عملية تحليل الوظائف، حيث يجب أن تشرح لهم العملية بشكل جيد والهدف منها، ونوع المعلومات المطلوبة من خلال عقد ندوات تدريبية واجتماعات دورية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد، مرجع سابق، ص-ص: 32- 38.

## المحاضرة السابعة: تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والرواتب.

بعد الانتهاء من عملية تحليل الوظائف تبدأ عملية تقييم الوظائف من أجل الوصول إلى قيمة موضوعية لها، ومن ثم تحديد أجرها قياساً ببقية الوظائف الأخرى.

### أولاً: تقييم الوظائف.

#### 1. مفهوم تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف دراسة الأعمال ووضع مستويات مادية لها، كما تشير أيضاً إلى الوسيلة التي تسمح بتحديد القيمة النسبية للوظيفة<sup>1</sup>. والمقصود بالقيمة النسبية هنا هو أهمية كل وظيفة في المؤسسة بالمقارنة مع باقي الوظائف والقيمة المادية لها والمتمثلة في الأجر، وتكون هذه العملية مبنية على معايير واضحة ومحددة مسبقاً مثل: المهارات المطلوبة في الوظيفة، درجة المسؤولية فيها وظروف العمل وغيرها.

ويختلف تقييم الوظائف عن تقييم الأداء في كون تقييم الوظائف يهدف إلى تحديد درجة الصعوبة ومستوى الجهد الذي تتطلبه هذه الوظيفة، أما تقييم الأداء فيهدف إلى تحديد مدى استجابة الموظف لمتطلبات الوظيفة وما يبذله من جهد بغرض تحقيق أهدافها.

وعليه، فإن تقييم الوظائف على أساس التحليل المنهجي من شأنه أن يساعد على تجسيد وإنجاح مختلف قرارات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بهذه العملية، ويمكن التأكيد هنا على تصميم شبكة الأجور والمكافآت المادية، وما يمكن أن تتميز به من العقلانية والعدالة<sup>2</sup>.

#### 2. أهداف تقييم الوظائف:

تهدف عملية تقييم الوظائف إلى تحقيق ما يلي:

– تحديد هيكل أجور رسمي وثابت لجميع الوظائف في المؤسسة استناداً إلى قيمة كل وظيفة.

<sup>1</sup>. حسن محمد راوية: إدارة الموارد البشرية- نظرة مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004،

<sup>2</sup>. Mercier,E et Schmidt,G : gestion des ressources humaines , paris : pearson education,2004, p :99 .

- تحقيق العدالة في الأجور والرواتب من خلال وضع معايير وأسس ثابتة لتحديدتها، بمعنى إيجاد توازن بين ما يقدمه الفرد من جهد، وما يستحقه من أجر على ضوء متطلبات الوظيفة.

- تحقيق المساواة في تحديد الرواتب والأجور لكل الوظائف والأعمال المتشابهة في المؤسسة.

### 3. مسؤولية تقييم الوظائف.

على اعتبار أن الهدف من عملية تقييم الوظائف هو تحقيق العدالة الموضوعية في المؤسسة، وإزالة كل أشكال اللامساواة وعدم الرضا لدى الموظفين داخل المؤسسة، فإن هذه العملية تتطلب مهارات خاصة لا يمكن أن تتوفر لدى كل فرد عامل، لذلك يفضل إسنادها إلى لجنة متخصصة تشمل في عضويتها أفراداً من جميع الأقسام والإدارات داخل المؤسسة وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة إذا لم تتوفر المؤسسة المعنية على خبراء للقيام بعملية تقييم الوظائف.

### 4. طرق تقييم الوظائف<sup>1</sup>:

تختلف طرق تقييم الوظائف وتتعدد من حيث الأساليب المستخدمة فيها والمعايير المعتمد عليها في التقييم إلى عدة أنواع، إلا أن أهمها والأكثر استخداماً هي طريقة النقاط (Points methode) والتي تستخدم لجميع عوامل المقارنة الممكنة كل على حدى، ويمكن توضيح كيفية تطبيق هذه الطريقة على النحو التالي:

- تحديد جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة وكتابتها أو وضعها في شكل قوائم أو مجموعات متشابهة.

- تحديد عوامل المقارنة الرئيسية، ولتكن مثلاً: المهارة، المسؤولية، الجهد المبذول، وظروف العمل.

<sup>1</sup>. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص - ص: 165-167.

- تقسيم كل عامل من العوامل السابقة إلى عوامل فرعية أو تفصيلية حتى يسهل تقييم كل عامل على حدى، وتكون بذلك عملية التقييم أكثر موضوعية.
- تحديد مستوى الدرجات لكل عامل من عوامل المقارنة مثلا: درجة منخفضة، متوسطة، وعالية، حيث تساعد هذه المستويات في تقييم الدرجات المختلفة لعوامل المقارنة.
- تحديد الحد الأعلى من النقاط لجميع عوامل المقارنة وليكن مثلا: 1000 نقطة.
- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة باستخدام النسب كان يمنح لعامل المهارة مثلا نسبة 40%، وعامل المسؤولية 30%، وعامل الجهد المبذول 10%، وعامل ظروف العمل 10%.
- تحديد مقدار النقاط المخصص لكل عامل من العوامل السابقة، مثلا:
  - عامل المهارة:  $40 * 100 / 100 = 400$  نقطة.
  - عامل المسؤولية  $30 * 100 / 100 = 300$  نقطة.
  - عامل الجهد المبذول  $10 * 100 / 100 = 100$  نقطة.
  - عامل ظروف العمل  $10 * 100 / 100 = 100$  نقطة.
- توزيع النقاط المخصصة لكل عامل من عوامل المقارنة على العناصر الفرعية المكونة له، مثلا: ظروف العمل 50 نقطة لظروف العمل المادية و 50 نقطة للمخاطر.
- وضع كل وظيفة من وظائف المؤسسة ضمن هذا التقييم، وتصنيفها في شكل فئات متجانسة من حيث عدد النقاط ضمن هيكل يبين ذلك.

## ثانيا: إعداد هيكل الأجور والرواتب.

تعد إدارة الأجور في المؤسسة من أصعب الوظائف وأعقدها، كونها أكثر العوامل أهمية في المحافظة على الاستقرار الوظيفي، وقصد توضيح عملية هيكلية الأجور والرواتب لا بد من الوقوف على العديد من العناصر الهامة في هذه العملية، والتي تتمثل أساسا في:

### 1. مفاهيم عامة حول الأجور والرواتب:

يمكن القول أن الأجر هو ما يقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أي كافة المبالغ التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المؤسسة سواء كان هذا العمل فكريا أو عضليا، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي بالإضافة إلى كافة المنح والتعويضات المادية الأخرى<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى العديد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بالأجور، والتي منها:

- الأجر والراتب: الأجر (Pay or wage) وهو المبلغ النقدي والفوري الذي يدفع للعامل مقابل ساعة عمل أو يوم عمل (ويتعلق هذا بالعمل المحسوب على أساس القطعة أو يتعلق بالمهام المحدودة)، أما الراتب (Salary) فهو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل قيامه بعمل، حيث لا يحسب بالساعات بل على أساس الأسبوع أو الشهر أو السنة (يتعلق بمدة زمنية محددة).
- الأجر النقدي والأجر العيني: الأجر النقدي هو ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال، أما الأجر العيني فهو المقابل الذي يحصل عليه الموظف في شكل خدمات: كالنقل، الإطعام، الرعاية الصحية وغيرها.
- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي: الأجر الاسمي وهو مفهوم اقتصادي محض، وهو يشير إلى المبلغ النقدي الذي يحصل عليه الموظف، والذي يتأثر

<sup>1</sup>. عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 215.

بالمستوى العام للأسعار، أما الأجر الحقيقي فهو مثل السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شرائها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة الأجر النقدي.

- الأجر الإجمالي والأجر الصافي: يشير الأجر الإجمالي أو إجمالي الأجر أو الأجر الخام وهو معنى واحد إلى ما يستحقه الفرد من مبالغ قبل خصم الاقتطاعات، أما الأجر الصافي أو صافي الأجر فهو عبارة عن إجمالي الأجر مخصوم منه الاقتطاعات مثل: اشتراكات الضمان الاجتماعي، CNAS، الضريبة على الدخل الإجمالي IRG، والاقتطاعات الأخرى.

## 2. أهداف إدارة الرواتب:

تسعى إدارة الرواتب إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تحديدها فيما يلي:

- جذب الموارد البشرية المؤهلة.
- تحفيز العاملين على بذل أقصى ما يملكون من مجهودات.
- التحكم في التكاليف من خلال تحقيق التوازن بين ما يسهم به الفرد من جهد وما يحصل عليه من تعويض.
- تقليل معدلات التسرب الوظيفي، الغيابات، التأخرات والشكاوي.
- التقليل من حدوث الصراعات بين الإدارة والموظفين وزيادة رضا العاملين.
- تحقيق العدالة الداخلية من خلال عدالة أجر الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى داخل نفس المؤسسة، والعدالة الخارجية من خلال عدالة أجر الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف المماثلة لها خارج المؤسسة.

## 3. العوامل المؤثرة في سياسة الرواتب والأجور في المؤسسة.

تتأثر سياسة الأجور في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عوامل مرتبطة بالدولة<sup>1</sup>: وتتمثل في:
  - الظروف الاقتصادية للبلد: كالبطالة والتضخم والكساد وغيرها.

<sup>1</sup>. نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد، مرجع سابق، ص-ص: 195-196.

- الظروف الاجتماعية السائدة كالمستوى العام للأسعار وغيرها.
- القوانين والأنظمة العامة لتنظيم الأجور، كالحدا الأدنى المضمون للأجور، والاقتراعات الضريبية.

- عوامل مرتبطة بالمؤسسة<sup>1</sup>: وتتمثل في:

- حجم المؤسسة.
- إنتاجية المؤسسة.
- وضعيتها المالية.
- أهمية وقيمة هذه الوظيفة وما تتطلبه من مؤهلات ومهارات.

4. خطوات إعداد هيكل الأجور:

تمر عملية إعداد هيكل الأجور بمرحلتين أساسيتين، وهما:

- إعداد هيكل الوظائف: حيث يتكون هيكل الوظائف من مجموعة من الأعمال أو الوظائف التي تم تقسيمها إلى فئات حسب أهميتها النسبية (تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة من حيث المهام والمسؤوليات والمهارات والمخاطر في فئة أو مجموعة واحدة) ويتم إعداد هذا الهيكل بالاعتماد على نتائج عملية تقييم الوظائف.
- وضع أجر موحد لكل فئة أو مجموعة من الوظائف المدرجة في هيكل الوظائف.

خامسا: عناصر (مكونات) الأجر<sup>2</sup>.

يتكون الأجر عموما من مجموعة من العناصر، يمكن توضيحها فيما يلي:

1. الأجر الأساسي (الأجر القاعدي) *Salaire de base*:

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص-ص: 225-227.  
<sup>2</sup> سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العمومية، شركة دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص-ص: 86-93.



هو أجر ثابت محدد في سلم الأجور، ويحسب عن طريق عملية ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة المالية للنقطة الاستدلالية والمحدد مثلا في الجزائر بـ 45 دج.

2. المكافآت والتعويضات: Primes et indemnités: وتتضمن ما يلي:

- المكافآت: وتتمثل في:
- تعويض الساعات الإضافية (heurs supplémentaires): ويمنح هذا التعويض للموظف عند قيامه بعمل يتجاوز المدة القانونية لعمله.
- مكافأة المردودية الفردية (prime de rendement individuelle): حيث تمنح هذه المكافأة حسب مردودية العامل، وذلك بالنظر إلى حجم العمل الفردي وجودته مقارنة مع البرامج المحددة مسبقا، بحيث لا تتجاوز قيمة هذه المكافأة نسبة 10% من الأجر الأساسي.
- تعويض عمل المنصب (indemnité de travail posté): وهو تعويض يمنح للموظف عن الأوقات غير العادية التي يتطلبها منصب العمل: كالعمل المتناوب والعمل الليلي، أو في العطل الرسمية، ويحسب على أساس مؤوي من الأجر الأساسي.
- تعويض الضرر: يمنح هذا التعويض عندما يشتمل منصب العمل على أعمال شاقة أو غير صحية أو خطيرة كالعمل في المناجم، قطاع النظافة والصرف الصحي...، ويحسب هو الآخر على أساس نسبة مئوية من الأجر الأساسي.
- تعويض الخبرة المهنية: حيث يمنح هذا التعويض للعامل كلما اكتسب خبرة مهنية، ويحسب أيضا على أساس نسبة مئوية من الأجر الأساسي.
- مكافأة المردودية الجماعية: حيث تمنح هذه المكافأة حسب المردودية الجماعية المحققة خلال الشهر، وتحسب على أساس نسبة مئوية معينة من الأجر الأساسي.

- منحة النقل: وتعطى هذه المنحة كتعويض عن مصاريف النقل في حالة عدم توفره لدى المؤسسة.
- منحة الإطعام أو ما يعرف أيضا بمنحة السلة: وتمنح لتغطية مصاريف الغذاء في حالة عدم توفره لدى المؤسسة.
- منحة تعويض المنطقة: وترتبط هذه المنحة بقطاع النشاط أو بمشاريع التنمية في المناطق النائية لتحفيز الذهاب إليها.
- تعويض مصاريف المهمات: وتتمثل في تعويض المصاريف التي ينفقها الموظف أثناء التنقلات في مهام تكلفه بها المؤسسة.
- الأجر الوحيد: (Salaire unique): وتمنح هذه المنحة لزوجات العامل أو الموظف الماكثة بالبيت، والتي تمارس أي نشاط تتقاضى عليه أجره.
- المنحة العائلية: وتمنح للموظف أو العامل الذي لديه أطفال.
- 3. الاقتطاعات: وهي تلك الخصومات من الأجر، وهي أنواع:
  - اشتراكات الضمان الاجتماعي CNAS: وتمثل نسبة 9% من أجر المنصب.
  - الضريبة على الدخل الإجمالي IRG: وتحسب على أساس سلم، وتقتطع من الأجر الخاضع للضريبة (Salaire imposable).
  - اقتطاعات أخرى: تختلف من مؤسسة إلى أخرى مثل: أقسام استرجاع القروض.

## المحاضرة الثامنة: تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب.

### أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

#### 1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يشير مفهوم تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات، والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة، مع اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات<sup>1</sup>.

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية أيضاً ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية قصد تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبياً.

ويشير تخطيط الموارد البشرية أيضاً إلى عديد القضايا المتعلقة بمستقبل المنظمات فيما يخص مواردها البشرية، من خلال وضع الخطط المناسبة لتحقيق أهداف المنظمات في هذا المجال، وذلك من خلال تدبير الوسائل وتحديد التوقيتات واتخاذ الضمانات مع توفير الظروف المناسبة لتحقيق تلك الأهداف في فترة زمنية مستقبلية<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية هو ضرورة حتمية يجب أن تقوم بها كل مؤسسة على اعتبارها عملية تنبؤية خاصة في ظل ظروف عدم التأكد التي أصبحت تحيط بالبيئة العامة لمختلف المؤسسات خاصة الصناعية منها، وذلك قصد الاستخدام الفعال لمواردها وتوجيه الجهود نحو الأهداف المحددة. ولهذا تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية للرفع من كفاءة أداء

<sup>1</sup>. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، 1997، ص: 69.

<sup>2</sup>. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 147.

المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لانجاز الخطة المحددة.

## 2. مقومات تخطيط الموارد البشرية:

عادة ما تتوقف فعالية التخطيط سواء في إدارة الموارد البشرية أو غيرها من الإدارات الأخرى على دقة وكفاية البيانات وحدتها، فمن المؤكد أن عدم توفر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها تؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة.

وعليه، وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي:

- وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- وضوح السياسات المالية والإنتاجية.
- وجود وصف للوظائف.
- تحديد التغيرات التكنولوجية المستقبلية داخل المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- سرعة الإجراءات<sup>1</sup>.

وعليه، يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب تحديدها بدقة، لعل أهمها:

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.
- تحديد دقيق لقدرات ومهارات والإمكانات الواجب توفرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، أي تحديد مواصفات الفرد.

<sup>1</sup>. كامل بربير، مرجع سابق، ص: 71.

- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد اكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- تحديد الحوافز التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والاقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الأعمال المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

وحتى يتم تخطيط الموارد البشرية بفعالية يجب توفر مجموعة من المقومات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ معلومات عن مصادر استقطاب الموارد البشرية سواء كانت معاهد، جامعات...
- ✓ معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمية والفكرية واتجاهاتهم ودوافعهم وأوضاعهم النفسية والاجتماعية.
- ✓ معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتنا المختلفة (العرض، الطلب، مستويات الرواتب والقوة التنافسية...)<sup>1</sup>.

### 3. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تحدد أهمية تخطيط الموارد البشرية أساسا في:

- يرتبط تخطيط الموارد البشرية بجميع الخطط الأخرى التي تعدها المؤسسة: كخطة الإنتاج، التسويق...، كون المورد البشري هو المحرك الأساسي لجميع العمليات الأخرى.
- التمكن من معرفة مواطن القوة والضعف المتعلقة بالموارد البشرية.

<sup>1</sup>. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 149.

- يسهم في تفعيل العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية؛ كالتكوين، النقل، الترقية وغيرها<sup>1</sup>.

#### 4. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى:

- المحافظة على جهود الموظفين واستثمارها.
- الحرص على ترشيد النفقات الخاصة بالموارد البشرية.
- إعداد مختلف الموازنات المتعلقة بالموارد البشرية مثل: موازنة التوظيف، التكوين، الحوافز والخدمات....
- التأكد من تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- تحقيق الانسجام والتكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية<sup>2</sup>.

#### 5. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن حصر أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية في:

- تحديد الهدف من القيام بتخطيط الموارد البشرية، والذي يكون بشكل دوري ومستمر.
- ربط خطة الموارد البشري بالخطة العامة للمؤسسة.
- تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية (تقدير الطلب).
- تحليل الموارد البشرية المتاحة (تقدير العرض) على اعتبار أن الموظفين الموجودين بالمؤسسة هم الجوهر الذي يجب الاعتماد عليه في عملية التخطيط.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 67.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2003، ص: 31.

- تحليل معدلات الغياب ودوران العمل، وخاصة فيما يتعلق بالاستقالة، الإقالة، التقاعد، الإصابة...
- مقارنة الاحتياجات مع الموارد البشرية المتاحة (الموازنة بين العرض والطلب).
- اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، أي بعد عملية المقارنة بين العرض والطلب تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لحل مشكلتي الفائض أو العجز.

#### 6. الآثار الناجمة عن سوء تخطيط الموارد البشرية:

- مما لا شك فيه أن سوء تخطيط الموارد البشرية سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ويضعف من قدراتها التنافسية، مما يحول دون استمرار المؤسسة وديمومتها خاصة في ظل المنافسة العالمية الراهنة، ولعل من بين الآثار السلبية الناجمة عن سوء تخطيط الموارد البشرية نجد:
- وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف مقابل وجود عجز في وظائف أخرى.
  - عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
  - اضطراب في وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### ثانيا: الاستقطاب:

##### 1. تعريف الاستقطاب:

- وهو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. كما يعني أيضا جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويعني أيضا توفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة.

## 2. مصادر الاستقطاب:

تستطيع المؤسسة توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بطريقتين، إما داخليا بتوفير فرد كفاء لشغل منصب معين من داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بالاستقطاب الداخلي، أو بتوفير فرد من خارج المؤسسة لشغل منصب معين في المؤسسة، وهو ما يعرف بالاستقطاب الخارجي.

### - الاستقطاب الداخلي:

#### • مميزات الاستقطاب الداخلي:

- ✓ المعرفة الجيدة للمؤسسة بمواطن القوة والضعف لأفرادها.
- ✓ الاطلاع الجيد للأفراد العاملين على مؤسستهم وكيفية عملها، مما يقلل من عوامل عدم الشعور بالرضا.
- ✓ خلق فرص للترقية الداخلية مما يرفع من مستوى رضا العمال، وبالتالي زيادة معدلات ولائهم للمؤسسة.
- ✓ الاستثمار الأمثل للموارد البشرية الداخلية.

#### • عيوب الاستقطاب الداخلي:

- ✓ مبدأ "بيتر" "Peter principle" وهو ان الأفراد الناجحين تتم ترقيةهم باستمرار إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يستطيعون بعده أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وجيدة.
- ✓ خلق الصراع بين الأفراد العاملين على الترقية.
- ✓ انتشار الجمود الفكري والتنظيمي وعدم التجديد والابتكار.

### - الاستقطاب الخارجي:

#### • مميزات الاستقطاب الخارجي:

- ✓ كبر الوعاء الذي يضم المؤهلات.



✓ التجديد: من خلال ما يحمله الفرد المستقطب من الخارج من أفكار ورؤى جديدة.

✓ الريح المادي للمؤسسة: على اعتبار أن التعيين للأفراد المؤهلين من خارج المؤسسة يكون أقل تكلفة من ترقية عامل من داخل المؤسسة.

• عيوب الاستقطاب الخارجي:

✓ صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل.

✓ صعوبة تأقلم الفرد المستقطب من خارج المؤسسة على التأقلم بسرعة والتكيف مع ظروف المؤسسة.

✓ إمكانية التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة، خاصة أولئك الذين سيشعرون بأنهم مؤهلين لتولي ذلك المنصب الشاغر<sup>1</sup>.

3. طرق الاستقطاب:

هناك طريقتان أساسيتان للاستقطاب، إلا أن الطريقة الأكثر استخداما وشيوعا واعتمادا من قبل أغلب المنظمات هي الطريقة الرسمية للاستقطاب، عكس الطريقة غير الرسمية التي قلما تعتمد، ويرجع اختيار المؤسسة لطريقة الاستقطاب لعدد ونوع الوظائف الشاغرة، وكذلك لظروف وبيئة العمل، فضلا عن المتطلبات الحكومية.

- الطرق الرسمية للاستقطاب: وتتمثل في:

• الإعلان عن الوظيفة في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة: حيث يعتبر الإعلان عن الوظائف داخل المؤسسة بمثابة وسيلة أو طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة، وتتم هذه العملية بواسطة وضع

<sup>1</sup>. راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص: 109

إعلانات أو معلقات بالمواقع الرئيسية للمؤسسة عن الوظائف المتاحة، ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق بالوظيفة والفترة الزمنية، كما يتم أيضا عن طريق إرسال مذكرة إعلامية للمشرفين، وبعد أن ترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة المعلن عنها إلى قسم الموارد البشرية يتم اختيار المترشح الأنسب بناء على معايير محددة؛ كالمؤهل العلمي، مستوى الأداء، الخبرة...

- الإعلان في الصحف ووسائل الإعلام: وهو الطريقة الأكثر استخداما.
- الاستقطاب من الجامعات: يعتبر الاستقطاب من المعاهد والجامعات من الطرق المستخدمة في عديد المؤسسات، حيث ترسل المؤسسة مندوبا أو مندوبين لها إلى الجامعة لإجراء المقابلات الأولية، وعندما تتوفر مؤشرات النجاح في أحد الأفراد يتم استدعاؤه للمؤسسة لاتمام الإجراءات واتخاذ قرار التعيين، وفي حالة اتباع هذا النوع من الاستقطاب فإنه وقبل إجراء المقابلة الشخصية تتم مراجعة السيرة الذاتية للمعني.

ومن الطرق الشائعة الاستعمال في الاستقطاب من الجامعات والمعاهد المختلفة هي طريقة العمل المتعاون أو التعاقد.

- وكالات التوظيف: تقوم هذه الوكالات سواء الخاصة منها أو العمومية بتقديم مساعدات كبيرة فيما يتعلق بعملية استقطاب الأفراد الجدد، وتنتشر هذه الطريقة بشكل كبير في الدول المتقدمة حيث تكون هذه الخدمات مجانية بالنسبة للوكالات العامة في حين تكون بمقابل مادي إذا كانت خاصة.
- الفرد المرجعي: حيث تشترك الكثير من المنظمات بعض أفرادها في عملية الاستقطاب، إذ يمكن أن تكون هذه العملية رسمية من خلال استخدام وإتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين،

إلا أن من مساوئ هذه الطريقة هو احتكارها من قبل أشخاص معينين،

وبالتالي إمكانية إضفاء الطابع الذاتي عليها من خلال التحيز.

- الطرق غير الرسمية: تتم هذه الطرق عندما يستخدم العاملون بالمؤسسة

كمصدر للاستقطاب أو بحضور المعني شخصيا وتديمه لطلب التوظيف أو

بالبحث عن وظائف شاغرة.

## المحاضرة التاسعة: الاختيار المهني.

أولاً: تعريفه: وهو الخطوة التي تلي الاستقطاب، وتعني البحث والتقيب عن أنسب فرد من بين الأفراد المتقدمين لملء أو شغل الوظيفة الشاغرة المعلن عنها. كما يعني أيضا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة، لذلك فإن عملية الاختيار تقوم على أساس المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل لاختيار أفضلهم. أي أنها تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، ولكن هذا لا يعني أن عملية الاختيار تهدف إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة الشاغرة. وعلى العموم يمكن حصر مواصفات الشخص في ما يلي:

1. المؤهل العلمي.
2. الخبرة.
3. المهارات: يدوية وذهنية.
4. مواصفات شخصية: كالسن، النوع...

في حين تتمثل أهم متطلبات الوظيفة فيما يلي:

1. أداء الواجبات.
2. تحمل المسؤوليات.
3. ممارسة السلطات المحددة.
4. ظروف العمل.

وعليه، يمكن القول أنه كلما استطاعت عملية الاختيار تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة بقدر ما يكون ذلك دليلا على احتمال نجاح الفرد في عمله.

ثانيا مصادرا الموارد البشرية: هناك مصدرين أساسيين لاختيار الأفراد، وهما:

1. الاختيار الداخلي: يعتبر الاختيار الداخلي (داخل المؤسسة) بمثابة إتاحة الفرصة أمام

جميع أفراد التنظيم من الترقية دون تمييز.

- مزاياه:

- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية.
- الاستغلال الأمثل للكفاءات والطاقات البشرية الموجودة داخل المؤسسة.
- التكيف في السريع: نتيجة اطلاع الأفراد العاملين بالمؤسسة على ثقافة المؤسسة وعاداتها وطريقه العمل بها.
- التنسيق بين كافة الأفراد.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الآخرين مما يسمح بجذب الأفراد من مؤسسات أخرى ذوي الطموح الوظيفي.

- عيوبه:

- الصراع بين الأفراد على الترقية: مما يؤدي إلى عدم التعاون بينهم، وبالتالي التأثير سلبا على أهداف المؤسسة.
  - عدم التجديد والجمود التنظيمي.
  - عدم الاستفادة من الكفاءات الخارجية.
2. الاختيار الخارجي: تعتمد المؤسسة على هذا النوع من الاختيار إذا أراد تفعيل ديناميكية التنظيم والتجديد التنظيمي، وذلك من خلال جلب كفاءات جديدة بإمكانها توفير قوة دفع جديدة للمؤسسة، مما يساهم في تدعيم مكانتها التنافسية.

لكن وعلى الرغم من هذه المزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة في حالة اعتماد الاختيار الخارجي، إلا أنه يمكن أن يؤدي إلى جملة من السلبيات التي تؤثر في ديمومة المؤسسة ونجاحها، ومن بين هذه السلبيات نجد:

- تدني معنويات الأفراد العاملين.

- عدم قبول العاملين بالمؤسسة ذلك العامل الذي تم جذبته من الخارج، وبالتالي صعوبة تكيفه بشكل سريع.
- محاولة عرقلة الشخص الوافد الجديد على المؤسسة، مما يمكن أن يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة بشكل عام.

### ثالثا: وسائل جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل.

هناك ثلاث وسائل رئيسية تستخدم في توفير المعلومات الضرورية عن خصائص ومواصفات المتقدمين للعمل، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. المقابلات الشخصية: تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل استخداما في جمع المعلومات عن مواصفات وخصائص الأفراد المتقدمين لشغل مناصب شاغرة، حيث يقوم القائم بالمقابلة بإجراء محادثته مع المترشح لشغل الوظيفة يطرح فيها عديد الأسئلة ليجيب عليها المترشح، وتتمحور هذه الأسئلة أساسا حول الوظيفة ومتطلباتها، وبعض المعلومات المرتبطة بها.

2. الاختبارات الكتابية.

3. نموذج طلب التوظيف: ويتم إعداده من طرف مختصين، ويشمل مجموعة من الأسئلة؛ كاليانات الشخصية، بيانات خاصة بالمؤهل العلمي، البرامج التدريبية المحصل عليها، الخبرات السابقة، الميولات الشخصية وغيرها، وحتى يكون النموذج سليما يجب مراجعته من طرف خبراء، مع التأكد من مدى صدق المعلومات الواردة في جدول نموذج طلب الوظيفة من خلال الرجوع إلى المصادر والوثائق الخاصة بذلك.

### رابعا: خطوات عملية الاختيار:

حتى يتم الاختيار المناسب للأفراد هناك مجموعة من الخطوات الضرورية التي يجب على القائم على هذه العملية الالتزام بها، فعلى الرغم من تأثير عملية الاختيار بمجموعه من العوامل التي يمكن أن تسهم في نجاحه أو فشله، كحجم المؤسسة، نوعيه الوظائف المطلوب

شغلها، عدد المناصب، النقابات، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في هذه العملية، تتمثل في خطوات الاختيار في حد ذاتها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. تحديد الوظائف المطلوب شغلها بدقة.
  2. تحديد مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة المعلن عنها.
  3. تحديد المصدر الذي سيتم فيه الإعلان عن الوظيفة الشاغرة.
  4. الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا (لوحة الإعلانات النشرات...) وخارجيا كالإعلان في الصحف.
  5. استقبال طالبي العمل، ليس بالضرورة يوم المقابلة، وإنما يمكن للراغب في الترشح لشغل الوظيفة المعلن عنها أن يتقدم إلى المؤسسة التي أعلنت عن التوظيف من أجل جمعه لبعض المعلومات عن الوظيفة التي يمكن أن يشغلها مستقبلا، وعن السياسة العامة للمؤسسة، مما يساهم في إمكانية التقليل المترشحين قبل المسابقة، نتيجة عدم تطابق وميولاتهم مع سياسة وأهداف المؤسسة.
  6. ملء نموذج توظيف أو طلب الاستخدام: حيث يعتبر ملء نموذج التوظيف من الإجراءات الأساسية والأولية المتبعة في عملية الاختيار، وذلك لما يوفره من معلومات مهمة عن طالب الوظيفة تسهل من عملية اتخاذ القرار، كما أنها يمكن أن تسهم في استبعاد بعض المترشحين قبل المسابقة، ومن أهم شروط صياغة نموذج التوظيف: الحياد، الوضوح، والصياغة السليمة<sup>1</sup>.
- وبعد ملء النموذج يرسل أو يوضع عند الجهة المختصة في إدارة الموارد البشرية، ليتم تحليله، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النموذج يرفق بالوثائق الموضحة للبيانات الواردة فيه، إلى جانب الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة البيانات الواردة فيه.

<sup>1</sup>. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 139.

ويمكن توضيح نموذج طلب التوظيف من خلال الجدول التالي:

| المؤشر                | التقييم | مقبول | وسط | جيد | جيد جدا | ممتاز | مرفوض |
|-----------------------|---------|-------|-----|-----|---------|-------|-------|
| العمر                 |         |       |     |     |         |       |       |
| النوع                 |         |       |     |     |         |       |       |
| التعليم               |         |       |     |     |         |       |       |
| الخبرة                |         |       |     |     |         |       |       |
| الحالة الاجتماعية     |         |       |     |     |         |       |       |
| الإمكانيات المستقبلية |         |       |     |     |         |       |       |

<sup>1</sup>. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص: 101.

7. المقابلة الأولية أو التمهيديّة: حيث يكون الهدف منها هو التأكد من مدى توافر

شروط شغل الوظيفة في المتقدمين لها قبل الشروع في إجراءات الاختبار.

8. الاختبار: ويعني الكشف عن مدى إمكانية نجاح الفرد المتقدم للوظيفة لأداء العمل

المطلوب منه، وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من الاختبارات، لعل أهمها:

اختبارات الاستعدادات، اختبارات القدرات النفسية الحركية، اختبارات المعرفة بالوظيفة

والإتقان والمهارة، اختبارات الاهتمامات، الاختبارات النفسية، اختبارات الرسم

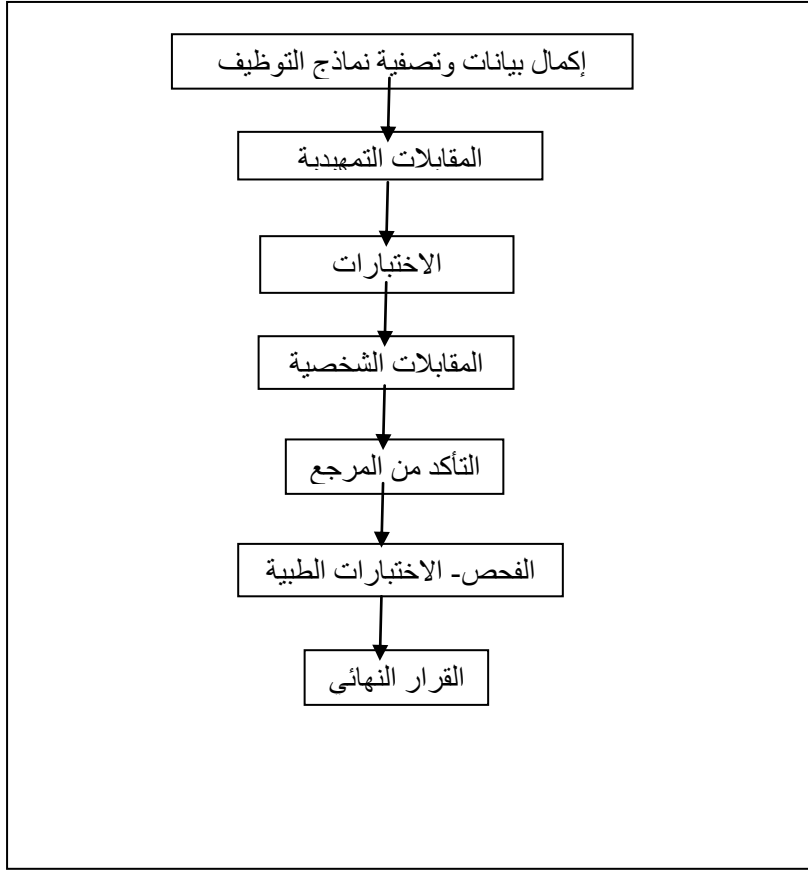
التخطيطي المتعدد أو أداة كشف الكذب، واختبارات الخط اليدوي. استكمال بعض

الخطوات القانونية الأخرى؛ كالفحص الطبي.



## 9. مرحله الاختيار.

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الاختيار:



<sup>1</sup>. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص: 103.

بعد عملية الاختيار تتم عملية التعيين، وبعد اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار تعيينه في تلك الوظيفة، شريطة أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن يعين الفرد المختار في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته ومؤهلاته، مما يزيد من شعوره بالرضا الوظيفي نظرا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة المعين فيها، فضلا عن التخفيف من الأعباء التدريبية التي توفرها المؤسسة للشخص الذي تم اختياره.

وقد تتضمن عملية التعيين بعض التوجيهات التي يقدمها المسؤول المباشر للشخص الذي تم اختياره لشغل الوظيفة الشاغرة، حيث يمكن أن تكون هذه التوجيهات شفوية، كما يمكن أن

تكون في شكل تعليمات مكتوبة أو كتيبات صغيرة تتضمن سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة، ومن بين هذه التعليمات نجد:

- تاريخ تطور المنظمة.
- سياسة القوى العاملة.
- ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- وإجراءات العمل.
- هيكل الأجور والمرتبات.
- الامتيازات التي تقدمها المنظمة.
- الأنشطة المختلفة للعاملين
- إجراءات حماية العاملين.
- نظام الترقيّة والحوافز، وغيره<sup>1</sup>.

كما تمر عملية التعيين أيضا بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في ما يلي:

- عقد العمل: قبل مباشرة العامل الجديد لمهامه يمضي على وثيقة تمثل عقد اتفاق بينه وبين المؤسسة التي سيعمل فيها تتضمن كل ما يتعلق بطريقة العمل وحقوق وواجبات كل طرف.
- الاستقبال والتوجيه: حيث تهدف هذه الخطوة إلى التقليل من شعور الموظف بالتوتر عند بداية عمله، حيث يتم تعريفه بأهداف المؤسسة، سياساتها، إجراءاتها، أقسامها الإدارية، أسماء المديرين، المنتجات بكل أنواعها، كما يتم إعلام الموظف بكل حقوقه كالراتب، الإجازات، وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. تيسير مقنّادي وآخرون: مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرنيم، عمان، 2016، ص-ص: 86-87.

<sup>2</sup>. Cadin,L et Pigeyre,F : gestion des ressources humaines- pratiques et éléments de théories ed :3<sup>eme</sup> edition,paris,2007, p : 328 .

- فترة التجربة والاندماج: تعتبر هذه المرحلة حاسمة في حياة الموظف الجديد والمؤسسة على حد سواء، حيث يخضع كل موظف جديد الى مرحله تجربة تتضمن برنامج انضباط وتقييم ومتابعة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> . راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 176.

## المحاضرة العاشرة: التدريب.

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر تطوير كفاءة العاملين، فلا يمكن أن تقوم المؤسسة باستقطاب العاملين تم اختيارهم و تعيينهم، وإنما تعد أيضا إلى تدريبهم وفق ما يتماشى مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها وأهداف المؤسسة.

**أولاً: تعريف التدريب:** يعرف التدريب بأن العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف و المهارات التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. كما يمكن تعريفه بأنه: " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة<sup>1</sup>. ويقصد به أيضا محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل<sup>2</sup>.

### ثانيا : فوائد التدريب :

للتدريب العديد من القواعد سواء للمنظمة أو الأفراد العاملين، و يمكن توضيحها فيما يلي :

#### 1. فوائد التدريب للمنظمة: وتتمثل في :

- تحسين ربحية المنظمة
- وضوح الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج و زيادة كميته .
- توفير المناخ المناسب للنمو والاتصالات بين العاملين داخل المنظمة
- تخصيص الحوادث و إصابات العمل .
- الاقتصاد في النفقات .

#### 2. فوائد التدريب على الأفراد : وتتمثل في:

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن.
- تنمية قدرات الأفراد على حل المشكلات ذاتيا دون اللجوء إلى المشرفين.
- تنمية و تحسين مهارات و معارف الأفراد العاملين.

<sup>1</sup>. كامل بربر، مرجع سابق، ص: 161.

<sup>2</sup>. منير فوزي: تسيير الموارد البشرية ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص241 .

- فتح المجال نحو الترقية.

- رفع معدلات الرضا الوظيفي للعمال.

- التقليل من دورات العمل<sup>1</sup>.

**ثالثا: أنواع التدريب :** تتحدد أنواع التدريب على النحو التالي:

1. التدريب من حيث الزمان: وينقسم إلى:

- تدريب قبل الخدمة: ويكون قبل دخول الفرد للعمل.

- تدريب أثناء الخدمة: ويكون بعد الالتحاق بالعمل.

2. التدريب من حيث المكان: وينقسم على:

- التدريب داخل المؤسسة.

- التدريب خارج المؤسسة.

3. التدريب من حيث الهدف: ينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التدريب لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة التغيرات والتطورات التكنولوجية.

- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة ورفع

كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية .

- التدريب السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير السلوكيات

السلبية<sup>2</sup>.

**رابعا: مبادئ التدريب:** للتدريب جملة من المبادئ وهي:

1. التدريب نشاط مستمر: وذلك نتيجة شموله للمستويات التنظيمية المختلفة ، فضلا عن

تكراره بشكل دوري .

2. التدريب نظام شامل ومتكامل: يعد التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر

متداخلة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

3. التدريب نشاط متجدد: حيث أنه يتعامل مع عناصر تتميز بالحركية، وتتمثل في:

<sup>1</sup>. باسمه علي حسن أبو سليمة : مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2007، ص18.

<sup>2</sup>. الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص: 50.

- تغير المدرب في عاداته وسلوكه ومستوى مهاراته .
  - تغير نظام أو سياسات وأهداف المنشأة و بالتالي تغير مراجع التدريب.
  - تغير المدرب كلما تغيرت استراتيجيات المنظمة .
4. التدريب عملية إدارية: حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء، والتي تتمثل في وضوح الأهداف والسياسات، توافر الموارد البشرية والمادية، وتوافر الخبرات، التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup>.
5. عناصر التدريب: يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: المدخلات، العمليات، والمخرجات، وعليه يمكن توضيحها فيما يلي:
- المدخلات: وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل جديد يتناسب ورغبات النظام وأهدافه، وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:
- المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديرين ومدربين وإداريين وفنيين.
  - المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية ورؤوس الأموال والمباني.
  - المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين، فضلا عن المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية ككل.
- العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص لها .
  - المخرجات: وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب، وتنقسم إلى قسمين وهما:
- المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون و الذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

<sup>1</sup>. نعيمة يحيوي، مرجع سابق ، ص- ص 27-28.

• المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة، والتي تتمثل أساسا في زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

• المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي بمعلومات المتدربين وارتقاء الوعي بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

هذا فضلا عن بعض العناصر الأخرى و المتمثلة أساسا في:

- البيئة: حيث يلاحظ أن البيئة الداخلية للتدريب تتمثل في القوى التي تؤثر على النظام التدريبي، أما البيئة الخارجية فتتمثل في المجتمع الذي يعيش فيه المتدرب.
- المعلومات المرتدة: والتي تتم من خلالها مقارنة خصائص المخرجات بأهداف الموضوعية، حيث تقاس نتائج البرنامج التدريبي في ضوء الأهداف الموضوعية له مسبقا<sup>1</sup>.

سادسا: العملية التدريبية: تتكون العملية التدريبية من: تجديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تقويم البرامج التدريبية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد و المتعلقة بخبراته ومؤهلاته، سلوكه واتجاهاته، حتى يكون مناسبا لشغل وظيفته.

كما تظهر الحاجة إلى التدريب بسبب وجود قصور معين في الأداء، ويمكن التعبير عن الحاجة التدريبية من خلال المعادلة التالية: القصور أو العجز في الأداء: الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

وعموما يرجع القصور في الأداء إلى:

- عدم فهم الأفراد العاملين لطريقة الأداء المطلوبة، ويكون هذا القصور قصورا في المعلومات و المهارات .

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط1 دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص - ص: 163-166.

- عدم توفر الإمكانيات اللازمة، فهناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة، ويكون هذا القصور قصورا في إمكانيات الأداء لأسباب منها: عدم توفر الإمكان، سوء ظروف العمل، سوء تصميم الوظائف.

وعليه تتحدد الحاجات التدريبية على ثلاثة مستويات و هي :

• الفرد: من خلال تحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات

جديدة أو تطوير لما هو قائم.

• الوظيفة: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء بما يتلاءم

مع التغيرات البيئية.

• المنظمة: وتتمثل حاجاتها في تعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها

التنافسية، يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة يمكن

إيجاز أهمها فيما يلي:

✓ نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، وما تسخر عنه

من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا .

✓ تحليل نتائج تقييم الأداء: والذي يحدد مستوى كفاءة العاملين في

أدائهم لأعمالهم، من خلال تحديد جوانب النقص لديهم.

✓ تحليل ووصف الوظائف: من خلال تحديد واجبات الوظيفة

ومسؤوليتها، ومتطلباتها من المهارات و المعارف و الخبرات لأداء

العمل

✓ دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة

أو تغيير إستراتيجيتها، وما ينعكس على إمكانية استحداث وظائف

✓ جديدة أو تعديل بعض أنظمة و إجراءات العمل .



✓ دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما سيتبعه من تقادم للمهارات

والخبرات، واستحداث مهارات جديدة تتماشى مع هذه التطورات.

✓ مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

لتحديد المسار الوظيفي و المهني للعاملين، مما يساعد على تحديد

الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال مستقبلية .

#### سابعاً: تصميم البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقاً لما يهدف إليه التنظيم، سواء كان تغيير أو تقدير المهارات التخصصية أو العام، في الأداء الإنتاجي أو الخدمي للعاملين، أو ما يتطلبه من إضافة لمعارف ومهارات جديدة تتطلبها عملية التطوير التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

وعليه، فإن محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين في اكتساب المهارات التخصصية أو العامة، إذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي، ويتضمن الأنواع التالية:

تدريب إداري، تدريب مشرفين، تدريب تخصص، تدريب فني، تريب مهني، تدريب عمال، أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة، ويتضمن ما يلي:

1. حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة، وينقسم إلى:

- تدريب أساسي.

- تدريب تمهيدي للتكيف مع العمل المطلوب منه.

2. حاجة الفرد للتدريب أثناء حياته المهنية، وينقسم إلى:

- التدريب لرفع المستوى.

- التدريب التنشيطي.

- التدريب المتقدم.

وعليه يجب أن يتضمن محتوى البرنامج التدريبي ما يلي:

• الجمع من الناحية النظرية والعملية.

- أن تكون المادة التدريبية مستمدة من واقع المشاركين و ذات معنى لهم .
- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة .
- أن تتناسب و الوزن المقرر للبرنامج التدريبي .
- أن تتناسب ومستوى المتدربين .

وبعد تحديد محتوى البرنامج التدريبي يتم اختيار الوسائل التدريبية، وتحديد المدة الزمنية للعملية التدريبية، فضلا عن اختيار مكان التدريب والمدربين<sup>1</sup>.

#### ثامنا: تقييم البرنامج التدريبي:

تعتبر عملية تقييم البرنامج التدريبي عملية مهمة جدا، وذلك للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة من عملية التدريب.

1. الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية: من بين الطرق المستخدمة في تقييم

#### البرامج التدريبية نجد:

- الاستمارة.
- المقابلة.
- الاختبارات.
- تحليل المشكلات قصد التعرف على جانب القصور بغية معالجتها.
- الإطلاع على السجلات والتقارير، وعادة ما تستخدم كأداة ثانوية مكملة للأدوات السابقة كونها ليست موضوعية.
- تقييم الأداء: والذي يقيم من خلال:
- تقييم البرنامج: و يتم ذلك عبر 03 مراحل وهي:

✓ قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: للتأكد من قدرة البرنامج على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

✓ أثناء التنفيذ: للتأكد من السير وفق ما هو مخطط له وتعزيز الجوانب الإيجابية وتصحيح الجوانب السلبية.

<sup>1</sup>. نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص: 31.

✓ بعد التنفيذ : للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها.

- تقييم المتدربين: وذلك للتأكد من كفاءة وفعالية البرنامج التدريب بالنسبة للمتدربين.
- تقييم المدربين: وذلك للتأكد من مدى امتلاكهم المهارات والكفاءات التدريبية اللازمة لتدريب المتدربين.

2. خطوات عملية التقييم: وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

- تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد مجالات التقييم.
- تحديد معايير تقييم المجالات.
- الاختيار الجيد لأدوات التقييم .
- جمع المعلومات هو البرامج التدريبية وفق جدول زمني محدد.
- استخدام الرزم الإحصائية لتحليل المعلومات.
- تفسير النتائج.
- إصدار الأحكام
- اتخاذ القرارات الملائمة .

3. معايير التقييم:

يعتبر اختيار معايير التقييم في الأمور الهامة في إصدار الأحكام حول أنشطة وفعاليات البرنامج التدريبي، وتعكس هذه المعايير أهداف البرنامج التدريبي والتي من أهمها:

- معايير الأهداف: أن تتطابق الأهداف المسطرة مع الحاجات الفعلية للمتدربين، ولن تكون واضحة وقابلة للقياس والتطبيق.
- معايير الخطة: حيث يجب أن تكون واضحة، مترابطة ومتسلسلة مع تحديد أساليب التقييم المستمر، شريطة أن تكون موضوعية وقابلة للتعديل.
- معايير العمليات: وفيها يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم.
- معايير المخرجات: ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج التدريبي، فضلا عن تحديد العائد والكلفة من التدريب، حيث تمثل

كلفة التدريب مصاريف الاشتراك للدارس الواحد بالإضافة إلى مصاريف أخرى مباشرة كالتكاليف التي نفقها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة إلى التدريب والبحث عن البرامج التدريبية وغيرها، أما العائد من التدريب فيمكن تحديد من خلال:

- تحسين الجودة.
- تحسين سرعة الأداء.
- القدرة على مواجهة التغلب على المشكلات.
- التقليل من التكاليف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص-ص: 31-33.

## المحاضرة الحادية عشر: الترقية المهنية والأمن الصناعي.

### أولاً: الترقية المهنية<sup>1</sup>:

إن الفرد في أية مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى في ثلاثة (03) اتجاهات: تصاعدياً، تنازلياً أو أفقياً، وما يهمنا هنا في هذه المحاضرة هو النقل الصاعد، والذي يعرف باسم "الترقية" والتي تعني عموماً انتقال الموظف من مستوى تنظيمي معين إلى مستوى تنظيمي آخر أعلى منه، حيث يصاحب هذه الترقية زيادة في الأجر والسلطة.

1. تعريف الترقية: وتعني شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز. وقد يصاحب الترقية زيادة في الأجر والسلطة. كما تعني أيضاً شغل الموظف لوظيفة ذات مسؤوليات ومهام جديدة.

2. أشكال الترقية: تأخذ الترقية تبعاً لمصادرها شكلين أساسيين، هما:

- ترقية داخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة، حيث تحدد المؤسسة الوظائف

التي يمكن أن تشغل بالترقية الداخلية، والتي من مميزاتهما:

• مساعدة الفاعلين على الانسجام داخل المؤسسة بشكل أكبر من خلال استعداداتهم للتأقلم.

• تحفيز العمال على بدل المزيد من المجهودات.

• رفع الروح المعنوية للعمال، وبالتالي تحسين أدائهم وولائهم للتنظيم.

- ترقية خارجية: تفضل بعض المؤسسات الترقية الخارجية قصد إدخال كفاءات

جديدة على المؤسسة، وتتميز الترقية الخارجية بـ:

• تنمية مهارات العمال من داخل المؤسسة.

• تجنب الجمود الوظيفي

<sup>1</sup>. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص-س: 125-128.

• التعليل عن تكاليف التدريب

3. أهداف الترقية: تتمثل أهداف الترقية في:

- الاستثمار في طاقات الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة.
- تعرف الأفراد الذين تمت ترقيتهم على كل الوظائف في المؤسسة على اختلاف مستوياتها التنظيمية.
- تنويع وتوسيع مجالات الخبرة داخل المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعمال.
- كسر الجمود الوظيفي.

4. معايير الترقية: من أهم قواعد الترقية، نجد:

- الصلاحية: إن قياس الصلاحية تكاد تكون مستحيلة، وذلك لفقدانها لعامل الموضوعية، خاصة من وجهة نظر العمال من جهة، وصعوبة قياسها لفرد واحد من جهة أخرى، على اعتبار أن الوظائف مرتبطة ببعضها.
- المقدرة: وهي القدرة على الأداء في عديد الوظائف، وهو ما يجعل في هذا المعيار أيضا صعوبة القياس على اعتبار أن العناصر المكونة لمعيار المقدرة هي الاتجاهات الشخصية، المهارات، وكلها يصعب قياسها. لذلك عادة ما تعتمد المؤسسة في هذا المعيار على المؤهل العلمي.
- الأقدمية: ويعتبر المعيار الأكثر استخداما في عملية الترقية. ومهما تعددت هذه المعايير وتنوعت يبقى على إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتماما بالغا بالأفراد الذين سوف يتم ترقيتهم بتهيئة الظروف المناسبة لهم ومتابعتهم بشكل مستمر لتأدية مهامهم على أكمل وجه.

## ثانيا: الأمن الصناعي والوقاية من حوادث العمل<sup>1</sup>:

تتمثل الكفاية الإنتاجية في عدد الوحدات المنتجة خلال عدد ساعات معينة، وتتأثر الكفاية الإنتاجية بالحوادث التي يمكن أن تقع أثناء العمل، حيث يتم هدر العديد من ساعات العمل أثناء إصابة فرد عامل داخل المؤسسة، حيث يغيب المصاب عن العمل لمدة زمنية معينة، وكذلك أثناء الحادث فإن زملاءه يتزكون عملهم لمدة معينة لتفقد زميلهم قبل استئناف العمل من جديد مما يؤثر سلبا على معدل الكفاية الإنتاجية نتيجة زيادة عدد الساعات المهدورة، كما تؤثر الحوادث المهنية أيضا على زيادة التكاليف بالنسبة للمؤسسة، كتكاليف الوقت الضائع بالنسبة للعامل المصاب وزملائه، وبالنسبة للمشرفين والمدرسين من خلال الوقت المستغرق في التحقيقات لمعرفة أسباب الحادث واتخاذ الترتيبات اللازمة لاستئناف العمل، وأيضا في تدريب العمل الجديد الذي يحل محل العامل المصاب.

### 1. مفهوم الأمن: لمفهوم الأمن جانبين:

- الجانب النفسي: والذي يتمثل في الإحساس والشعور، فإذا أحس الشخص بالأمان فإن ذلك ينعكس إيجابا على أداءه وعلاقاته بالآخرين، ويدفعه للتفكير بالتطوير والتجديد.

- الجانب المادي: ويقصد به المظاهر الخارجية للأمن، والتي تتمثل في الإجراءات التي تتخذها الجهات المعنية بالمؤسسة، تجنب الأخطار التي تهدد استقرار المؤسسة.

وعليه، يمكن تعريف الأمن، بأنه: "كفالة حماية الفرد، أما الأمن الصناعي فهو أحد حلقات الأمن المتخصص الذي أوجدته ظروف التطور السريع في مجال الصناعة بكافة أشكالها". وفي الحقيقة يختلف مفهوم الأمن الصناعي باختلاف فلسفة الثقافة التنظيمية للمؤسسات في كل دولة، فنجد في بعض الدول يشير إلى السلامة والصحة المهنية وحماية العاملين من الأخطار المهنية، في حين يشير في دول أخرى إلى مجموعة الإجراءات الأمنية لحماية المؤسسات من كافة أنواع الأعمال الغير مشروعة، فضلا عن حماية أسرار الصناعة.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص- ص: 131-139.

وبالتالي فإن الأمن الصناعي هو إيجاد البرامج المناسبة لتلافي ما يمكن أن يؤثر على سلامة العاملين والممتلكات وسير العملية الإنتاجية، وذلك عن طريق متخصصين في هذا المجال تتوفر فيهم الخبرة والكفاءة لتصميم هذه البرامج وتحقيق الهدف المنشود، وهو توفير كافة أساليب الحماية والوقاية.

## 2. مهام الأمن الصناعي:

إذا كان الغرض من الأمن الصناعي هو تحقيق درجة عالية من الحماية والوقاية للعاملين والممتلكات لزيادة الكفاءة الإنتاجية، فإن المهام الأساسية للأمن الصناعي، هي:

- مهمة وقائية، تتركز أساساً في تحديد وتحليل المخاطر الأمنية ومخاطر السلامة، ومخاطر الحرائق.

- وضع كل الترتيبات والإجراءات والحلول المناسبة لتجنب وقوع أي حادث.

- مراعاة تكامل كل إجراءات الحماية والأمن مع بعضها البعض

## 3. الأسس العامة لبرامج الأمن الصناعي:

يقوم الأمن في أية مؤسسة بمهمة الحراسة، وتقديم الحماية والوقاية، لكافة العاملين والمعدات، لذلك تسعى كل مؤسسة لتوفير طرق ووسائل حديثة وعصرية تتكامل مع طبيعة نشاط المؤسسة

إن البرنامج الأمني في المؤسسات يعتمد في تحقيق وسائل الحماية والسيطرة على أسلوبين، وهما:

- السيطرة والحماية الداخلية: وتتضمن ما يلي:

- التحكم في المفاتيح والأقفال، وذلك لمنع الدخول إلى المباني والخزانات والدواليب التي تحتوي على أدوات ذات أهمية إلا لمن يملك الحق في استعمالها.



- إتباع نظام للبطاقات الشخصية: حيث يقوم هذا النظام بالتعريف بشخصية كل من بداخل المؤسسة، وذلك لتحقيق السيطرة الداخلية على مداخل ومخارج المؤسسة بإلزام كل عامل بالإظهار بطاقته المهنية.
- علامات تحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية خاصة في الأماكن التي تتوفر على مواد خطيرة.
- حماية الوثائق والمعلومات من التلف والضياع أو السرقة.
- وضع سجل بأسماء العاملين وكافة المعلومات الضرورية عنهم.
- السيطرة والحماية الخارجية، والتي تعتبر بمثابة الخط الدفاعي الأول ضد الدخول غير المشروع أو الدخول غير المصرح به، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر ما يلي:

- ✓ تركيب الموانع الإنشائية: وهي بمثابة أسوار أمنية بمواصفات محددة فضلا عن تركيب كاميرات المراقبة، وتوفير الإضاءة.
- ✓ تسيير الدوريات داخل محيط المؤسسة وتجهيزها بوسائل الاتصال الحديثة.

- ✓ إنشاء غرف عمليات لتقوم بالإشراف على كافة عمليات الأمن الصناعي داخل المؤسسة، حيث تقوم بالتنسيق مع كافة القطاعات الأمنية وخدمات الطوارئ والإسعاف.

#### 4. برنامج السلامة ومنع الحوادث:

- السلامة في الصناعة هي أمر حتمي، حتى تتجنب المؤسسات عرقلة عملية الانفتاح، خاصة وأنها مسألة مكلفة ترتبط باستقرار وديمومة المؤسسة، سواء كانت هذه الخسائر مادية أو بشرية. من هذا المنطق لا بد من توفر برنامج لمنع الحوادث أو برنامج للسلامة تفرضه طبيعة العمل.

إن برنامج السلامة ومنع الحوادث يقوم على عنصرين رئيسيين لتحقيق أهدافه، وهما:

- التخطيط قصير المدى: ويشمل السيطرة الفورية والمباشرة على بيئة العمل.
- التخطيط طويل المدى: وذلك من خلال توفير وسائل وأسس التدريب والتعليم والتنظيم.

ويهتم برنامج السلامة والوقاية من وقوع الحوادث بتحقيق أسس السلامة في العديد من جوانب صحة بيئة العمل في المؤسسة، والتي من أهمها:

- توفر قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطيرة، وطرق تخزينها وكيفية المعالجة في حالة الطوارئ.
- توفير الإضاءة والتهوية.
- التحكم في مستوى الضجيج والضوضاء في مجال العمل.
- التأكد من توفر معدات الوقاية اللازمة وبالمواصفات العالمية المتعارف عليها.
- التأكد من استعمال معدات الشخصية للوقاية من الحوادث بالنسبة للجميع والتزامهم بها.
- النظافة الجيدة لمحيط العمل.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن إعداد برنامج متكامل وناجح لمنع حدوث حوادث العمل يتوجب إقناع كل من الإدارة والعمال بأهمية السلامة المهنية والأمن الصناعي، حيث تتم عملية الإقناع بالنسبة للإدارة بضرورة تبنيتها للبرنامج الوقائي، وذلك من خلال وصفها للبرنامج الوقائي، وضرورة إلزام جميع العمال.

أما توعية العاملين، فتتم من خلال وضع مجموعة من التعليمات والقواعد التي يلتزم بها العامل بتنفيذها.

وتكون عملية التوعية بأهمية البرامج الوقائية من خلال إقامة معارض لصور واقعية للحوادث ووسائل الوقاية منها، كما يمكن طبع منشورات وكتيبات

توضح وتشرح للعامل أساليب المحافظة على سلامته، فضلا عن إمكانية عقد حلقات تعليمية داخل المؤسسة تناقش فيها أسباب الحوادث وطرق تفاديها.

5. أسباب الحوادث:

تتنوع أسباب الحوادث التي قد تصيب العاملين داخل المؤسسة تبعا لطبيعة المؤسسة وحجمها ونوع النمط الصناعي بها وهذا ما يجعل من تحديد أسباب الحوادث صعبا، إلا أنه يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- عوامل متعلقة بالموارد البشري: كتوظيف عمال جدد سواء كانوا مؤهلين أو غير مؤهلين، عدم تقديم الإرشادات الكافية للعمال، التعب والإرهاق بالنسبة للعامل واستمراره في العمل، بالإضافة إلى مخالفة التعليمات المتعلقة بمنع الحوادث.

- عوامل متعلقة بالموارد المادية، والتي من بينها:

- استخدام الآلات القديمة.
- عدم صيانة الآلات بشكل دوري.
- الضجيج المرتفع والمستمر.
- التلوث.

مما سبق، تبين ضرورة وجود برنامج متكامل للأمن الصناعي في كل المؤسسات قائم على أسس علمية، وذلك قصد المؤسسات المادية والبشرية لهذه المؤسسات، حتى تحافظ المؤسسة على ديمومتها واستقرارها، وبالتالي تحقيق فعاليتها.

## المحاضرة الثانية عشر: تقييم أداء العاملين:

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

يتكون مفهوم تقييم الأداء من مصطلحين، وهما: تقييم: وتعني تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، ويهدف التقييم إلى الحكم الموضوعي عن العمل الخاضع للتقييم، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل، أما الأداء فتعني درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس القيمة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>.

وعليه، فإن تقييم الأداء يشير إلى وجود هيكل منظم لقياس وتقييم السلوك ونتائج أداء العاملين المتعلقة بالوظيفة.

كما يعني أيضاً مدى مساهمة الأفراد العاملين في انجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل.

كما يعني أيضاً العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به<sup>2</sup>.

### ثانياً: القائم بعملية التقييم:

يمكن أن يقوم بعملية التقييم العديد من الجهات، تتمثل أساساً في:

#### 1. التقييم من جهة المشرف المباشر:

حيث يجب على المشرف ملاحظة وتقييم أداء مرؤوسيه، وهي أكثرها استعمالاً.

#### 2. التقييم باستخدام الزملاء:

وتعتبر أكثر الطرق دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بأي الأفراد يجب ترقيته وأيها لا يرقى، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أن معظم الزملاء يميلون إلى إعطاء تقديرات مرتفعة عن بعضهم البعض.

<sup>1</sup> بن عيشي عمار: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص- ص: 03-04.

<sup>2</sup> بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007، ص: 14.

### 3. لجان التقييم:

ويستخدمها أصحاب الأعمال لتنظيم الموظفين، وتتكون هذه اللجنة من مراقب ومشرف وثلاثة أو أربعة مقيمين آخرين، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، لذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر موضوعية.

### 4. التقييم الذاتي:

ويستخدم عادة مع تقييم المشرفين أو لجان التقييم أو تقييم الزملاء، إلا أن مشكلة هذا النوع من التقييم أن القيمة التي يعطيها العامل عن نفسه تكون أكبر من القيمة التي يمنحها له المشرفين أو الزملاء أو المراقبين.

### 5. التقييم من جانب المرؤوسين:

هناك الكثير من المؤسسات التي تعتمد إلى منح المرؤوسين إمكانية تقييم أداء المشرفين، فهي تساعد المديرين على تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة واتخاذ إجراء تقويمي مع المدير من الأفراد.

### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### 1. الأهداف الإستراتيجية:

وهي عملية تهدف إلى ربط وتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات المورد البشري، خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك يجب أن يكون نظام تقييم الأداء من يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

#### 2. الأهداف التطويرية:

يعد تطور المورد البشري من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء.

### 3. الأهداف الإدارية:

تستخدم المؤسسات المعلوماتية المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل: زيادة الأجر، إعادة استخدام أو الاستغناء عن بعض الأفراد<sup>1</sup>.

#### رابعاً: استخدامات نتائج تقييم الأداء.

من أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:

##### 1. الترقية:

تعتمد المؤسسة في عملية الترقية على نتائج عملية التقييم.

##### 2. تحديد المكافآت والتشجيعية ومنح العلاوات:

بناء على نتائج التقييم يتم تحديد الأفراد الذين يستحقون المكافآت.

##### 3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

##### 4. التعيين والنقل:

تعتمد إدارة المؤسسة على نتائج تقييم الأداء كمييار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، وكذلك من هم الأفراد الذين يجب تحويلهم إلى مناصب عمل تتلاءم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

##### 5. تخطيط الموارد البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج عملية تقييم أداء العاملين في عملية التخطيط، فإذا كانت نتائج التقييم سلبية تقوم المؤسسة بالاستغناء عن هؤلاء الأفراد، مما يسهم في تقدير في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

##### 6. الانضباط والمعاقبة:

تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، خاصة في حالة تقديم شكوى ضد العامل، حيث يتم الرجوع إلى تقرير التقييم، لذلك العامل للتأكد من صحة الشكوى، وبالتالي معاقبته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص - ص: 145-146.

### خامسا: طرق تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت طرق تقييم الوظائف وتتنوع بين طرائق تقليدية، وأخرى حديثة، والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

#### 1. الطرائق التقليدية: وتتمثل في:

- طريقة الميزان أو الدرجات: والتي تعرف أيضا بطريقة الصفات والخصائص أو ميزان القياس المتدرج، وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرائق وأيسرها استعمالا وشيوعا، حيث يقوم المشرف بتحديد جملة من الخصائص والصفات الواجب توافرها في الأفراد العاملين، ويقوم بمقارنة تلك الصفات بما يمتلكه الفرد العامل فعليا، وترتبط هذه الصفات عموما بسلوك العامل، واتجاهاتهم نحو الإدارة أو المؤسسة ككل.

ويعطي القائم على عملية التقييم لكل صفة مقياسا متدرجا من الصفر في حال انعدام تلك الصفة عند العامل إلى درجة عظمى في حال اكتمال تلك الصفة عنده.

- طريقة الترتيب العام: يقوم القائم على عملية التقييم هنا بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، وذلك حسب المستوى العام لأدائهم، فيقوم القائم على عملية التقييم بتحديد العامل الأول والعامل الأخير، ثم يرتب باقي العمال بينهما حسب درجة استحقاق كل عامل. لكن وعلى الرغم من تميز هذه الطريقة بالسهولة في الأداء، إلا أن ما يعاب عليها أنها تبتعد عن الموضوعية.

- طريقة المقارنات الثنائية (طريقة التقدير بالمقارنة الزوجية): حيث يقوم القائم على عملية التقييم في هذه الطريقة بمقارنة كل عامل بعامل آخر، ويختار الأكفأ فير كل عملية مقارنة، وترتكز عملية تحديد الأفضل إما على أساس الأداء الكلي للعامل، وإما على أساس صفة معينة ترتبط بالعمل، حيث تتم إعداد بطاقة يكتب فيها

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص-ص: 21-22.

اسمي العاملين الذين سيتم تقييمهما ويختار القائم على عملية التقييم الأكفأ منهما، حيث تتم عملية حساب عدد المقارنات أو الأزواج من خلال المعادلة التالية:

$$ع = \frac{n(n-1)}{2} ، حيث يشير :$$

ع إلى عدد المقارنات أو الأزواج.

ن عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

والجدول التالي يوضح ذلك:

نفترض أن العمال هم: أ، ب، ج، د، هـ ، أي 05 عمال، حيث تكون عملية المقارنة كما يلي: (أ، ب)، (ب، ج)، (ج، د)، (د، هـ).

| اسم الموظف | عدد المرات التي اختير فيها أنه الأفضل | الترتيب |
|------------|---------------------------------------|---------|
| أ          | 3                                     | الثاني  |
| ب          | 4                                     | الأول   |
| ج          | 1                                     | الرابع  |
| د          | 2                                     | الثالث  |
| هـ         | 0                                     | الخامس  |

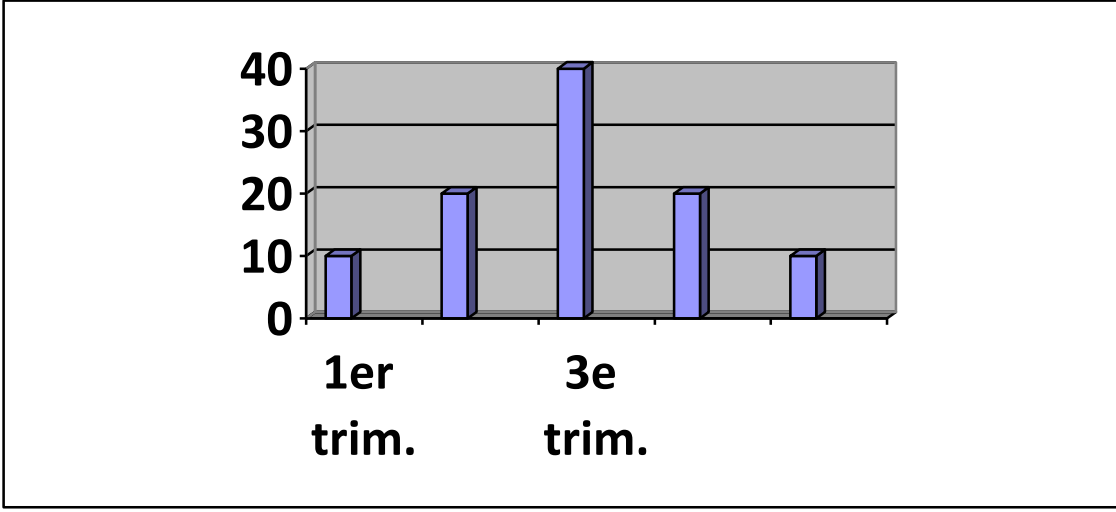
وتمتاز هذه الطريقة (طريقة المقارنة الثنائية) بسهولة إن كان عدد العمال قليل عكس ما إذا كبر عدد العمال.

2. الطرائق الحديثة: وتتمثل في:

- طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء، وتعني هذه الطريقة في مجال تقييم أداء العاملين فرز العاملين حسب كفاءتهم على شكل أعمدة بيانية، حيث نجد ما نسبته 40% من العمال في الوسط، و 20% على اليمين بدرجة مقبول، و 20% على اليسار بدرجة جيد، في



حين نجد على الأطراف ما نسبته 10% على اليمين ضعيف و10% على اليسار ممتاز، والشكل التالي يوضح ذلك.



<sup>1</sup>. عيساوي فلة: محاضرات في تسيير الموارد البشرية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة لمين محمد دباغين سطيف 2، 2018-2019، ص: 32.

وتمتاز هذه الطريقة بسهولة شريطة أن يتحلى القائم على عملية التقييم بالموضوعية وعدم الانحياز.

- طريقة الاختيار الإجباري: يقوم القائم على عملية التقييم في هذه الحالة بوضع عدد العبارات الايجابية والسلبية التي تخص شؤون العمل ومستوى الأداء، وتضم كل مجموعة أربع (04) عبارات، اثنتان تمثلان صفات ايجابية في أداء العمل، واثنتان تمثلان صفات سلبية.

- طريقة الأحداث الجوهرية: تعتمد هذه الطريقة على مراقبة المشرف لسلوك العامل، وتسجيل جميع نقاط القوة والضعف في كل تصرفاته، مع معرفة أسباب نجاحه في عمله وأسباب فشله، وهذا ما يتطلب المراقبة الدائمة لسلوك العمال، فيقوم القائم على عملية التقييم بتسجيل الأحداث الهامة التي أدت سواء إلى الفشل أو النجاح، ويقسمها إلى أحداث معيقة وأحداث مساعدة، وهكذا يصبح مع مرور

الوقت لكل عامل سجل خاص به. وتجدر الإشارة هنا إلى أن القائم على عملية التقييم لا يهتم بالحادث نفسه، وإنما يهتم بردة فعل العامل اتجاه ذلك الحدث.

- طريقة التقرير المكتوب (المقال الوصفي): وتشبه هذه الطريقة إلى حد بعيد طريقة الأحداث الجوهرية، إلا أن هذه الطريقة لا تقتصر فقط على تحديد نقاط القوة والضعف فقط في أداء العامل اتجاه أحداث معينة، وإنما تقوم بالوصف الدقيق لجميع تحركات العامل من خلال أداة الملاحظة المباشرة متضمنة كل المعلومات في شكل تقرير، ثم يسلم هذا التقرير للإدارة لترتيبها حسب صفات تكون قد حددتها مسبقاً لتقييمها والحكم عليها.

### سادساً: معوقات عملية التقييم<sup>1</sup>.

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تعيق عملية تقييم الأداء، ومن بين هذه العوامل نجد:

1. عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:

قبل البدء في عملية تقييم الأداء لا بد من تحديد الأهداف المرجوة من هذه العملية، ومناقشتها مع الموظفين والمشرفين، بحيث يجب أن يكون كل شخص مدرك لما يحاول التنظيم تحقيقه.

2. سرية التقييم:

في بعض الأحيان تقوم المنظمة بالإعلان عن نتائج التقييم، وذلك لمساعدة موظفيها على تطوير وتنمية مهاراتهم في جوانب القصور، أما إذا أرادت المنظمة عدم خلق توتر داخل العمل فإن هذه التقارير يجب أن تبقى سرية عن باقي الموظفين ولا يعلمها إلا المعني بالأمر.

3. عدم موضوعية القائم على عملية تقييم الأداء:

في أحيان عدة يطغى الجانب الإنساني على عملية التقييم، خاصة إذا كان القائم على عملية التقييم من داخل المؤسسة التي تقيم المعني.

<sup>1</sup> . عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، 2009، ص-ص: 103-105.

4. اعتبار التقييم جزء من العملية الانضباطية:

تتعلق عملية تقييم الأداء بإصدار أحكام عن أداء موظف معين، بحيث يتم معالجة جوانب القصور لذلك الموظف، وإذا كان هناك تقصي عمدي من قبل الموظف فلا يجب تأجيل عملية العقوبات.

5. إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم:

عادة ما تلجأ الإدارة إلى عملية تقييم الأداء كونها لا تعطي أهمية كبيرة لهذه العملية، حيث تعتبره الإدارة هدرا للوقت.

## المحاضرة الثالثة عشر: الحوافز

إن مهارات العاملين وكفاءتهم المهنية لا يمكن أن تتحقق بشكل مستمر إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام فعال للحوافز يحرك دوافع الأفراد العاملين بهدف الاستخدام الأمثل لطاقتهم، لذلك نحاول من خلال هذه المحاضرة التركيز على الحوافز من حيث مفهومها، أهدافها، أنواعها، فضلا عن شروط منحها.

**أولاً: تعريف الحوافز:** في الحقيقة لقد تعددت تعريفات الحوافز إلا أنها اتفقت في مجملها على أنها ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين تتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء<sup>1</sup>.

وعرفها أيضا "بيرسلون" و"ستاير" على أنها شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محددة. كما عرفها أيضا "ديلبيش" بأنها الرغبة ل إنسان في الاستجابة لمتطلبات المنظمة لرسائلها أو أهدافها<sup>2</sup>.

وعرفها في نفس السياق "المعاينة" و"الحموري" بأنها تلك الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم، ويندرج ضمن هذا كل من الإثراء، التقدير الشخصي، المكافآت، ومشاركة الموظفين في الخطط الإستراتيجية والمسائل المهمة التي تخص المنظمة<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهمية الحوافز.

ترتبط فعالية الحوافز بالعديد من القضايا والمسائل التنظيمية كاختيار الوقت المناسب لمنحها، فضلا عن ارتباطها الوثيق بأهداف ورغبات العاملين، أي يجب أ، تمنح وفق متطلبات ورغبات العاملين، وتفعيلها بما يناسب طموحاتهم. وعليه، يمكن القول أن أهمية الحوافز تكمن في:

1. زيادة عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> . طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص:93.

<sup>2</sup> . المرجع نفسه، ص: 94.

<sup>3</sup> . رولا نايف المعاينة، صاع سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية – دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:

2. تقليص حجم قوة العمل المطلوبة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في الرفع من القدرات والطاقات الإنتاجية للأفراد العاملين، والاستفادة منها.
3. تحسين الوضع المادي والمعنوي للعامل مما يزيد من رضا العامل، وبالتالي ولائه لمنظّمته.
4. التقليل من كلفة الإنتاج، وذلك من خلال استغلال طاقات الأفراد للتقليل من الوقت والمواد الأولية المستخدمة .
5. التقليل من معدل دوران العمل الذي يؤثر بشكل سلبي على استقرار المنظمة، وذلك من خلال تحقيق رضا العامل والرفع من روحه المعنوية في مكان العمل<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهداف الحوافز:

- تعتمد المنظمات في مكافأة عمالها على نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، وذلك لتحقيق العديد من الأهداف، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
1. الرفع من الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج سواء في شكل خدمات أو سلع.
  2. المحافظة على مستوى معين من التكاليف أو تخفيضها.
  3. زيادة اهتمام العاملين بالموارد المادية والمالية للمنظمة.
  4. تحقيق استقرار التنظيم من خلال الرفع من معدلات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.
  5. إشباع حاجات العاملين، مما يمكنهم من التفرغ لعملهم.
  6. تنمية روح القانون بين الأفراد العاملين.
  7. قلة الصراع بين الأفراد العاملين<sup>2</sup>.

### رابعا: أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى قسمين، وهما:

1. الحوافز المادية:

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص-ص: 95-96.  
<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة، صاع سليم الحموري، مرجع سابق، 136.

يأخذ هذا النوع من الحوافز صوراً كثيرة سواء كمكافآت مالية مباشرة أو مشاركة في أرباح المنظمة، أو بشكل غير مباشر كالتقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر. هذا فضلاً عن عدة أشكال مالية أخرى كمساهمة الأفراد العاملين في رأس مال المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2. الحوافز غير المادية (المعنوية):

إن السمة الأساسية لهذا النوع من الحوافز أنه لا يدعم بشكل مباشر القدرات المالية للعامل، لكنه يجعله أكثر راحة واطمئنان في مكان عمله، حيث تأتي هذه الحوافز في شكل امتيازات تقدرها الإدارة العليا وتمنحها للعاملين. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه هناك تقسيمات أخرى للحوافز، حيث يمكن تقسيمها حسب الفئة المستهدفة إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية، أو من حيث الأثر والأسلوب إلى حوافز مباشرة سريعة وحوافز غير مباشرة مؤجلة<sup>2</sup>.

## خامساً: شروط تقديم الحوافز:

بالنظر إلى تداخل دوافع العاملين وتعدد وتنوع أهدافهم فإن تحديد الحوافز المناسبة لتحريك دوافعهم بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها يعتبره الكثير من الصعوبة، غير أنه هناك العديد من الباحثين والمختصين اقترحوا جملة من الشروط في منح الحوافز، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

1. العدالة في تقديم الحوافز.
2. سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تفرزها المنظمة أثناء تقريرها منح الحوافز.
3. ضرورة ارتباط هذه الحوافز بالمجهودات البدنية والذهنية التي يبذلها الأفراد العاملين.
4. ضرورة تحديد مواقيت منحها بدقة.
5. أن تتماشى مع مستويات مادية مقبولة.
6. أن تكون مستمرة ومنتظمة.
7. ضرورة ارتباطها بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

<sup>1</sup> عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص-ص 76-77.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد البارئ درة، نعيم زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 413.

8. ارتباطها بدوافع الأفراد العاملين.
9. مواكبة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
10. الابتعاد عن الذاتية والمحسوبية في منح الحوافز<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> . سامر بطوس جلد: السلوك التنظيمي والنظرية الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص-ص: 121-122.

## المحاضرة الرابعة عشر: مشكلات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (تحديات إدارة الموارد البشرية)

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كثيرة في الوقت الراهن خاصة في ظل التنافسية والتكنولوجيا الحديثة، تعرض عليها إتباع سياسات محددة بمواجهتها، ومن بين أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نجد:

**أولاً: التكنولوجيا:** والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة المعارف العلمية والتقنية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري.

كما عرفت على أنها خلق منتجات جديدة من خلال الاستفادة من مدخلات جديدة، أو إعادة بناء وتشغيل المخرجات القديمة.

لكن وقبل الوصول إلى مرحلة التكنولوجيا الحديثة في عملية العمل مرّ العمل الإنساني بالعديد من المراحل، كالحرف اليدوية Handcraft أين كان العمل يتميز بالبساطة، ثم جاءت مرحلة المكننة Mechanization، حيث تم اكتشاف طرق جديدة في عملية، واحتلت الآلة دوراً متميزاً، حيث أخذت مكانة كبيرة كبديل لقوة العمل (الأفراد)، مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة داخل هذه التنظيمات كالتخصص الوظيفي. بعدها ظهرت مرحلة أخرى هي مرحلة الخطوط التجميعية أين أصبح العامل مرتبط بشكل مباشر بخطوط الإنتاج المستمر، حيث يؤدي مهمة صغيرة كجزء من تجميع أكبر يمثل المنتج النهائي، بعد هذه المرحلة جاءت مرحلة أخرى عرفت بمرحلة الأتمتة "Automation" حيث سيطر الحاسوب، مما أدى إلى تغير واضح في دور الأفراد العاملين، حيث أصبح دورهم في ظل هذا النظام متمثلاً في التخطيط والبرمجة والصيانة والسيطرة على هذه الأجهزة.

وعليه، يمكن القول أن الأفراد العاملين أصبحوا في ظل التطور التكنولوجي أدوات، فالتكنولوجيا أثرت على الأفراد العاملين في جانبين مهمين من جوانب عملهم، يتمثل الجانب الأول في أثر التكنولوجيا على الأفراد ومتطلبات المنظمة من الأفراد العاملين والتأثيرات الدافعية للأفراد العاملين من جراء التكنولوجيا. حيث تشير المتطلبات من الأفراد العاملين إلى



المهام التكنولوجية والتنظيمية تحدد نوع الأفراد العاملين المطلوبين لأداء المهام والأعمال، فالعمل الحرفي يتم الإنتاج وفقه بشكل فردي وبكميات صغيرة، لذلك فإن هذا النظام يتطلب أفراد عاملين ذوي خبرة ومهارات فنية في استخدام أدوات مختلفة في الإنتاج، في حين نجد نظام الإنتاج الواسع وبسبب استخدام المكانة أصبحت الحاجة ماسة إلى الأفراد المتخصصين في أداء عمل معين أو عملية واحدة فقط كما أصبحت الحاجة إلى الأفراد العاملين المدربين والميكانيكيين كبيرة وواضحة في مرحلة الأتمتة (Automation).

أما تأثير التكنولوجيا على دافعية الأفراد العاملين فتؤثر التكنولوجيا بدرجة واضحة على الأفراد العاملين وحاجاتهم، حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أما الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي رضاهم عن العمل، وهناك الكثير من الأدلة تشير إلى أن الأفراد العاملين في ظل نظام الإنتاج الواسع هم أقل رضا من الأفراد العاملين في نظام الوحدات والسبب يعود إلى شعور الأفراد العاملين في ظل النظام الواسع بقلّة الفرص لإشباع حاجات تأكيد، حيث أخذت الماكينة الكثير من دور الأفراد العاملين، حيث أصبح العمل في نظر الأفراد العاملين لا أهمية أو معنى له إضافة إلى شعورهم بالعزلة والانفصال عن زملائهم أثناء العمل، مما أفقدهم الجانب الاجتماعي في العمل.

وعليه يتضح أن قلّة وانخفاض المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأعمالهم في ظل التطور التكنولوجي كان له تأثير سلبي على الروح المعنوية للعمال، وولائهم لعملهم، نتيجة الاهتمام الأكبر بالآلة على حساب العامل، وفي ظل هذا النظام (الأتمتة) (Automation) كان لابد من التركيز على نوعية حياة العمل للأفراد العاملين للتخفيف من معاناتهم، وذلك من خلال:

1. تحسين ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة، التهوية، والنظافة.
2. زيادة الحاجة إلى المهارات العقلية أكثر من الحاجة إلى المهارات اليدوية.
3. تنويع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين ووضوحها.
4. توسيع الأعمال بدلا من التخصص مما يؤدي إلى تقليل الروتين والملل.

5. زيادة العلاقات الاجتماعية المشتركة بين الأفراد العاملين.
6. تحسين الاتصالات العمومية والأفقية في المنظمة كنتيجة لتحسين نظام المشاركة.
7. ارتفاع الأجور والرواتب.
8. زيادة التركيز على الأمن الصناعي.
9. ارتفاع الشعور بالرضا نتيجة استخدام الأجهزة المتطورة.
10. زيادة الفرص التعليمية والتدريبية وتنوعها أمام الأفراد.

لكن وعلى الرغم من هذه الايجابيات للأتمتة إلا أنه هناك سلبيات عدة لبرزت جراء استخدام الأنظمة التكنولوجية العالية، والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- غالبا ما تكون المهام المؤداة في ظل التكنولوجيا العالية مستقرة وثابتة، مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع.
- شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان والتأكد لأن معظم الأعمال تنجز من قبل الآلات.
- شعور الأفراد العاملين بالقلق حول إمكانية فقدانهم لأعمالهم.

#### ثانيا: التكنولوجيا على سياسات الأفراد:

لقد كان تأثير التكنولوجيا على سياسات الاختيار والتعيين ولا زال متركزا في ضرورة استخدام الأساليب المتطورة لتحديد المهارات اللازمة للعمل والاستعداد للتدريب بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحاصلة، فضلا عن عملية تقييم أداء العاملين، لذلك واستجابة لتأثيرات التكنولوجيا على سياسات ونظم الأفراد، وجب على المنظمات تصميم أنظمة خاصة وسياسات جديدة للموارد البشرية تتوافق مع التطورات التكنولوجية.

ولمعرفة كيفية العمل في نظام المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد العاملين، هناك خمسة خطوات أساسية لا بد من أتباعها في تصميم هذا النظام، وتتمثل فيما يلي:

### 1. الخطوات الأولى: التحليل الأولي للأنظمة:

وتتضمن هذه الخطوة تحديد وإدراك المشاكل ووضع الحلول لها، إضافة إلى تحديد كافة المشكلات الناجمة عن البيئة، والتي يمكن أن تؤثر في النظام وتحديد الأهداف والمتطلبات التشغيلية للنظام، فضلا عن إعداد ودراسة جدوى سياسة الأفراد العاملين.

### 2. الخطوة الثانية: التصميم الأولي للأنظمة:

وتتطوي هذه الخطوة على وضع أنظمة بديلة وفقا للأهداف المحددة مسبقا والمعوقات المحتملة، فضلا عن وضع التدريبات والاقتراحات، وتحديد المتطلبات الهندسية اللازمة لكل بديل مع تحديد وتقييم تأثير العوامل البشرية والهندسية على النظام المفتوح.

### 3. الخطوة الثالثة: هندسة الأنظمة:

تركز هذه الأنظمة على تحديد الشروط التفصيلية لهندسة الآلات وتشغيل الأنظمة، ووضع التسهيلات والأدوات اللازمة المستخدمة في الأنظمة المختلفة، مع القيام بتنفيذ دراسة حول فاعلية التكلفة لكل بديل للأنظمة المصممة، وتحديد مسؤولية اتخاذ القرار، إضافة إلى توفير وتهيئة الشروط اللازمة للأفراد العاملين على الأنظمة المختلفة.

### 4. الخطوة الرابعة: اختيار وتطبيق الأنظمة:

تتضمن هذه الخطوة تحديد واختبار الأنظمة الفرعية، فضلا عن اختبار النظام الكلي للأفراد.

### 5. الخطوة الخامسة: تقويم الأنظمة:

تتضمن هذه الخطوة قياس أداء النظام، تقويم أداء النظام، إمكانيات تغيير النظام عند الضرورة، تطبيق النظام المعدل، إضافة إلى التقويم المستمر والمتابعة.

من خلال ما سبق، وابتداء الخطوات السالفة الذكر في تصميم أنظمة الموارد البشرية، لا بد من كل منظمة أن تراعي في ذلك الجوانب السلوكية للأفراد العاملين (سلوك الأفراد

واتجاهاتهم نحو النظام)، على اعتبار أن إغفال الجانب السلوكي أثناء التصميم يؤدي عدم فاعلية النظام، مثلما حدث في النظام التقني (Thechnique) والخطوات التجميعية التي كانت معتمدة من قبل.

### ثالثا: نظام ساعات العمل المفتوحة:

أصبح موضوع السيطرة على وقت العمل من المشكلات التنظيمية التي تتشارك فيها الكثير من المنظمات، لذلك سعت إدارة هذه المنظمات، وخاصة إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد سياسات تحد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل.

ومن السياسات التي اعتمدها المنظمات للحد من مشكلات عدم الانضباط والالتزام بمواعيد العمل سياسات ساعات العمل المفتوحة أو المرنة، حيث انتشر هذا الأسلوب بشكل واضح خاصة في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا الغربية لعدة أسباب، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- تؤدي السيطرة الصارمة على وقت العمل إلى مشكلات إنسانية داخل مكان العمل تؤثر سلبا على معدات الأداء.
- عدم وجود علاقة دالة بين الإلتزام في وقت ومواعيد العمل والأداء.
- عدم وجود علاقة دالة بين الوقت الذي يصرفه الفرد العامل بالعمل والأداء.
- صعوبة تطبيق أنظمة السيطرة والرقابة المباشرة على الأفراد العاملين نظرا للاختلاف والتباين في طبيعة العمل والمتغيرات المحيطة بالفرد.

### 1. مفهوم ساعات العمل المفتوحة:

يشير مفهوم ساعات العمل المفتوحة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في اختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي، مثال على ذلك: يمكن لكل فرد عامل أن يبدأ عمله في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة من (07:00 - 09:00) إلا أنه هناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين فيها والتي تعرف بالساعات المطلوبة أو الأساسية، وتكون

- هذه الساعات من (09:00 - 11:00) بعدها تكون فترة الغذاء، بعد فترة أخرى لساعات العمل المطلوبة والأساسية من (13:30 - 16:00) بعد هذه الفترة تكون ساعات مرنة، أي أنه يمكن لأي فرد ترك العمل في أي وقت أراد. وعليه، يمكن القول أن عدد ساعات العمل للفرد العامل تختلف من يوم لآخر، وبالتالي يمكن للإدارة وفقا لساعات العمل المرنة تحديد ما يلي:
- تحديد الأوقات اللازمة لوجود جميع الأفراد العاملين في العمل.
  - منح الحرية للأفراد العاملين للتحكم في الساعات غير المحددة من قبل الإدارة، ويتم اختيار الساعات التي تتلاءم مع حاجات وظروف الأفراد من قبل كل فرد.
  - تختلف الساعات المرنة من حيث العدد والوقت من يوم لآخر وفقا لظروف الأفراد العاملين.
  - ضرورة عمل جميع الأفراد الساعات المحددة ضمن التعليمات والضوابط التعليمية.

## 2. أهمية ساعات العمل المرنة:

- تتبعكس تأثيرات ساعات العمل المرنة على كل من المنظمة والأفراد العاملين، وكذلك المجتمع في جوانب عدة، يمكن إدراجها فيما يلي:
- تأثيرات النظام على المنظمة: والذي يؤدي إلى:
    - زيادة الإنتاجية عن طريق تقليص معدلات دوران العمل والغيابات.
    - تغيير اتجاهات وسلوك المشرفين والمدراء نحو العمل، وعلاقاتهم بالأفراد العاملين، إذ غالبا ما تكون هذه العلاقات مبنية على أساس الثقة والتعاون بدلا من الرقابة الشديدة.
    - زيادة فاعلية المنظمة في تحقيقها لأهدافها نتيجة استقرار سياسات وإجراءات الرقابة على الأفراد العاملين.

- تأثيرات النظام على الأفراد العاملين: وتتمثل في:

- زيادة رضا الأفراد العاملين بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.
- زيادة الولاء للمنظمة والعمل على دعم سياساتها المختلفة.
- تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين نتيجة ارتفاع روحهم المعنوية.
- تنمية المشاعر الايجابية للفرد العامل كشعوره بدوره وأهميته في نجاح المنظمة.

- تأثيرات النظام في المجتمع: وتتمثل في:

- تنظيم عملية استخدام وسائل النقل المختلفة.
- تقليل حوادث النقل.

**رابعاً: المرأة العاملة: المشاكل والقضايا المرتبطة بعملها.**

1. المشكلات التي تتعرض لها المرأة العاملة:

من بين المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المرأة العاملة والمرتبطة بعملية العمل نجد:

- تتعرض المرأة العاملة في نفس العمل الذي يزاوله الرجل للكثير من الانتقادات في حالة ارتكبت أخطاء في عملها بدرجة أكبر من الرجل. وهذا ما يجعلها تتجنب العمل الإداري خاصة ذوي المستويات الإدارية العليا.

- غياب النساء النموذج، حيث نجد قلة من النساء في المستويات الإدارية العليا والسلطات الإدارية في المنظمة.

- عدم تدعيم قدرات المرأة ابتداء من العائلة والمدرسة مبررين ذلك بعدم قدرتها على أداء الأعمال الصعبة.

بالإضافة إلى كل هذه المشكلات تواجه المرأة عامة والمتزوجة خاصة مشكلات أخرى تعيق تقلدها لمناصب إدارية عليا، نتيجة تعدد دور المرأة كزوجة وريت بيت وامرأة عاملة.

## 2. الحلول: وتتمثل في:

- عملية تقييم أداء المرأة العاملة: إن عملية تقييم أداء المرأة العاملة تكتنفها الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في أحقية المرأة العاملة بالترقية والتقدم وفقا لقابليتها وكفاءتها، كأن يعزى نجاحها إلى الحظ، وبالتالي يكون تقييمها بدرجة أقل من الرجل، وبالتالي إعادة النظر في أسس وأساليب تقييم الأداء.

- تغيير اتجاهات وردود فعل الرجل نحو المرأة العاملة، حيث أكدت العديد من الدراسات أن الرجل العامل لا يفضل أن تكون المرأة العاملة متفوقة عليه أو تكون قائدة له، حيث يعتقد بأن سلطتها الرسمية أقل في الواقع من سلطة الرجل.

لذلك وبغية الحد من هذه الاتجاهات السلبية لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- البدء بعملية تطوير المرأة منذ هذه المرحلة الدراسية الأولى ويستمر بكافة المراحل التعليمية.
- ضرورة إيجاد برامج ثابتة للتطوير المهني تركز على عملية التكيف الاجتماعي الإداري الموجه لخدمة كل من الرجل والمرأة.
- ضرورة تصميم البرامج التدريبية التوجيهية للمدراء الجدد.
- الاعتماد على استراتيجيات متعددة ومتنوعة في التطوير التنظيمي لبناء الأفراد وفق أسس حديثة ومتطورة.

قائمة المراجع:

- باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم عبد البارئ درة، نعيم زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
2. إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة: مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1997.
3. اعتماد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، 1994.
4. زاهد محمد دريدي، سعادة راغب الكوسالي: إدارة العنصر البشري، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية لقائمة، قائمة، 2004.
6. طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2003.
7. يوسف جسيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.
8. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، 1997.
9. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
10. محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
11. منير فوزي: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
12. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط1 دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
13. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. سامر بطوس جلدة: السلوك التنظيمي والنظرية الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. سعيد مقدم: أخلاقيات الوظيفة العمومية، شركة دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر.



16. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
17. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2004.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري: إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، 2015.
19. عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
21. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
22. تيسير مقداي وآخرون: مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرنيم، عمان، 2016.
23. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 1999.
24. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية- نظرة مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
25. راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.
26. رولا نايف المعايطه، صاع سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية - دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

#### ثانيا: المجالات:

1. نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مجلد 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. نور الدين بوالشرش، محامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع27، ديسمبر 2016.

#### ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

2. باسمه علي حسن أبو سليمة: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2007.
3. بويرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 2011-2012.
4. بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.
5. بن عيشي عمار: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.
6. عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، 2009.
7. مدوري نور الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

#### رابعاً: المطبوعات البيداغوجية:

1. أحمد جلال: محاضرات في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017-2018.
2. نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
3. عيساوي فلة: محاضرات في تسيير الموارد البشرية، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة لمين محمد دباغين سطيف 2، 2018-2019.
4. صبرينة سيدي صالح: محاضرات في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2017-2018.

#### - باللغة الأجنبية:

1. Decenzo,david A, Robbins, steven P : human resource management, john wiley and sons, inc. 1999.
2. Cadin,L et Pigeyre,F : gestion des ressources humaines- pratiques et éléments de théories ed :3<sup>eme</sup> edition,paris,2007.
3. Mercier,E et Schmidt,G : gestion des ressources humaines , paris : pearson education,2004.