



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس-بريكة
معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم العلوم الاجتماعية



دروس عبر الخط في مادة

تنمية الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الأستاذ

د. ركاب توفيق

السنة الجامعية 2022/2021

مقدمة

- 1 - المحاضرة الأولى: ماهية الموارد البشرية04
- 2 - المحاضرة الثانية: توظيف الموارد البشرية08
- 3 - المحاضرة الثالثة: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....17
- 4 - المحاضرة الرابعة: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.....23
- 5 - المحاضرة الخامسة: وظائف إدارة الموارد البشرية.....28
- 6 - المحاضرة السادسة:تكوين الموارد البشرية.....36
- 7 - المحاضرة السابعة: تخطيط البرنامج التكويني.....42
- 8 - المحاضرة الثامنة: تقييم أداء الموارد البشرية.....46
- 9 - المحاضرة التاسعة: عناصر تقييم الأداء.....50
- 10 - المحاضرة العاشرة: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية.....57
- 11 - خاتمة.....78
- 12 - قائمة المراجع والمصادر.....79

لقد أدى التطور الصناعي الرهيب إلى إحداث تغييرات وتحولات كبيرة على جميع ميادين ومجالات الحياة، كما أدى هذا التطور إلى زيادة وكبر حجم المؤسسات والتنظيمات الصغيرة التي يتوجب عليها توفير إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، الأمر الذي حتم عليها- أي المؤسسات- الاعتماد على ما تتوفر عليه من موارد بشرية، والتي بجب على هذه الموارد أن تكون ذات كفاءات ومهارات تتماشى وطبيعة العمل داخل المؤسسة.

ولكي تكون هذه الموارد في المستوى المطلوب ذات كفاءات والتي بفضلها تحقق الهدف المنشود للمؤسسة وجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها- أي الموارد البشرية- لأنها تعتبر بمثابة الثروة ورأس المال الفكري والعملية المؤسسة، لأن العملية الأساسية التي تقع على عاتق هذا المورد هي تحقيق الكفاية الإنتاجية كمياً ونوعياً وذلك لاعتباره المصدر الأساسي للفكر والتطوير والإبداع وعنصراً من عناصر الإنتاج عن طريق استخدامه واستغلال طاقاته وإمكانياته ومهاراته وكفاءاته بصفة جيدة. فهو يساعد المؤسسة بطريقة فعالة في تحقيق أهدافها، وتحقيق أهداف الفرد إذا ما توفرت الظروف الملائمة لذلك.

إن المسيرين أعطوا أهمية كبيرة في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق المخططات التنموية للمؤسسة إذ أصبحت لها مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي، ومن الإدارات الرئيسية التي تهتم بتصميم سياسة وإستراتيجية تنمية مواردها البشرية، ووعياً من إدارة الموارد البشرية أن الموارد ذات الكفاءات الأفضل لا تأتي صدفة إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ المحكم لوظائف خطة تنمية الموارد البشرية وهذا عن طريق جملة من العمليات والتي تمارسها في البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأفراد عن طريق توظيفهم بعد عملية اختيارهم ثم تدريبهم مروراً إلى تقييم أدائهم وهذا من أجل تحقيق الأداء الجيد والفعالية ووضع سياسات وبرامج تساعد على تحسين أداء للعاملين¹.

ولضمان الوجود الفعلي للمؤسسات وتحسين خدماتها في الوقت الذي لا يسمح فيه ببقاء المؤسسات الضعيفة، نجد أن الإدارة تولي اهتماماً بالغاً لعناصر تنمية كفاءات الأفراد، وذلك بوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من قبل المتخصصين حتى يتسنى لنا الحصول على موارد بشرية لها المؤهلات المراد توفرها فيها، حيث اقترنت تنمية كفاءات الأفراد بوظائف إدارة الموارد البشرية، كالتوظيف والاختيار، والتدريب والتكوين وكذا تقييم الأداء وغيرها من الوظائف.

أهداف التعليم:

- تعرف الطالب على نشأة و تنمية الموارد البشرية

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص7.

- معرفة الطالب لعمليات تنمية الموارد البشرية.
- تعرف الطالب على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- تسيير المسار المهني للموارد البشرية
- تكوين الموارد البشرية.
- تقييم أداء العاملين
- تمكين الطالب من توظيف المفاهيم النظرية في إجراء البحوث الميدانية وإعداد مذكرات التخرج.
- إلمام الطالب بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- إعداد الطالب للدراسات الأكاديمية والمسابقات المهنية.

المحاضرة رقم 01 ماهية تنمية الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع المعاصرة والتي حظت باهتمام الباحثين والعلماء في شتى التخصصات وللتطرق إلى ماهية تنمية وإدارة الموارد البشرية، يجب عرض بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذا الموضوع وذكرها على سبيل المثال لا الحصر وذلك لكي نستطيع أن نكون مفهوم تصوري عن تنمية الموارد البشرية.

1 تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها "حجم القوة العاملة Labor force لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة الفنية والعمالة غير الفنية ذات الخبرة التنظيمية والإدارية¹. كما يعرف البنك العالمي القوة العاملة Labor force لدولة معينة على أنها مجموعة السكان في سن العمل working age population (سن العمل من 15 سنة إلى 64 سنة) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات². كما تعرف الموارد البشرية على أنها: "تعني العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها³. مما سبق ذكره يمكننا أن نقول بأن الموارد البشرية هي مجموع السكان القادرين على العمل سواء كانوا عاملين أو غير عاملين أي يبحثون عن عمل والذين يملكون مهارات ومؤهلات تمكنهم من تحقيق الربح لأي مؤسسة يعملون بها.

¹ علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطية الإسكندرية، 2003، ص 26.

² نفس المرجع، ص 26..

³ بلقاسم سلاطينية و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2007، 1، ص 59.

2 - تعريف التنمية :

يحدد بعض الباحثين التنمية على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم¹.

إذا فالتنمية هي عبارة عن عملية تحضير العاملين وتهيئتهم من خلال تعليمهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وذلك من أجل مواكبة ومسايرة التطورات العلمية والعملية في مجال العمل داخل المؤسسة.

أما من حيث التعاريف فلقد قدمت العديد منها والتي تكمل بعضها البعض رغم تعددها نذكر منها:

_ تعريف ليفي لوبوايي **1996 LEVY LEBOYER**: "والذي يعرف الكفاءة علي أنها الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعالاً في وضعية معينة"²

_ وتعرفها علال **ALLAL** على أنها " شبكة مدمجة ووظيفية تتشكل من مكونات عقلية وتتضمن المعلومات التسريحية والإجرائية والشركية ومكونات تحتوي الاتجاهات والميول والدافعية .

_ ومكونات اجتماعية وتدرج فيها صور التفاعل الاجتماعي مثل قبول الرأي والرأي المخالف.

_ ومكونات حس حركية مثل التآزر الحركي.

فيمكن تجنيدها في عمليات ذات هدف و في إطار عائلة من الوضعية تتأسس علي قاعدة امتلاك طرق التفاعل و الوسائل الثقافية والاجتماعية³

تعريف الإدارة:

يعرفها دونالد كلو **Donald** علي أنها " فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.

كما يعرفها صلاح الدين جوهر علي أنها " عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن ، فللإدارة إذن هي عبارة عن هيكل تنظيمي يسير وفق مجموعة من العمليات المنسقة و وفق تسلسل هرمي للسلطة والتي تخضع لقيادة التي تصدر القرارات والتي يتم من خلالها توجيه مجموعة من الأفراد لتأدية أنشطة معينة بغية تحقيق هدف محدد وبأقل تكلفة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2008، ص1، ص301.

² نفس المرجع، ص24.

³ نفس المرجع، ص25.

3 تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها¹.

كما تعرف علي أنها "إدارة تتمتع بنوع من السلطة الوظيفية علي الإدارات الأخرى حتى تتمكن من ضبط سياسات الاستخدام والتدريب والتعويض وغيرها بكيفية متجانسة في المنشأ ككل ، لا يجوز لهذه الإدارة التدخل في خصوصية الإدارات الأخرى لكنها تكون عادة علي استعداد لتقديم الرأي والمشورة والمساعدة للأقسام المعنية فيما يتعلق بمعالجة مشاكل العاملين فيها².

من خلال هذه التعريفات يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف تقوم بها الإدارة والتي من شأنها تهتم بتسيير واستغلال وتنمية المورد البشري، فهي تعمل علي إدارة الموارد البشرية واستخدامها أمثل الاستخدام من خلال تنمية مهارات وقدرات الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة وبمعني آخر هي عملية إدارة الأفراد وتسيير الأفراد داخل التنظيم أو المؤسسة.

4 تعريف التوظيف:

يعرف التوظيف علي أنه "هو تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص ويشمل ذلك اختيارهم وتدريبهم وترقيتهم"³.

كما أن التوظيف "يجري الإعلان عن الوظائف المطلوبة ويطلب من المتقدمين تعبئة نماذج خاصة لهذا الغرض أو التقدم لإجراء مسابقة بهذا الخصوص يتم اختيار أنسب المترشحين، نتيجة لدراسة النماذج والطلبات المعبأة والمستعملة من المتقدمين أو نتيجة لظهور نتائج المسابقة، يستدعي الأشخاص المختارون لإجراء مقابلة قصد التعرف عليهم، وإعطائهم المزيد من المعلومات والإجابة عن استفساراتهم يمكن أن تكون المقابلة شرطا لاستكمال عملية الانتقاء النهائي للأشخاص الذين سيجري توظيفهم"⁴.

فالتوظيف هو عبارة عن عملية يتم من خلالها جلب أشخاص من خارج التنظيم أو المؤسسة ويتم اختيار أفراد معينين من بين الأشخاص المتقدمين لطلب العمل والذين تتوفر فيهم شروط ومهارات وقدرات وكفاءات تتناسب وطبيعة المنصب الموجود داخل المؤسسة.

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2004، ص17.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير والتنظيم والمنشأة ديوان المطبوعات الجامعية، ط2011، ص3، 153.

³ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁴ نفس المرجع، ص154.

5- تعريف الاختيار:

- يعرف الاختيار على أنه " البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملء وظيفة ما"¹
- كما يعرف الاختيار على أنه "يعني بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة، فهي تقوم على المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة للعمل"².

- كما يعرف الاختيار على أنه "تلك العملية التي من خلالها انتقاء أصلح الأفراد لمهنة معينة حتى يستطيع تحقيق أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة بحيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق، ويعني هو تعيين أفراد في الوظائف التي تتناسب مؤهلاتهم واستعداداتهم وميولهم الشخصية وصفاتهم"³.

فالاختيار العملية التي يتم من خلالها انتقاء فرد من بين مجموعة من الأفراد والتي تكون أو تتوفر فيه مؤهلات وكفاءات تتناسب وطبيعة العمل داخل التنظيم أو المؤسسة.

6- التدريب: TRAINING

يعرف التدريب بأنه " تأمين الفرصة لكل عامل أو موظف لاكتساب المعرفة والمهارة التي تساعده على أداء عمله على أحسن وجه يستطيعه، ويتم تحديد برامج التدريب ومدى شموليته بالاستناد إلى الخطط والسياسات المستقبلية للمنشأة وذلك لتأمين حصولها في الوقت المناسب على المهارات اللازمة بالأعداد المطلوبة"⁴.

كما يعرف أيضا بأنه "نشاط تعليم من نوع خاص فهو نشاط متعمد تمارسه منظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة"⁵.

فيمكن القول بأن التدريب هو عملية تلقين الأفراد للمهارات وتعليمهم على اكتساب المعرفة والتي تتوافق ومتطلبات العمل الموجودة بالمؤسسة وذلك لمسايرة التطور الحاصل في مجال المعلومات والخاصة بعالم الشغل.

¹، بلقاسم سلاطينية وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 84.

² م ن، ص ن.

³ نفس المرجع، ص 59.

⁴ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁵ سعاد نانف البرنوطي، مرجع سابق، ص 443.

7- تعريف الأداء:

عرف الأداء على انه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به¹.
إن الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد لأداء عمل معين ووفق شروط معينة وهذا الأداء يحقق النتيجة كمياً ونوعياً أي أن للأداء هو حاصل الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بعمل معين.

8- تعريف تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء على انه: " هو عملية تشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة وتصرفات مع من يعملون معه ، فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية"².
كما يعرف على انه " (...) نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذا أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"³.
إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من المعايير التي يتم عن طريقها تقدير جهود العمال الكمية والكيفية في العمل وتقييمها بحيث يمكن معرفة ما إذا كان هذا الجهد المبذول قد حقق الأهداف المسطرة أم أن هناك نقائص في أداء العامل وبالتالي وجب إعادة تأهيله وتدريبه وفق متطلبات العمل.

المحاضرة رقم 02 توظيف الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر التوظيف أحد وظائف إدارة الموارد البشرية ذات الأهمية البالغة والذي عن طريقه يتم جلب واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية لشغل الوظائف داخل المؤسسة ولذلك سوف نطرق لهذه الوظيفة بالتفصيل في محاضرتنا هذه.

1 مفهوم التوظيف

إن التوظيف هو عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتخذها المنظمة لاقتناء الموارد البشرية اللازمة والتي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة والمؤهلات اللازمة لشغل أو تولي منصب شاغر ومن هنا فالتوظيف يعرف على أنه " هو تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص ويشمل ذلك اختيارهم وتدريبهم وترقيتهم"⁴.

¹ بلقاسم سلاطينية و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² مرجع نفسه، ص 138.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406.

⁴ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

فعملية التوظيف تقوم على الملائمة الموجودة بين المترشح المختار لشغل الوظيفة. لذا فإن سيرورة التوظيف تتضمن 13 إجراء إداري والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم 2 التالي وفقا لأربع مراحل أساسية¹.

الجدول رقم (02): يوضح مراحل التوظيف.

[1] إعداد طلب التوظيف	تقدير الاحتياجات	I. المرحلة الأولى
[2] اتخاذ قرار التوظيف		
[3] وصف منصب العمل شاغر		
[4] الاستقطاب	البحث عن المترشحين	II. المرحلة الثانية
[5] البحث عن المرشحين من الداخل		
[6] البحث عن المرشحين من الخارج		
[7] الفرز الأولي للمرشحين	اختيار المرشحين	III. المرحلة الثالثة
[8] استمارة التوظيف		
[9] المقابلات		
[10] الاختبارات		
[11] قرار التعيين	تجسيد التوظيف	IV. المرحلة الرابعة
[12] الاستقبال		
[13] الإدماج		

2 - شروط التوظيف:

يرتكز نجاح التوظيف على وجود وصف دقيق لمنصب العمل شاغر ووصف منصب العمل يؤدي إلى ما يلي²:

- سبب متطلبات شغل الوظيفة من مستوى التكوين، الخبرة، المؤهل، إلخ.
- وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة المحتمل في إطار القيود المتعلقة بالمنصب وبيئة العمل.
- وصف المهام المرتبطة بالمنصب العمل.
- وصف الوسائل والسلطات.
- تحديد شرط أجر المنصب استنادا إلى شاغل الوظيفة.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر، 2011 ص 22، ص 156.

² المرجع نفسه، ص 158.

- يجب أن تكون مؤهلات الشخص وقدراته الفكرية والجسمية وحتى السلوكية تتوافق ومتطلبات المنصب الشاغر.

3 - مصادر التوظيف:

إن أي منظمة لديها مصادر تعتمد عليها في عملية التوظيف وذلك لسد احتياجاتها من اليد العاملة وتوفير الكفاءات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة وتتمثل هذه المصادر في مصدرين هما المصادر الداخلية (داخل التنظيم)، والمصادر الخارجية (من خارج التنظيم).

أ - المصادر الداخلية:

تتطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين داخل المنظمة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، حيث يمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية¹.

ويستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان هما².

- الترقية (من الداخل): ويقصد به ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة و التي تكون

في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية، وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى. في حال تعذر ترقية شخص تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

- الإعلان و التنافس : وهذا يعني القيام بالإعلان داخليا، وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في

المنشأة، أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين، كإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد بأنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار. كما أن البعض يضيف أسلوب آخر وهو حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على المعاش، إن الاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة في تغطية وتغذية الاحتياجات الوظيفية وسد المناصب الشاغرة. له عدة مزايا وفوائد تعود بالنفع الكبير على التنظيم وتحقق له أهدافه بصفة فعالة ومن المزايا³:

❖ الاستفادة من المستوى المهاري المتاح لدى المنظمة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية.

¹. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخوشية: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و الطباعة والتوزيع عمان الأردن ط 1، 2007. ص 95.

². مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007 ص 159.

³. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

❖ خلق العلاقات والروابط العضوية للمنظمة بالأفراد العاملين لديها من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية والفنية العليا.

❖ تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين قياسا باستخدام المصادر الخارجية للتعيين.

❖ توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين للوظائف الشاغرة نتيجة لوفرة قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها من خلال السجلات والبيانات التاريخية للكفاءة والمؤهلات المختلفة.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هناك بعض العيوب للمصادر الداخلية منها¹:

❖ حرمان المؤسسة من تجديد دمها خصوصا إذا كانت تعاني من أمراض الركود، وبالتالي حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج.

❖ إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين للمناصب الشاغرة في حال تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.

❖ قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

ب - المصادر الخارجية:

تعتمد المنظمة على المصادر الخارجية في جلب الأفراد (اليد العاملة) وذلك عندما يتعذر عليها الحصول على كفاءات من المصادر الداخلية _ أي من داخل المنظمة _ وأهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي²:

❖ طلبات الاستخدام Applications، و قوائم الانتظار Waiting lists.

❖ الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان والإعلام المختلفة مثل: المذيع، والتلفاز الانترنت، الصحف، المجالات.... وغيرها.

❖ المعاهد والجامعات والكليات ومراكز التدريب والمدارس المختلفة.

❖ مكاتب التوظيف أو وكالات التشغيل العامة والخاصة، Public and private employment offices.

❖ نقابات العمال Unions.

❖ توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

¹. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 160.

². نفس المرجع، ص 160-161.

إن اعتماد التوظيف والتشغيل على المصادر الخارجية يتسم بالعديد من المزايا والفوائد التي تعود بالنفع على المنظمة المعنية ومن هذه المزايا هي¹:

- ❖ يتم وفد المنظمة بكفاءات وأفكار جديدة تشكل وافدا حيويًا للاستفادة من الخبرات والكفاءات المتراكمة من خارج المنظمة.
- ❖ إن الحصول على كفاءات ومؤهلات من مصادر خارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها.
- وبالرغم من هذه المزايا والفوائد التي تتميز بها المصادر الخارجية إلا أنها تتضمن عيوب منها²:
- ❖ عدم استثمار المستودع المهاري المتاح للمنظمة من العاملين لديها.
- ❖ غالبًا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل.
- ❖ زيادة التكاليف الناجمة من عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ❖ غالبًا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك بخلق أجواء التكيف أو التأقلم والانسجام بالعمل الجديد.

4 - خطوات التوظيف (طرق):

يبدأ التوظيف بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة، ويتضمن التوظيف ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة وهذه المهام هي³:

أ - تخطيط الموارد البشرية:

- الهدف منها التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين وذلك بتحليل خطط المنظمة لتجديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين ولهذه العملية ثلاث عناصر هي:
- ❖ التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
 - ❖ مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
 - ❖ تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

¹. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

². نفس المرجع، ص 101-102.

³. ختام عبد الرحيم السجيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوظيفية للمملكة الأردنية الهاشمية، عمان الأردن، ط 1، 2009

ب- توفير الموظفين : تقوم الإدارة بجذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة وتستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها ويتم استخدام عدة وسائل: كالصحف العادية، الصحف المختصة بالإعلانات، وكالات العمل، الاتصال بالمعاهد، و الكليات، ... إلخ.

ت- الاختيار: بعد توفير المرشحين يتم تقييم لشغل المواقع المعلن عنها لاختيار من تنطبق عليه الشروط وتتضمن عملية الاختيار بعض الاستمارات ومقابلات واختباري تحريرية، أو مادية والرجوع لأشخاص لهم علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

ث- التعريف بالمنظمة : بعد اختيار الموظف يتم دمجها بالمنظمة، وتعريف مجموعات العمل بهذا الموظف الجديد واطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

ج- التدريب والتطوير : تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة، ويتم ذلك من خلال التدريب والتطوير، حيث يهتم التدريب بزيادة مهارات الموظفين، بينما يهتم التطوير بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

ح- تقييم الأداء: يتم تقييم الأداء للتأكد من الأداء الفعلي للعامل وذلك وفق معايير الأداء المحددة.

خ- قرارات التوظيف: ويقصد بها القرارات المتعلقة بالعمل، كالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، إنزال الموظف درجة، وكل ذلك يعتمد على نتائج تقييم الأداء.

د - إنهاء الخدمة : وتكون هذه المهمة من اهتمامات الإدارة أيضا، كالاستقالة الاختيارية والتقاعد والإيقاف المؤقت والفصل.

5- تعريف الاختيار:

هو سلسلة من الخطوات أو الإجراءات والأدوات المحددة والمستخدمة لتقويم المتقدمين لتحديد مدى مناسبتهم للوظيفة، فالاختيار عملية تبدأ عندما يتقدم الراغبون في الوظائف بطلبات الالتحاق وتنتهي بقرار التوظيف. والمبدأ السائد في الاختيار والتعيين في الإدارة الحكومية هو مبدأ الجدارة ويعني شغل الوظائف على أساس القدرة والخبرات والمؤهلات بغض النظر عن العوامل الشخصية.

6 - مبادئ الاختيار:

ويعتمد الاختيار على مبدأ الجدارة والذي بدوره لا يمكن أن يقوم إلا على حقيقتين أساسيتين هما¹:

- إن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير ولذلك يجب أن يتلاءم الموظف مع متطلبات الوظيفة التي هي الأصل والأساس في تحديد شروط التعيين.

¹. محمد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمة العامة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، د ط، 2013 ص 85.

- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوافر فيهم الشروط المبدئية و يعقد بينهم لون من المسابقة أو الاختبار. يتم بناء على نتائجها اختيار الأفضل لشغل الوظيفة، ولتحقيق مبدأ الجدارة، وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية في التعيين.

وقد تفضل بعض المنظمات وجود جهاز مركزي متخصص في إدارة الموارد البشرية يكون عبارة عن هيئة مستقلة يسند إليه ثلاث مهام رئيسية هي¹:

- I. **مهام فنية**: تهتم بدراسة الأنظمة واللوائح الخاصة بالتوظيف أو النقل أو الترقي قبل رفعها للمسؤولين للاعتماد وإصدار مذكرات بكيفية تنفيذها.
- II. **مهام رقابية**: هتم بالتأكد من التطبيق الصحيح للأنظمة واللوائح بواسطة إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والنظر في تظلمات الذين يشعرون بعدم تطبيق مبدأ الجدارة في الاختيار بعدالة.
- III. **مهام إشرافية**: تهتم بالإشراف على تنظيم عملية اختيار وتأهيل العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات الأخرى إصدار إرشادات العمل.

7 - نظام الاختيار الفعال:

إن اختيار فرد جديد في فريق العمل في المنظمة هو استثمار كبير لها وكذلك لمن وقع عليه الاختيار من المتقدمين للعمل، ولكن نجد أنه لا يزال هناك العديد من الدراسات حول فاعلية الطرق المتعددة التي يتم إتباعها في عملية الاختيار. وذلك على الرغم من أنه غالباً ما يكون من الصعب القيام بعمليات القياس هذه ويرجع ذلك إلى حد ما إلى مدى التعقيد الذي تتسم به عملية قياس الأداء في الوظائف².

لذلك يجب إعداد وتطوير نظام الاختيار الذي نحصل على عائد منه ولكي يكون نظام الاختيار فعال يجب أن يتسم بالأهداف الثلاثة التالية³:

أ **الدقة** هي قدرة عملية الاختيار على التنبؤ بأداء المتقدم لشاغل الوظيفة للوظيفة الحالية، و نظام الاختيار الفعال هو الذي يعطي مقدارا من الدقة في فحص سلوك المتقدم و استخراج ما نتوقه منه لأداء الوظيفة.

ب - العدالة و المساواة:

هو التأكيد على أن نظام الاختيار الذي تتبعه يعطي كل متقدم مؤهل لشغل الوظيفة فرصة عادلة و متساوية للاختيار و نظام الاختيار العادل لا بد له:

¹. نفس المرجع، ص 85-86.

². باري كشواي: إدارة الموارد البشرية Human Resource Management، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، الطبعة العربية الثانية ط2، 2006، ص 85.

³. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط-1، 2006 ص 23-24.

- أن يكون مبنيا على متطلبات وظيفة مطلوب تحقيقها، وتطبيق على جميع المتقدمين بالطلب.
- استخدام جميع الطرق الاختيار القياسية للوظيفة لجميع المتقدمين.
- تصفية طلبات المتقدمين لأسباب متعلقة بالوظيفة فقط، و ليس لأية أسباب شخصية أو سبب التفاوت في أوساطهم الاجتماعية.

• تسويق النظام:

- هو المدى الذي يشارك فيه المشاركون في عملية الاختيار ويجدونها مجدية وليست شكلية حيث يشعر المتقدمون للوظائف بأنهم يذهبون لكثير من المقابلات الشخصية ولا يصدقون أنها جدية. ولذلك يعتبر نظام الاختيار ذو مصداقية عالية إذا شعر القائمين بالمقابلة الشخصية والمتقدمين للوظيفة بأنهم:
- قضا وقتا طيبا خلال عملية الاختيار.
- استفاد كل فرد من خلال عملية الاختيار بغض النظر عن قرار الاختيار.
- حفظ صورة المنظمة وكرامة المتقدمين لشغل الوظائف.

8 - مشكلة الاختيار

- يعتمد تحقيق الأهداف الثلاثة الخاصة بنظام الاختيار الفعال على قدر المنظمات في التغلب على المشاكل الشائعة لعملية الاختيار، ومن هذه المشاكل نذكر¹:
- يفتقر القائمون على عملية الاختيار للمعلومات الكافية والهامة للمتقدمين للوظيفة، حيث يركز على بعض الجوانب القليلة الحرجة للنجاح في تأدية الوظيفة وإهمال جوانب كثيرة، وعلى ذلك يفشل القائمون على عملية الاختيار في رسم صور كاملة من المتقدم للوظيفة.
- يهمل القائمون على عملية الاختيار أثناء إجراء المقابلات الشخصية على معرفة دافعة الأشخاص، وتقييم مدى رغبتهم للعمل في هذه الوظيفة ومدى مناسبة المنظمة لهم، لأن القائمين على عملية الاختيار يركزون فقط على المهارات الفنية اللازمة للأداء ويهملون الاستفسار عما يحبه أو يكرهه المتقدمين للوظيفة، وعدم قابليتهم لتنمية وتطوير كفاءاتهم، كما يمكنهم ترك الوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى ترضي احتياجات المتقدمين.
- يسأل القائمون بالمقابلة الشخصية أسئلة غير قانونية ولا تمت بصلة للوظيفة وهذا يضع المنظمة في موضع الاتهام، وربما تضيع الفرص على المتقدمين للوظائف من المتميزين.
- القائمون بالمقابلة الشخصية لا يقومون بتنظيم عناصر عملية الاختيار في نظام متكامل، وهذا من خلال التركيز على عناصر مختلفة من عملية الاختيار لكل متقدم بشكل يختلف عن الآخر مما يهدم فكرة المساواة

¹. نفس المرجع، ص 25-28.

والعدالة في الاختيار .

• إحباط المتقدمين للوظيفة و ذهابهم للتقدم إلى وظائف أخرى خارج هذه المنظمة التي تقدموا لشغل وظيفة فيها، وهذا راجع للمعاملة الفظة من قبل القائمين على المقابلة الشخصية وتحديثهم عن أنفسهم بأكثر مما ينبغي .

• الانحياز والقلوبية الشخصية تؤثر على العدالة بين المتقدمين: نجد بعض القائمين بالمقابلات الشخصية يقومون بتصنيف المتقدمين إلى قوائم نمطية (المهنيين، خريجي، الكليات النظرية.) وذلك لأنهم غير واعين بهذه الاتجاهات الضارة للتقييم ويفشلون في التحقق من هذه الآثار على قراراتهم في الاختيار .

• القائمون بالمقابلات الشخصية لا يدونون ملاحظات كافية عما تم في المقابلة الشخصية، كما يقومون بالتنسيق الخاطئ للمعلومات الواردة من المتقدم، بالإضافة إلى أنهم -القائمين على المقابلة- يتخذون قرارات سريعة من المتقدمين بناء على الانطباع الأولى للمقابلة .

• اعتماد بعض المنظمات بشكل كبير عن المقابلات الشخصية فقط، وبالرغم من أنها أداة ممتازة في نظام الاختيار ومع ذلك يمكن الحصول على معلومات حاكمة عن المتقدمين من مصادر أخرى مثل الاختبارات التحريرية، تمثيل الأدوار، فحص المرجعية والتوصيات من خبراء، أو من الشركات التي يعملون بها .

• القائمون بالاختيار يرضخون للضغوط من القيادات العليا بالمنظمة لاختيار أقاربهم ومن يوصون عليه فنجد أن المقابلة الشخصية قد انقلبت رأسا على عقب إلى أسئلة تافهة لأصحاب الوساطات يجيب عليها المتقدم بكل سهولة ولا تدل على شخصيته أو قدراته أو معارفه، وبذلك يتم الاختيار الخاطئ بينما يتم توجيه الأسئلة الصعبة لباقي المتقدمين .

• عدم تحديث المواصفات الخاصة للوظيفة، والتي تم وصفها منذ عدة سنوات مما يجعل المعلومات التي يبحث عنها القائمون بالمقابلة الشخصية غير كافية للاختيار وبذلك يتم الاختيار الخاطئ .

• تعيين الأفراد بالمنظمة بالأقدمية وذلك بالرغم من الإعلان عن شغل الوظائف داخل المنظمة، إلا أن الاتجاه السائد للحنه للاختيار هو الرجوع للأقدمية بداية الأمر، دون النظر لمواصفات الفرد المتقدم، وبذلك يتم الاختيار الخاطئ لشاغل الوظيفة، وهذا هو ضعف العمل الإداري في كثير من المنظمات الحكومية . وعموما فإن تكلفة الاختيار الخاطئ تكون في حدود 150% من المرتب للموظف العادي، وذلك طبقا

لجمعية الموارد البشرية، أما تكلفة الاختيار الخاطئ للقيادات، فإن المنظمات تدفع كثيرا جدا نتيجة هذا الاختيار، ونحن نسمع كثيرا عن القيادات الفاشلة و اشتراء الفساد و الإهمال نتيجة لذلك¹ .

¹ . نفس المرجع، ص 28.

ومن هنا نرى أن للاختيار دور فعال في عملية تنمية الكفاءات لدى الأفراد، فكلما كانت طريقة الاختيار دقيقة وعادلة وحيديو وصحيحة كانت للأفراد المختارين حافزا في العمل ونبذل الجهد لتحسين أدائهم ورفع معنوياتهم، أما إذا كانت طريقة الاختيار خاطئة ومعتمدة على الوساطة والطرق الملتوية وغير دقيقة فإن ذلك يكون سببا من أسباب ضعف الأداء وتدني الأداء الوظيفي لدى العامل

المحاضرة رقم 03 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

تمهيد

ظهرت إدارة الموارد البشرية نتيجة للاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، والتي هي عبارة عن موارد هامة والمحرك الأساسي والأول للعملية الإنتاجية وإدارة باقي الموارد، كما أن هذه الموارد لها كفاءات ومهارات وقدرات يمكن استغلالها والاستفادة منها، كما يمكن تطويرها إذا أحسن التصرف فيها، ونتيجة لهذا ظهرت إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بتسيير الأفراد (العمال) داخل المنظمات إذ أصبحت هذه الإدارة _أي إدارة الموارد البشرية_ تحتل مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي ولا يمكن الاستغناء عنها، وعلى وظائفها و الدور الأساسي الذي تقوم به عن طريق تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بصفة فعالة، وذلك من خلال العناية بالموارد البشري ووضع استراتيجيات تساهم في تنمية قدراته و كفاءته و زيادة خبراته وهذا من أجل تحسين أدائه، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية عبارة عن إدارة ذات نشاطات حساسة تمس الأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها وكذلك تحقيق أهداف العامل.

1 - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة للعديد من التطورات التي مرت بها عبر مراحل من التاريخ، ولقد تميزت كل مرحلة بنمط معين من التسيير والاهتمام بالأفراد، ونظرا لأهمية الفرد أو بالأحرى العنصر البشري وجب البحث عن أساليب وأنماط إدارية جديدة تهتم بشؤون الأفراد داخل التنظيم، وهذا النمط الإداري تمثل في إدارة الموارد البشرية والتي تختص بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والمحافظة عليها وتنمية قدراتها.¹

وهذا من أجل الضمان الفعلي للنمو واستمرار التنظيم، ومن هذا المنطلق نجد أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو خلق القدرة والمهارة للموارد البشرية بصفة فعالة.²

¹. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة يومي 09-10/03/2004.

². محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع الأردن ط1/2002، ص21.

أ- مرحلة ما قبل التصنيع: (الثورة الصناعية)

لقد تميزت هذه المرحلة ببدائية العمل الإنساني، والذي يقتصر على العمل اليدوي البسيط، والتي تسد حاجياته اليومية للعيش حيث اقتصر على الصيد والزراعة، وفيها لم يكن لنشاط إدارة الموارد البشرية أي وجود.¹ كما ظهرت طبقة معينة في تلك الفترة لديها القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، وبعد هذا ظهرت طبقة الإقطاعيين والتي تسيطر على الصناعة في المدن ونتيجة لظهور بواذر الصناعة تغيرت النظرة للإنسان إذ أصبح يعتبر موردا هاما بالنسبة للمنظمات، والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى، لأن المورد البشري له قدرات فكرية وذهبية تمكنه من التعامل مع الأشياء فهو باستطاعته أن ينتج ويبدع ويخترع و يبتكر، فهو المورد الذي يشارك في تحقيق أهداف التنظيم. ولقد كانت الثورة الصناعية السبب لإعادة النظر في كيفية إدارة و تسيير شؤون الأفراد داخل التنظيم حيث أن تطور الصناعة وظهور التنظيمات كبيرة الحجم وعدد العمال المتزايد بها أدى إلى بروز فكر إداري جديد يهتم بالموارد البشرية.

ب- مرحلة التصنيع:

تتميز هذه المرحلة بظهور التصنيع وبالتالي ظهور الآلة والتي حلت محل اليد العاملة الإنسانية في العمل، وهذا ما سمي بالآلية في العمل، ومن هنا ظهرت المصانع ذات الحجم الكبير، كما أدى هذا التطور إلى ظهور التقنية في الصناعة، وكذلك تطور جميع التنظيمات وكبرها وفي شتى المجالات سواء كانت صناعية، تجارية أو خدماتية، كما أصبحت تشغل عدد كبير من العمال وبالتالي ظهور تجمعات عمالية كبيرة في مكان العمل وهو المصنع أو المنظمة. مما أدى إلى ظهور بعض الظواهر في مجال العمل بسبب الثورة الصناعية مثل تقسيم العمل ومبدأ التخصص بالإضافة إلى ظهور الآلة والتي حلت محل اليد العاملة الإنسانية ونتيجة لهذا التطور الحاصل و الحجم الكبير للمنظمات والعدد المتزايد للعمال وجب البحث عن فكر إداري جديد يهتم بإدارة شؤون الأفراد داخل التنظيم والذي تمثل في الفكر الحديث لإدارة الموارد البشرية ولقد كان أول ظهور لهذه الإدارة هو في شركة فورد " FORD لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1914 أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة HENRY.FORD هو إدارة الاستخدام EMPLOYEMENT DE PARTEMENT وقد وجد فورد ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا من المشرفين عن العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة.² فمع تزايد حجم العمال لم يعد هناك متسع من الوقت لأداء هذه المهمة فعلى سبيل المثال بلغ دوران

¹ خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن ط1، 2003، ص20.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص43.

العمل في شركة فورد 400% عام 1913¹ لذا أدركت شركة فورد بضرورة وجود هذه الإدارة للتفاوض مع النقابات العمالية، والتي تعمل على محاولة التوفيق بين صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، من خلال تنمية كفاءته وقدراته، بالإضافة إلى رغبة العامل في زيادة أجره وتحقيق رغباته وتلبية حاجياته في العمل.

كما نتج عن الثورة الصناعية سلبيات كثيرة كظهور مشكلات اجتماعية معقدة ونفسية مثل ضعف العلاقات الودية بين العمال والموظفين والشعور بالاغتراب والملل، ولهذا المظاهر ولاشك انعكاسات على إدارة شؤون الأفراد. لذا كان من الضروري أن تقوم إدارات تحمل اسم (إدارة العمال، أو إدارة الموظفين) تشرف على الموظفين والعمال وتنظم علاقاتهم مع الإدارة العليا. وتعالج مشكلاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.²

وفي المقابل كان فريدريك تايلور **F.TAYLOR** صاحب مدخل الإدارة العلمية الذي اقترح في كتابه المعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911. والذي أراد فيه تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق ربط مصالح العاملين بمصالح العمل وزيادة الإنتاجية من طرف العاملين.

هذه المشاكل العديدة في مجال العمل والتي أثرت سلبا على المنظمة كانت عائقا في تحقيق أهدافها. وكذلك أهداف العامل الشيء الذي أدى إلى ظهور حركات علمية تهتم بشؤون الموارد البشرية، ولقد كان فريدريك تايلور (**F.TAYLOR**) الذي يعتبر صاحب مدخل الإدارة العلمية الذي اقترحه في مؤلفه عام 1911 حيث حاول فيه تغيير تلك المصالح المتعارضة بين العمال وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق ربط أهداف الأفراد بأهداف العمل وزيادة الإنتاجية من طرف العاملين.³

لقد بدأ تجاربه في مصانع ميدفال (**MIDIVALE**) في الولايات المتحدة وكان هدفه وراء ذلك هو رفع الإنتاجية بدراسته للزمن والحركة في مجال تنمية العمل ووضع مقاييس للأداء وأنماط زمنية لها، والتي بينت أنه يمكن زيادة كفاءة أداء العاملين، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعامل، واستخدام حوافز في العمل لزيادة الإنتاجية، منح العاملين فترات للراحة ودراسة تحليل الوظائف للتعرف على أفضل الأساليب لأداء العمل.⁴

¹. نفس المرجع، ص 43.

². عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص38.

³. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، دط. 2003 ص 16.

⁴. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدخول لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعيين، الإسكندرية مصر، 2003 ص26.

ولقد وضع تايلور عدة أسس و مبادئ للإدارة العلمية وهي:

➤ **الأجر الجيد للعمال:** لكي يعمل العمال في مؤسسة تسير من طرف إدارة علمية يجب أن يكون الأجر الذي يتقاضاه العمال أعلى وذلك من أجل إنتاج ومردودية أعلى واستقرارهم في العمل¹.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

- الاختيار العلمي للعاملين.

- التعاون بين الإدارة والعمال.

- وضع أنظمة التخطيط والرقابة.

من خلال هذه المبادئ التي وضعها تايلور وذلك بتجسيد مبادئ الإدارة العلمية جاء **هنري فايول**

H.FAYOL الذي كان أول ظهور لأعماله سنة 1900 و سنة 1908. بحيث قدم أفكاره في الميدان الإداري على شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات الهندسية المتعلقة بأعمال الفريق إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور الموسوم " **الإدارة الصناعية والعامة** " الصادر سنة **1929**(...) وفيه قام **فايول** بتطبيق نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة².

كما اهتم ماكس فيبر بدراسة التنظيمات البيروقراطية وذلك من خلال وضع الخصائص الإجرائية والبنائية للبيروقراطية و اتسمت أفكاره بتقسيم دقيق للوظائف والمبادئ والقواعد للأداء الوظيفي. ولقد ركز فيبر في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي على التنظيم الرسمي حيث أصبح يعتبر حجر الزاوية في دراسة التنظيمات واعتبر بأن التنظيم الرسمي يمثل التصرفات بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله³.

لقد كانت الثورة الصناعية السبب في بروز العديد من المشاكل التي بدورها تعرقل التنظيم من أن يحقق أهدافه بصفة فعلية، فعلى الرغم من الزيادة في الإنتاج وتوفر رؤوس الأموال إلا أن العمال أصبحوا يعانون من هذا التطور الرهيب في الصناعة بسبب شعورهم بالملل والاعتراب وخوفه من البطالة، فقد كان ينظر للعامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل⁴.

¹ Mohammed. Benguerna et Frederik Winslow Taylor ; **La direction scientifique des Entreprises** ; Achevé dimprimer sur les presse de l' Entreprise nationale des arts graphiques (ENAG) Unité de reghaia; Algérie 1992;p58.

² بغول زهير ، **الوجيز في الفكر الإداري**، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة الجزائر، د ط، 2011 ص 66

³ رابح كعباش، **علم الاجتماع التنظيم** ، مخبر علم الاجتماع للاتصال للبحث و الترجمة جامعة قسنطينة الجزائر، 2006 ص 44.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003 ص 25.

وكل هذه المشاكل ساهمت في بروز النقابات العمالية وهي إيجاد لعمال في شكل حركات عمالية وذلك من أجل الدفاع عن حقوقهم ومواجهة أصحاب وأرباب العمل. فلقد كانت هذه الحركات العمالية من قبل عشوائية وغير منتظمة وبعدها تطورت الصناعة وتطورت الأوضاع مما أدى إلى انتظام العمال في نقابات تدافع عن حقوقهم ورغبات العمال بصفة شرعية وقانونية.

د -تطور إدارة الموارد قبل الحرب العالمية الأولى (1915):

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العملية في الدول الغربية خاصة في مجال المواصلات والمواد الثقيلة. وحاولت النقابات العمالية التي ظهرت نتيجة لسوء ظروف العمل وقلّة الأجور. الزيادة في أجور العمال وخفض ساعات العمل. ونتيجة لهذه المشاكل وكثرة التناقضات بين العمال وأصحاب العمل. الأمر الذي أدى إلى ظهور مفكرين اهتموا بدراسة شؤون الأفراد (العمال) والإدارة والعمل منها. ظهر حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Fredrick TAYLOR والتي حاول فيها أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال. وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد منها دراسة الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور وحوافز مشجعة¹. وكننتيجة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشأة على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا، مع ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالانجازات والقروض والتأمين، ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية².

وفي إطار هذه التحولات بدأت تظهر البوادر الأولى لإدارة الأفراد فكان يوجد في بعض الشركات الأمريكية أعوان توظيف يساعدون العمال على حل مشاكلهم.

ذ -التطور قبل الحرب العالمية الثانية (1945):

لقد كانت ظروف الحرب العالمية الأولى الدافع إلى الاهتمام بالموارد البشري و بالتالي الاعتماد على طرق علمية في إدارة شؤون الأفراد ومن هنا ظهرت إدارة الاستخدام في المنظمات والتي أصبحت في الوقت الحالي تعرف باسم إدارة الموارد البشرية، لأن أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك اقتنعوا بأن اليد العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة، حيث اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، تسريع وتيرة العمل، تطوير آليات وتجهيزات أفضل، بالإضافة إلى وجود

¹. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص

23.

². عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، أريد عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان

الأردن، 2006 ص 7.

إدارة أفضل، مما أكد على ضرورة تسطير برامج لرعاية العمال و تحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية ليقنع أرباب العمل والمصانع بضرورة وجود إدارة الاستخدام في منظماتهم ومصانعهم لتتولى تصميم هذه البرامج وتنفيذها وعجلت بذلك ظروف الحرب العالمية الأولى من انتشار إدارة الاستخدام في المؤسسات¹.

ولقد عرفت هذه الفترة تطورات هامة، ونمو منظمة العمل والتي كان شعارها آنذاك من أجل فعالية أكبر والذي رافقه اضطهاد العمال، فكان لهذا التيار الفضل الكبير في زيادة الفعالية التنظيمية والتي كانت سببا في زيادة الإنتاجية وأرباح المؤسسة، لكن لم توفق بين هذه الفعالية ورضا الأفراد. فتجاهل أهداف العاملين أدى إلى ظهور بعض الردود السلبية كالتغيب وزيادة معدل دوران العمل، والصراعات العمالية... ونتيجة لكل هذه الاختلالات والنتائج السلبية ظهرت تيارات جديدة ونظريات تمكنت من إدماج العنصر البشري في تحليل المنظمات².

ففي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، كما شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتي تمثلت في تجارب الباحث جورج إيلتون مايو GEORGE.ELTON MAYO وفريق من الباحثين بمصانع الهوثورن بشركة وستون إلكترىك الواقعة بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية... حيث عمل إلتون مايو على توفير مناخ ملائم للعمل تتوافر فيه كافة الشروط الملائمة للعمال على العمل، وتوفير فترات للراحة يشترك العمل في اختيار أوقاتها³

ج- التطور بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة تميزت باتساع نطاق إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين. ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم أطرافهم والأعمال الروتينية.

لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية دور حيوي وهام في المنظمة والتي أصبحت بمثابة منظمات اجتماعية وبالتالي تخلت عن عملها الروتيني، وهذا التحول كان نتيجة تعقد وظائف الإدارة بسبب تزايد عدد العمال الكبير داخل التنظيمات و الذي يرجع إلى كبر حجم المنظمات، الأمر أدى بضرورة قيام المنظمة، بتدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وكذلك ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات

¹ . عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

² . François cocula ; **Introduction générale à la gestion 3 éme édition** ; Paris Dounod ; 2005 ; P 58.

³ . بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص 35.

العمل¹، واشترك العمال في عملية اتخاذ القرارات لأن المورد البشري (العامل) له صفة الفعالية في الإنتاج وهو المحرك الأول والأساس لباقي عناصر العمل.

ومن هنا تبين أن الموارد البشرية أصبحت ذات أهمية بالغة إذ ركزت الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على نتائج البحوث في علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع التنظيمي، كما تزايد استخدام العلوم السلوكية والتي تهدف إلى دراسة السلوك الإنساني في الإدارة.

إن تحديات أواخر القرن العشرين أملت تغيرات بسبب التطور الصناعي حيث جعلت من المورد البشري منبع قوة التطور الحضاري وذلك نتيجة الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا ووسائل المعلوماتية، كالإعلام الآلي والأوتوماتيزم، مما استوجب على المنظمات ضرورة اختيار موظفيها بطريقة جيدة وتدريبهم، وتقاسم أدائهم بصفة دقيقة وعلمية حتى يتم مواكبة التطورات الحاصلة في الوقت الراهن.

إن الفكر الإداري الحديث أكد على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري كمبدأ اقتصادي، بدلا من النظر إليه كقيد بين حاجيات المؤسسة وعقلانية الإدارة العلمية واحتياجات العاملين للوصول إلى الأهداف المنشودة².

المحاضرة رقم 04 الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري وخاصة بعد التطور الهائل في الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية مما أدى إلى ضرورة البحث عن إدارة تهتم بدراسة وتسيير الموارد البشرية والاهتمام بها وكانت هذه الإدارة والتي تهتم بشؤون الأفراد العاملين وتسيرهم هي إدارة الموارد البشرية والتي أصبحت النظرة الحديثة إليها نظرة جدية إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل التنظيم، وهذا راجع إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بها .

1 أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

أ - زيادة الوعي لدى العاملين (زيادة المستوى التعليمي، اكتساب المهارات، وجود أفراد لهم قدرات عالية...) مما زاد الحاجة إلى ضرورة استحداث إدارة متخصصة للعامل معهم.

ب - التطور التكنولوجي والذي حتم على أصحاب الأعمال البحث عن عمال يكونون أكثر كفاءة ومرونة وقادرين على اكتساب مهارات جديدة أقل وقت وبأقل تكلفة وهذا لا يكون لا عن طريق إدارة الموارد البشرية.

¹ . صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007 ص19.

² . Sid Ahmed Bomouane ; **Le Management des Ressources Humaines Office des publications universitaires** ; Place Central Ben Aknoun ; Alger, 2010 P20.

ت -التطور الصناعي الكبير، بظهور الثورة الصناعية وظهور التنظيمات العمالية المنظمة، نظرا لظهور الصراعات بين الإدارة والعاملين ومحاولة الإدارة إيجاد بعض الأساليب العلمية لمواجهة هذه المشاكل وبالتالي ضرورة وجود إدارة متخصصة داخل المؤسسة¹.

ث -تطور الفكر الإداري الحديث والذي أثر على اتجاه وقيم المديرين نحو معاملة العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم، حيث ساهمت العلوم السلوكية بفروعها المتعددة بفعالية في تقديم المفهوم الإنساني الحديث في الإدارة².

ج -زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأرباب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين وتهتم بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية وذلك لإحلال التعاون بدلا من الصراع.

ح -زيادة تكلفة العنصر البشري: يعتبر الاهتمام المتزايد بالموارد البشري الدافع الذي زاد في أهمية إدارة الموارد البشرية وتمثل في التوظيف وعملية الاختيار، التدريب، والأجور، والحوافز وهي أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، فتكلفة استخدام العنصر البشري وتقييم زيادة فعالية الأداء يستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

خ -تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتميز الوظائف في المنظمات الحديثة بالتعقيد والصعوبة، حيث تتطلب مهارات، وقدرات مميزة فالموظف اليوم قد يكون عضو في فريق عمل، مما يعني تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات لتحقيق التوافق ومع هذه التغيرات وتدعمها³

د -زيادة حجم المؤسسات: وبالتالي زيادة عدد الوظائف داخل التنظيم وبالتالي زيادة أعداد العاملين، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم و الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم⁴.

2 - أهمية إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهمية وفائدة كبيرة، وهذه الأهمية تستمد من أهمية العنصر البشري، لأن هذا العنصر يعتبر المحرك الأول والأساسي لجميع الموارد فهو له قدرات ومهارات فكرية وذهنية، وحسية وحركية، كما أنه مصدر معلومات فهو يبتكر ويخترع، فهو عنصر فاعل قادر على المشاركة الفعلية في العمل إذ عن طريق إدارة الموارد البشرية يتم توظيف الفرد واختياره من بين مجموعة من الأفراد وذلك حسب

¹ .صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، مصر الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005 ص 18.

² .زاهد محمد الديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ط1 ، 2008، ص 12.

³ .جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية جامعة المنوفة، الإسكندرية، 2003 ص 22.

⁴ .خالد الهيتمي عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد العراق، ط 1، 2003،

المؤهلات التي لديه والتي تتوافق ومتطلبات منصب العمل ثم يتم تدريبه وبعدها يتم تقييم أدائه، بالإضافة إلى ذلك فإن التعامل مع مشكلات العاملين يتطلب كفاءات وقدرات متخصصة قادرة على معرفة حاجات للأفراد لذلك زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمة وضرورة استخدامها بطريقة مثلى خاصة بعد ظهور عدم التناسب بين الحاجات من الموارد البشرية وبين أداء وإمكانات القوى العاملة ونتيجة هذا فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى فيما يلي¹:

أ - إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العمال بشتى مواقعهم ومهامهم، تمتاز هذه البرامج الهادفة بالدقة والموضوعية حتى تحقيق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات هو رفع إمكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية، وظروف العمل المريحة.

ب - تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها و زيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

ت - العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.

ث تحقيق الغرض والهدف الرئيسي وصولا إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة.

ج وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.

ح وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث أن التغيير وعدم الاستقرار في القوى يؤثر سلبا على أهداف المنظمة و بالتالي الحفاظ على العاملين من كل النواحي (شروط عمله، جوانب صحية،..... الخ).

خ بالإضافة إلى أن أهمية الموارد البشرية تتبع في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز.

3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لكن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على مدى فاعلية مواردها البشرية وكيفية استغلال طاقاتهم والاهتمام بهم، وهذا لا يكون إلا عن طريق أهداف إدارة الموارد البشرية والتي بدورها - الأهداف - تعتبر أهداف التنظيم في آن واحد، لأنها تزود التنظيم بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجاتهم وهناك عدة أهداف إدارة الموارد البشرية وهي:

أ - أهداف اجتماعية: إن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف اجتماعية وذلك من خلال

تشغيل الأفراد حسب قدراتهم ومحاولة القضاء على البطالة، مما يسمح بالتطوير والنمو طبقا لتشريعات

¹. طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

وقوانين العمل، بما يضمن للمؤسسة التطور والنمو، وبالتالي يضمن للأفراد إشباع رغباتهم وتلبية حاجياتهم¹.

ب - **أهداف وظيفية:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إليها هي الأهداف الوظيفية، وذلك من خلال قيام هذه الإدارة بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بجذب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة اللازمة للمنظمة بحيث تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية والمرتبطة بالتخطيط المناسب لليد العاملة وهذا من خلال:

- المحافظة على الموارد البشرية من خلال البرامج الداعمة للمسار الوظيفي، وبرامج الترقية الداخلية.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية.
- تقييم أداء الأفراد بطريقة موضوعية تسمح بتأهيل النقص لدى العاملين.
- التحفيز والإرضاء، تتحقق هذه الأهداف من خلال تسطير برامج تحفيزية، والوقاية والحماية².
- مراعاة العدل والموضوعية في التعامل مع الموظفين وتوفير مناخ صحي وظروف حياة وعمل متميزة، تتيح الفرصة للعاملين للنمو وتحقيق ذواتهم³.

ت **الأهداف التنظيمية:** إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية تخدم أهداف التنظيم ومن هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها والتي تؤثر في التنظيم هي:

زيادة إنتاجية العمل، فالسعي إلى زيادة الإنتاجية هو محرك النشاط الاقتصادي لكل منظمة. وهذا يكون عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تساهم في زيادة مردودية المنظمة من خلال تأثيرها المباشر على الأفراد العاملين.

- تحسين نوعية الحياة في العمل، إذ أن الطابع الروتيني لبعض الوظائف يلق الشعور بعد الرضا، فالكثير من العمال يطمح لتقلد مسؤوليات أكثر والحصول على استقلالية أكبر من أجل المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة، الشيء الذي يحتاج إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بإشباع حاجيات العمال وتحقيق الرضا الوظيفي و متابعة المسارات الوظيفية لهم⁴.

- احترام التشريعات والقوانين، فعلى إدارة الموارد البشرية احترام القوانين والتشريعات فهي تمس جميع أنشطتها الشيء الذي يلزم مسيري هذا القسم بمعرفة جميع القوانين والتشريعات التي تمس التوظيف، الأجور

¹. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 24.

². Sekiou et Al ; **Gestion des Ressources Humaines 2^{ème} Edition** ; Bruscelles ; Edition de Bock ; Université 2005 ; P 10.

³. عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

⁴. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر، 2007 ص 17.

الصحة، والأمان في العمل، العلاقات في العمل، وحقوق الفرد.

ث - **أهداف إستراتيجية** : إن أي مؤسسة أو إدارة داخل مؤسسة تتبع إستراتيجية معينة تقوم

التخطيط الدقيق لمسارها وأهدافها و ذلك من خلال تحديد ما ستقدمه للسوق من الناحية الكمية والنوعية للمنتج المقدم. وتعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها أو خدماتها والتي يستمد منها إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف والتي بدورها تخدم أهداف التنظيم ونذكر منها:

توفير بيئة العمل بالتعاون مع المديرين التنفيذيين التي تسهم في بناء شخصية الموظف وترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق وتقبل المسؤولية و روح العمل.

وضع وتحديث وتطوير اللوائح وأوصاف الوظائف وعناصر تقويم الأداء وأدلة العمل التي من شأنها تسهيل إجراءات شؤون الموظفين، تحديد الواجبات والحقوق لكل من الإدارة والعاملين¹.

تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد².

تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص³.

من خلال ما سبق أن كل هذه الأهداف هي عبارة عن أهداف تهم التنظيم وكذلك الأفراد العاملين أو الموارد البشرية بصفة عامة والذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف هو إدارة الموارد البشرية وهي الإدارة الحديثة للأفراد العاملين بمختلف التنظيمات والمؤسسات سواء كانت تجارية أو خدماتية أو صناعية.

المحاضرة رقم 05 . وظائف إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به كل منظمة، بالإضافة إلى طبيعة علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي. وهناك العديد من الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي تعني - أي الوظائف - مجموعة الأنشطة المتعلقة بإدارة العنصر

¹ . منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم و الرسالة و علاقة الاستخدام معهد

الإدارة العاملة مكتبة الملك فهد الرياض السعودية، ردمك 2011، ص 47.

² . نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع برج الكيفان الجزائر، ط 1، 2011، ص 44.

³ . أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين دار الكتب، القاهرة مصر، 2008 ص 48.

البشري في المنظمة. كما أنها تعمل على تنظيم عملها في كل المؤسسات¹، و لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها عليها أن تقوم بعدة وظائف وهي:

1- وظيفة التخطيط

- تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تُعنى بتحديد الاحتياجات المستقبلية من العناصر البشرية من حيث العدد والكفاءة اللازمة وتحديد معروض ومتاح في سوق العمل. فالتخطيط يعني التنبؤ بما سيأتي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن التخطيط للموارد البشرية الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع ولكي يمكن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة لا بد وأن تتحدد الخطوات الآتية:²
- أ توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة وعلى العموم قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين بالمنظمة.
- ب يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية لتحقيق تسيير العمليات.
- ت يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لانجاز الأهداف.
- ث للحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الداخلية أو الخارجية.
- ج يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.
- ح يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة.
- خ - يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
- د - يساهم في خلق قاعدة التنسيق والتكاملية في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية

2- وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف

هذا يعني التعرف على المهام والأنشطة المكونة للوظيفة وتوصيف الوظيفة وتحديد مسؤوليات ومتطلبات العمل، بالإضافة إلى تحديد مواصفات من يشغل الوظيفة. فتحليل العمل وتوصيف الوظائف هي عبارة عن

¹ . Jacqueline Barraud ; et autres ; **la fonction ressource humaines (matiers ; compétence et formation)** 3^{ème} édition Dunod ; Paris ; 2008 p 12.

² . خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخوشية، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و الطباعة والتوزيع عمان الأردن ط 1، 2007 ص 39-40.

عمليتين مكونتين من عدة خطوات مهمة لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة وهذه الخطوات تتضمن:

توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين. كما يعتبر توصيف الوظائف حسب الصواب وآخرون أنه البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة¹.

كما عرف آل علي والموسوي توصيف الوظائف بأنه تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها². ومن خلال هذا تبين أنه من أجل تعيين أفراد المناسبين لشغل الوظائف يستلزم الأمر وضع معايير تتعلق بالموصفات المطلوبة في الشخص والتي تنطبق وتتوافق ومواصفات الوظيفة. وهذه المواصفات تمكنا من اختيار الشخص المناسب من بين الأشخاص المتقدمين لشغل الوظيفة.

3 - وظيفة الاستقطاب:

الاستقطاب هو مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة وتمكن عملية الاستقطاب الفعال من خلال تحقيقها للأهداف التالية:³

- أ - توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملئ الشواغر المتاحة في المنظمة.
- ب - لإسهام في عملية تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد.
- ت - تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب.
- ث - المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.
- ج - إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفاءة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل.

4 - وظيفة الاختيار والتعيين

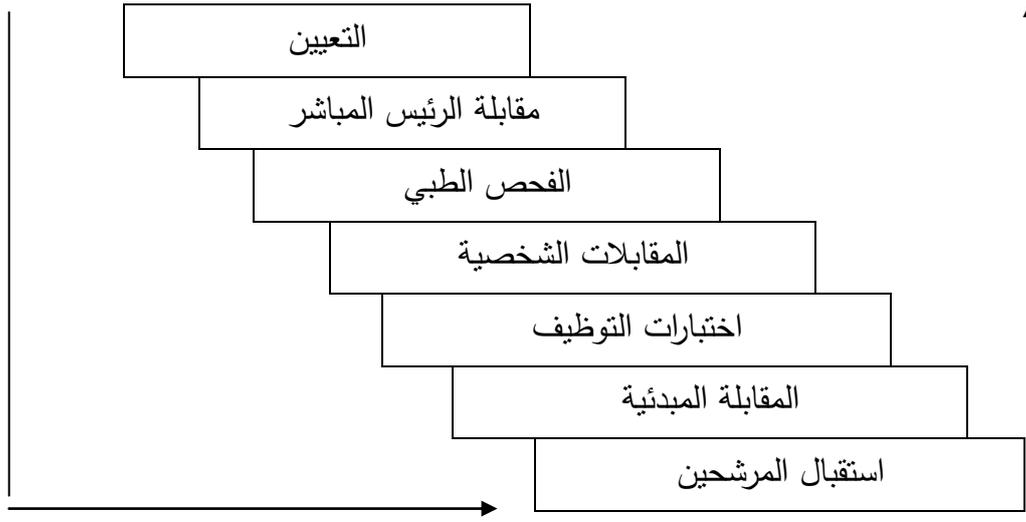
¹ . الصباب أحمد عبد الله و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية، دط2، 2002، ص 51.
² . آل علي رضا صاحب، و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2001، عمان الأردن، ص 217.
³ . خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره ، ص 91-92.

الاختيار هو الطريقة أو العملية التي يتم من خلالها البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم قدرات ومواصفات تمكنهم من شغل المنصب. ويتم اختيار الأفراد من مجموعة من العمليات والمتمثلة في تقديم طلبات التوظيف وتصفياتهم، المقابلة، الاختيارات بنوعها الكتابي والشفهي، وغيرها من الأساليب التي يتم بها اختيار الأفراد الذين تتناسب قدراتهم ومؤهلاتهم مع الوظائف.

أما التعيين فهو عملية توجيه الفرد لشغل وظيفته وهذا بعد اختياره وتوظيفه حيث يتم توظيف مهام الفرد والمسؤوليات المنوطة به وعادة ما يكون التعيين بعد الاختيار والتوظيف ، كما أن عملية الاختيار تمر بعدة مراحل وهي:

• مراحل الاختيار (إجراءات الاختيار):

إن عملية الاختيار تهدف في الأساس إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة، وعملية الاختيار ترتبط بالوظائف السابقة لإدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب، وهذا الشكل يوضح المراحل التي تمر بها عملية الاختيار¹.



شكل (1) يوضح مراحل الاختيار

وبالتطرق إلى إجراءات أو مراحل الاختيار التي يمكن استعمالها في عملية اختيار الموارد البشرية نجدها عموماً تتحصر في المراحل التالية:

أ. طلب التوظيف:

يخضع المرشحون إلى عملية فرز أولي تتم على أساس طلبات التوظيف والسير الذاتية إن عملية الفرز هذه تقوم على أساس بعض العوامل الأساسية والمعلومات العامة، فطلب التوظيف يجب أن تكون معد بعناية

¹. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 270.

حيث يكون محفزا للقائم بالتوظيف على استقدام المرشح للمقابلة فعدد كبير من طلب التوظيف يتم استبعاده خلال مرحلة الفرز الأولى¹.

فطلب التوظيف يعتبر إذا المرحلة الأولى من مراحل الاختبار المتعلق بالموارد البشرية وهو المفتاح الأول للتوظيف فإذا كان طلب التوظيف جيد ومطابق لمعايير طلبات التوظيف كانت فرصة للمتقدم للتقدم للوظيفة أما إذا كان مخالف للمعايير فإنه يتم رفض الطلب في البداية وبالتالي لا تكون فرصة التوظيف.

ب. التحري و التوصية²: Investigation of previous employment history and letters of recommendation

يعتمد هذا الأسلوب من أساليب الاختيار على قاعدة أساسية وهي متعلقة بأداء الشخص في الماضي، ووفقا لهذا الأسلوب فإن إدارة الأفراد في المنشأة عادة ما تقوم بسؤال الرؤساء المباشرين السابقين للتقدم للعمل في أدائه وعلاقاته وسلوكه، وقد يتم ذلك بواسطة إرسال رسائل كتابية لهذا أو بواسطة الهاتف أو عن طريق زيارتهم شخصيا في أماكن عملهم، أو أن يقترح الشخص المتقدم للوظيفة عددا من أسماء الذين لهم سلوكه وصفاته، إلا أن هذا الأسلوب قد يعطينا معلومات خاطئة وفي غير صالح المترشح كما أنه يمكن يفيد في عملية الاختيار باعتباره أحد أساليب الاختبار وليس الأسلوب الوحيد.

ت. المقابلات الشخصية (الأولية):

تتمثل المقابلة الشخصية التي يتم من خلالها اختيار الموظفين في نوع من المحادثة التي يتم التحكم فيها، وتكون بين المتقدم للعمل وصاحب العمل أو شخص يمثله ويتم تصميم المقابلة الشخصية بهدف اختيار مدى تناسب المتقدم لشغل العمل مع الوظيفة المرجو تعيين أحد الأشخاص بها. والمقابلة الشخصية هي عبارة عن تبادل الطرفين للمعلومات بغية مساعدة الشخص الذي يعقد المقابلة في تكوين رأي عن المرشح ومساعدة المرشح في تكوين رأي عن المؤسسة وتتمثل الأهداف المحددة للشخص الذي يعقد المقابلة الشخصية في عملية الاختيار فيما يلي³:

- يتمثل الهدف الأول في التعرف على القدر المستطاع من المعلومات الخاصة بالمرشح والتي تتعلق بالعمل وذلك حتى يمكن تقييم مدى تناسب هذا المرشح مع العمل طبقا لبعض المعايير التي تم وضعها من قبل بخصوص الأداء الفعال للوظيفة.
- أما الهدف الثاني فيتمثل في تقديم المزيد من المعلومات عن الوظيفة والمؤسسة وعلى العموم فإن المقابلة تهدف في الأساس إلى معرفة صاحب العمل المزيد من المعلومات

¹. عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

². مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ص 168.

³. باري كشواي: مرجع سبق ذكره ، ص 74.

- والمهارات والكفاءات التي تتوفر في الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة. وبالتالي يعود عليه بالريح على المؤسسة وبدون تكاليف.

ث. اختبارات التوظيف:

تستخدم اختبارات التوظيف كوسيلة لاختيار الفرد الذي تتوفر فيه المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لشغل الوظيفة، وقد نأخذ هذه الاختبارات شكل الاختيارات التحريرية أو الاختبارات العملية أو اختيارات التشغيل والأداء كما يتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية¹. ومن أهم أنواع الاختبارات المستخدمة في التوظيف الأنواع التالية²:

I. اختبارات القدرات Aptitude tests

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة Latent or potential على أداء شيء ما في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء لدى الشخص Mental ability or intelligence كما يحاول البعض الآخر قياس قدرات الشخص المتخصصة.

II. اختبارات الأداء Achievement of proficiency tests

يقيس هذا النوع من الاختبارات معلومات الشخص ومهاراته في أداء عمل معين Achieved Skill or an acquired know ledge، وهناك نوعان رئيسيان من اختبارات الأداء. فالأول يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابيا أو شفويا Written or oral، والثاني يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه.

III. اختبارات الاهتمامات المهنية Vocational interests tests

وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله Likes and dislikes في مجال الاهتمامات، والهوايات Hobbies والنشاطات الترفيهية Recreational activities، والفكرة الأساسية والافتراض وراء هذا النوع من الاختبارات أن للأشخاص الناجحين في أي مهنة نمطا محددًا من الاهتمامات، فإذا تبين أن للشخص المتقدم للوظيفة نفس هذه الاهتمامات فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة.

IV. اختبارات الشخصية Personality tests

يحاول هذا النوع من الاختبارات قياس وتقييم بعض الخصائص Characteristics التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل، وذلك مثل النضج العاطفي Emotinal maturity، الاجتماعية Sociability،

¹. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 272.

². مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ص 169-170.

تحمل المسؤولية، الانسجام Conformity، الموضوعية، القيادة أو الهيمنة Ascendancy والأعراض العصبية Nervous symptoms.

٧. الاختبارات السيكولوجية¹

تقوم الاختبارات السيكولوجية على أساس تطبيق الإجراءات القياسية على المتقدمين للعمل بطريقة يمكن من خلالها قياس استجاباتهم وذلك حتى يكون من الممكن عقد بعض المقارنات الموضوعية. وينبغي أن تقوم هذه الاختبارات على ستة معايير، وهكذا فإنه ينبغي أن يتحقق في اختيار ما يلي:

- ينبغي أن يكون الاختبار أداة قياس حساسة يمكن عن طريقها التمييز بين المتقدمين للعمل.
- ينبغي أن يكون الاختبار قياسياً وذلك حتى يخضع الحكم على نتائج جميع المتقدمين للعمل لمعايير واحدة.

• ينبغي أن يكون هذا الاختبار موثوق من دقته و يمكن الاعتماد عليه.

• ينبغي أن يكون الاختبار ساري المفعول.

• يجب أن يكون الاختبار مقبولاً من جانب المترشح للعمل.

• ينبغي أن لا ينطوي الاختبار على أي نوع من أنواع التمييز.

وعلى العموم من خلال ما سبق فإن هذه الاختبارات مهما كانت يتم الاعتماد عليها في اختبار أفضل المتقدمين للتوظيف وشغل المناصب الشاغرة إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها وحدها في عملية اختيار المورد البشري المفضل والجدير.

ج. الفحص الطبي والتعيين²

تعتبر مرحلة الكشف أو الفحص الطبي والتعيين هي المرحلة الأخيرة التي تهدف الإدارة من خلالها إلى التأكد من صلاحية المتقدم بطلب للتوظيف من الناحية الصحية وإمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصحية والبدنية على انجاز المهام الوظيفية المطلوبة لأن هناك بعض الوظائف تتطلب توفر اللياقة البدنية والصحية والنفسية اللازمة لشغل المنصب الشاغر من قبل الفرد. ووفقاً لمتطلبات المنصب يتم استبعاد ورفض الأفراد الذين لا يتمتعون باللياقة البدنية أو النفسية أو الصحية للقيام بأداء ذلك العمل وبعد أن يتم اجتياز المتقدم للتوظيف للمراحل السابق ذكرها يتم استلام الفرد لعمله في المنظمة المعنية ، كما تنص بعض إجراءات أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الأقطار على وضع الفرد العامل تحت التجربة والاختبار تحت التعيين لمدة معينة قبل تثبيته.

¹. باري كشواي، مرجع سبق ذكره ، ص 79-80.

². خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخوشة، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

فمن خلال ما سبق لعرض مراحل الاختبار تبين لنا أن مراحل الاختيار هي عبارة عن مجموعة أو سلسلة من الخطوات والأدوات المحددة والمستخدمة لتقويم المتقدمين لتحديد مدى مناسبتهم للوظيفة، فالاختيار إذا عملية تبدأ عندما يتقدم الراغبون في الوظائف بطلبات الالتحاق وتنتهي بقرار التوظيف¹.

5 - وظيفة التدريب والتكوين:

إن التدريب والتكوين هما تلك الأنشطة التي تهدف إلى رفع كفاءة وتنمية مهارات ومعارف العاملين. وذلك بغية تحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم وتلقيهم معلومات جديدة وذلك لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال العمل، ومن المهام الأساسية التي تعني بها هذه الوظيفة تحديد الاحتياجات، إمداد برامج التدريب تنفيذ البرنامج وتقييم النتائج². ولقد أصبح التدريب محل اهتمام متزايد خاصة مع صدور القوانين الخاصة بالتدريب كما تعتبر هذه الوظيفة ركيزة من ركائز إدارة الموارد البشرية إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة³.

- مراحل التدريب (الخطوات):

تتكون العملية التدريبية من عدة مراحل أو خطوات متسلسلة، ومتلازمة، تشكل وحدة متكاملة يميزها الارتباط والتناغم فيؤدي الإخلال بإحدى هذه الخطوات إلى فشل التدريب، لأنها نتائج الجهود المتراكمة والمتلاحقة والبرامج المدروسة بالإضافة للإشراف الدقيق. وحسب هذا الشكل فإن هناك أربعة مراحل للتدريب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية:
- تصميم البرامج التدريبية:
- تنفيذ برنامج التدريب:
- تقييم البرنامج التدريبي:

6 - وظيفة تقييم الأداء:

تعتبر وظيفة تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها من أهمية في معرفة مدى فاعلية العنصر البشري وذلك من خلال التركيز على نقاط الضعف في أدائه وكيفية تصحيحها وتطويرها، ونقاط القوة في أدائه وطريقة المحافظة عليها وزيادة تنميته، ومن هنا نجد أن كل التنظيمات تهتم بتقييم أداء أفرادها

¹ محمد سيد حمزاوي_الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمة العامة، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض ط، 2013. ص 85.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

³ Bernard Martory ; Daniel Crozet ; **Gestion des ressources Humaines (pilotage social et performance)** Dunod 4^{ème} edition ; Paris 2001 P 80.

وموظفيها، وغالبا ما يقوم بعملية التقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء¹.

كما أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجور الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:²

أ - تخطيط الموارد البشرية: وهو يرتبط بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ب - تحسين الأداء وتطويره: يساهم في معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين.

ت - تحسين الاحتياجات التدريبية.

ث - وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: لأنه يبين مستوى الانجاز الفعلي للفرد العامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة.

ج - إنجاز عمليات النقل والترقية: يعمل التقييم على معرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

ح - معرفة معوقات ومشاكل العمل.

من خلال ما سبق تناوله يبين أن وظيفة تقييم الأداء. تعمل على تقويم طرق الاختيار والتعيين

وتصحيح طريقة تصميم البرامج التدريبية والتكوينية وزيادة فعالية التخطيط، بالإضافة لتنظيم وتحسين أنظمة الأجور والحوافز وذلك من رفع وتنمية كفاءات الأفراد العاملين ومن ثم تحقيق الأداء الجيد للمنظمة.

7- وظيفة التحفيز :

إن وظيفة التحفيز هي الوظيفة التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة على الاستقرار والعمل على زيادة وتحسين أدائهم. وتعمل إدارة الموارد البشرية على تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين. إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم، فالتحفيز هو شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته³.

¹. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

². خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة مرجع سبق ذكره، ص 152-153.

³. نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

المحاضرة رقم 06 تكوين الموارد البشرية.

تمهيد

يرتبط التكوين بمستوى أداء المورد البشري للوظيفة التي يشغلونها لأن انخفاض الأداء يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمواجهة ذلك الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء العامل إلى الحد المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس اللازمة، ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام ولا بد من تهيئة كافة المسئومات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية العنصر البشري لإنجازه لمهامه ومتطلبات عمله بنجاح.

1 - تعريف التكوين

يعرف التكوين بأنه عبارة عن عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى التغييرات في قابلية المورد البشري لأداء أعماله لأن فيم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وكما يعرف التكوين على أنه: >> تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<<

كما يعرف التكوين أيضا بأنه: >>الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المهارات والمعارف والاتجاهات التي تساعد الناس في المشروع.<<

فالتكوين هو عبارة عن برنامج أو مجموعة من البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب المهارات والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة

والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" فهدف المؤسسات من وراء تخطيط البرامج التكوينية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال وكذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي :

- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية.
- تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد.
- رفع مهارات ومعارف العاملين.
- رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

2- مبادئ التكوين:

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

أ - **التكرار والمران**: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقداره فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتدرب، وعلى الطرق المستخدمة في التدريب، ولقد وجد أن التكوين المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة بعد أكثر فاعلية من التكوين المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز ويساعد على الحفظ.⁽¹⁾

ب - **الإرشاد والتوجيه**: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، وإرشاد المتعلم إلى الطريق الصواب فهو اقتصاد للوقت والجهد حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة.

1. **الدافع والحافز**: كلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على الفرد على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها كتحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.⁽²⁾

ح - **الطريقة الكمية والجزئية في التعلم**: الطريقة الكمية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية.

2. **مراعاة الفروق الفردية**: إن الاختلاف بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التكوين، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتمديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.⁽³⁾

2 - أهمية التكوين

يعتبر التكوين وسيلة هامة وفعالة للتنمية والازدهار الاقتصادي وتحسين المستوى الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعه، فالتكوين يعتبر أمر هاما أساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العام لين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة، وتظهر التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي:

(1) - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(2) - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 584.

(3) - صلاح الشنوافي، الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص 153.

أ- إن المورد البشري الذي يلتحق بالعمل لأول مرة لأول مرة يحتاج إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفية التي يشغلونها وبالتالي بها والتكوين عليها.

ب- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن المورد البشري لا يقوم بعمل واحد ولا يمارس مسؤولية واحدة فقط بل ينتقل بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عم له، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينه عند ترقبته وانتقاله إلى وظائف أخرى.

ت- يعتبر التكوين مصدرا من مصادر إعداد الكوادر البشرية في المؤسسة، ومن أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، والتكوين تبرز أهميته في أنه أساس كل تعليم وتطوير وتنمية لبناء قوة بشرية منتجة.⁽¹⁾

ث- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.⁽²⁾

3 أهداف التكوين:

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير في ها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق ها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليها بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

➤ الأهداف العامة للتكوين:

لا شك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما. وبالرغم من ذلك، فإن هيمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعي ها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

➤ الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستويات ها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

(1)- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين ميلة، الجزائر، 2002، ص 108.

(2)- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

- **تخفيف العبء على المشرفين** : لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء

العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.⁽¹⁾

❖ **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم** : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى

القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

❖ **مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.**

❖ **تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس.**

- يسمح التكوين للمدراء في القيام بعملية تخطيط رسمي ويعطي تغيير أكثر وحركية داخل المنظمة لتجنب إعادة ترتيب الوظائف.⁽²⁾

➤ **الأهداف الفنية :**

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العام لين فيها، أو بالنسبة للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف نجد:

أ - **تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها** : تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف

الصيانة و إصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة أسلوب العمال على الآلة.⁽³⁾

ب - **تخفيض حوادث العمل** : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة المورد البشري فالتكوين يؤدي

إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية

ت - **التقليل من نسبة العادم أو التالف** : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم التالفة والمواد

لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.⁽¹⁾

(1) - سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي، المرجع السابق، ص 109.

(2) - Marie Dominique Pujol, **Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur**, édition d'organisation, deuxième édition, Paris, 2003, P77.

(3) - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 282.

ث -يساهم في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات. فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما للمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها.

➤ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النوض بالمستوى الاجتماعي لمعاملين بما يتيح هالتكوين من فرص أفضل لمكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة، يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط: (2)

أ. **زيادة الكفاية الإنتاجية** حيث تنعكس زيادة ماهرة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ب. **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ت. **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة المورد البشري، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها من أجل النمو والبقاء.

ث. **رفع معنويات المورد البشري :** لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج لالعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد يوفر القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيق هذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

الأهداف العادية: إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.

(1) - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

(2) - نفس المرجع، ص 259-260.

- إعداد برامج الرسللة لبعض الموارد البشرية بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.
2. **أهداف حل المشكلات :** وترتكز هذه الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة لمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

المحاضرة رقم 07 تخطيط البرنامج التكويني

تمهيد

يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لتهيئة المورد البشري من أجل القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني تؤثر على العمال سلباً أو إيجاباً كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية في مختلف الدول التركيز

على تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين لمواكبة هذا التغيير والتطوير في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر مواكبة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية فعلية التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فاعلية لتحقيقها إن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

1 - **مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن** : يتم فيها تحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للعمال المراد تكوينهم.

2 - **مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات** : هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

3 - **مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني**: سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للعمال المراد تكوينهم. كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني وهذا ما يؤكد « وليام تريسي » بقوله " إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد للاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية .

4 **تحديد أهداف ومحتويات البرامج التكوينية:**

أ - **تحديد أهداف البرامج التكوينية:**

إن هدف التكوين هو ضمان حاجة المؤسسة لليد العاملة ذات الكفاءة المهنية اللازمة بالإضافة إلى المشاركة في تكوين متطلبات القطاعات الأخرى والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا المواكبة المستمرة للعمال في مراكز عملهم للتغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في الأداء ويقول أبو النيل أن أهداف التكوين هي:

- **تنمية المهارات والمعرفة**: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.
- **نقل المعلومات**: تهدف بعض البرامج التكوينية بشكل أساسي إلى نقل المعلومات الجديدة عن العمل وعن نظام وسياسة المؤسسة الجديدة للعمال.

- **تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين هو تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتتمية اتجاهات أكثر ملائمة وزيادة الدافعية لدى الموظفين وتنمية الوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد. ومن أهداف التكوين في المؤسسة نجد:
 - تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
 - إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.
 - تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة.
 - مساهمة التكوين في معالجة مشاكل العمل ككثرة الشكاوى والتظلمات.
 - يكشف التكوين عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة والمتمثلة في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين لعملهم.
 - يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.
 - رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية والسلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
 - تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
 - إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
- إذا فالتكوين يقتصر فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقتزن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نصف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.
- ب - **تحديد محتويات البرامج التكوينية :** إن أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:
 - اختيار المحتوى :** إن لمحتويات البرامج التكوينية أثر كبير في نجاح التكوين، لذا كان من الضروري في مخطط التكوين أن تحدد الموضوعات أو الموارد التي تتضمنها البرامج التكوينية

بدقة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والعملية المتكويين. ويراعي في ضبط محتوى البرنامج ما يلي:⁽¹⁾

1. إن اختلاف البرامج التي يمكن تقيدها للتكوين تأتي بالدرجة الأولى عن تباين الأهداف المحددة لكل نوع من أنواع التكوين.

2. تقرير البرنامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بينهما، يعني ذلك الضرورة في إقامة التوازن بين المواد والمواضيع التي تتضمنها برامج التكوين على هذا الأساس لابد من تحقيق ما يلي:

- استبعاد المواد التي يعكس إدخالها في حقل المعارف العامة.
- تحديد الوظائف التي يجري الإعداد لها أو التكوين عليها.
- دراسة أوضاع العناصر المراد تكوينها أو إعدادها.

• **تسلسل المحتوى:** إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو خبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم وفي أقصر وقت ممكن فيؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال بين عناصر المعرفة والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة المقدمة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

ج - تحديد الزمان والمكان

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

5 - اختيار المتكويين والمشرفين على التكوين:

يعتبر اختيار المتكويين والمشرفين على التكوين (المكونين) أمراً أساسياً في تصميم أي برنامج تكويني فالمتكويين هم محور أي عملية مع المشرفين على التكوين. فلا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المعنيين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد العامل هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم حسب تحديد الاحتياجات التكوينية، فيخضع المتكون للبرنامج التكويني المناسب له.

6 تحديد ميزانية التكوين:

(1) - حسن الحلبي، تدريب الموظفين، منشورات عويدات، بيروت، دون سنة نشر، ص 80-83.

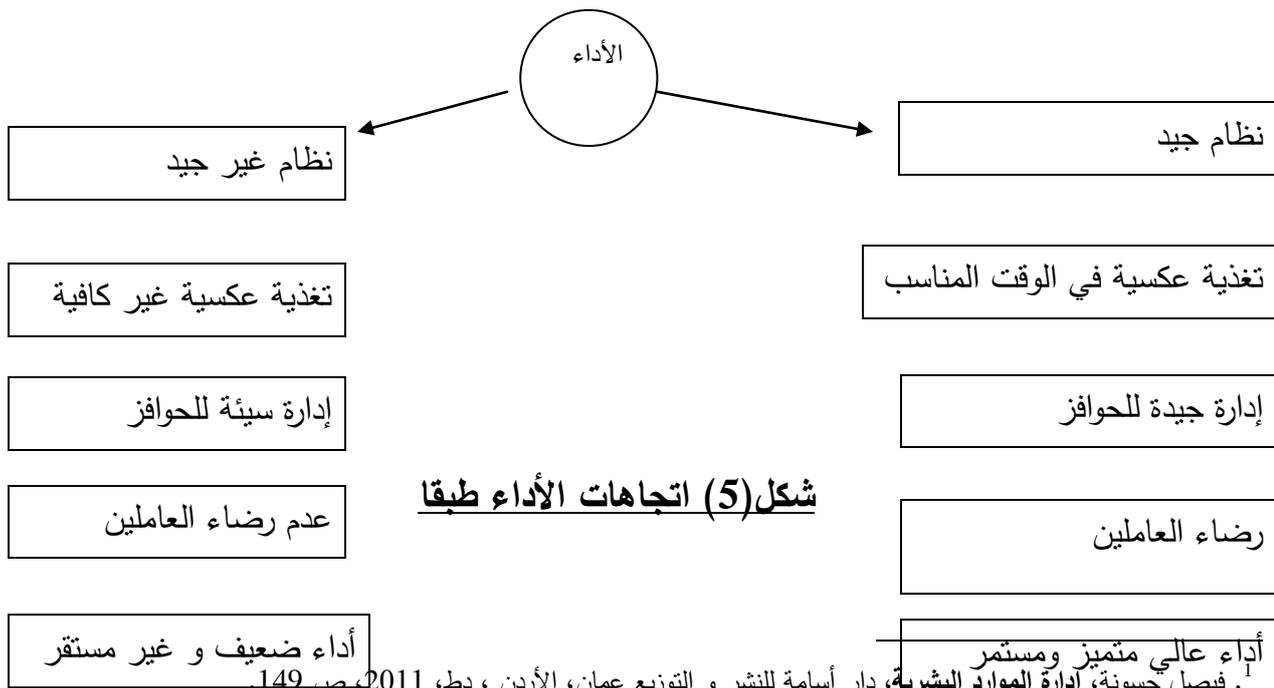
يتم تحديد ميزانية التكوين للتعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج التكويني، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) ويلاحظ أن هذا التحديد يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين. ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء من خلال تطوير معايير معينة كزيادة سرعة الأداء وتحسين الجودة والتقليل من التكاليف وغيرها من المعايير.

تمهيد

يعد تقييم الأداء عملية مكملة لأنشطة إدارة الموارد البشرية ويحتل مكانة هامة لاعتبار أنه -تقييم الأداء- العملية الأكثر نجاعة لمعرفة طريقة أداء العامل، فقد أشارت أغلب الدراسات إلى أن هذا التقييم لا يهدف إلى الحكم على ما يستحقه الموظف من درجات على أساسها تتم ترقية أو حصوله على مكافأة، بل يرمي بالأساس إلى اكتشاف ومعالجة جوانب الضعف والخلل في الأداء لتعزيز عناصر القوة بالإضافة إلى البحث في كيفية تحسين الأداء مستقبلا.

1 - مفهوم تقييم الأداء

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم الأداء، لكنها من ناحية الموضوع لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها¹. إن تقييم الأداء يبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته وبراعته في مدى كفاءة الفرد في أداء العمل وصفاته الشخصية مما يؤدي إلى إحداث تأثير واقعي لدى الفرد بما يجعله أكثر دافعية في إنجاز المهام الموكلة إليه هذا ما يساعد على رفع كفاءة العامل، وكفاءة المنظمة، ويمنح فرص أكثر للترقية والحصول على مكافآت مادية أو معنوية، وعملية تهتم التقييم أكثر بعناصر كفاءة الأداء الثلاثة الرئيسية، وهي : العمل ذاته والفرد القائم بالعمل والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد بالعمل، بحيث تنحصر محاور التقييم القدرات والمهارات الفردية مع قياس الخصائص السلوكية وتقييمها بهدف تحسين و تطوير ورفع مستوى أداء العامل. كما أنه كلما كان هناك نظام جيد لتقييم الأداء كلما كانت هناك إدارة جيدة للحوافز وتحقيق رضا عالي للعاملين وهذا يؤدي إلى أداء عالي متميز والشكل التالي يوضح مقارنة بين النظام الجيد لتقييم الأداء والنظام غير الجيد لتقييم الأداء.



للعوامل المؤثرة فيه

المصدر: بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أثبرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2005، 1، ص 145.
يوضح الشكل أهمية وجود نظام جيد لتقييم الأداء مع تقديم تغذية عكسية ممكنة للعاملين في الوقت المناسب. وهذا يؤدي إلى وجود إدارة جيدة في توزيع الحوافز مما ينتج عنه زيادة رضا العاملين ومن ثم تحقيق أداء عالي متميز والعكس في حالة وجود نظام غير جيد لتقييم الأداء.

2 - أهمية تقييم الأداء:

لقد خطى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء وتتجلى أهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي¹:

أ - تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية. وهذا التخطيط نجده يرتبط بالوظائف الإدارية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتميئتها واستغلال قدراتها بكل فاعلية، لذا فإن التخطيط يرتبط بالسياسات التنموية التشغيلية بشكل جوهري بالأسس الملائمة لعملية تقييم أداء العاملين.

ب - تحسين الأداء و تطويره:

عن طريق عملية تقييم الأداء يتم معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد العاملين لدى المنظمة فعملية التقييم تحفز الأفراد ذوي الكفاءات إلى العمل وبذل الجهد أكثر من خلال تسخير كفاءاتهم وقدراتهم أما الأفراد ذوي القدرات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري، فإن الإدارة تسعى إلى اتخاذ سبل التنمية المناسبة لهم وذلك من خلال وضع البرامج التدريبية في المجالات التي يعانون من قصور في الأداء، وبالتالي يتم صقل وتحسين مهاراتهم الفنية والإدارية في الأداء مما يعود بالنفع على المنظمة.

ت - تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن التقييم السليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، لأن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا. وإن ما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

¹. نفس المرجع، ص 152.

ث - وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت:

إن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

ج - انجاز عمليات النقل و الترقية:

تساعد عملية التقييم بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية أو نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية إلى وظائف تتسجم مع قدراتهم في الأداء.

وهذا التقييم من شأنه يجعل الإدارة العليا على معرفة أو إطلاع تام بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات الصغيرة في الأداء.

ح معرفة معوقات و مشاكل العمل:

إن التقييم يكشف عن مواطن القوة و الضعف في الأداء من قبل جميع أفراد المنظمة وما لهما يجعل المنظمة قادرة على تحسين أو تنمية قدرات وكفاءات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتدريب المتعلقة بمختلف السياسات والبرامج التي يمكن أن تكون سببا فعلا في تحقيق الأداء الأفضل للأفراد العاملين بكفاءة عالية وفعالية.

إن حقيقة الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة الأهداف، ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز إليها في التطوير الهادف للأداء¹.

3 - أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو عبارة عن نشاط دائم في المنظمة يعمل على توفير معلومات غنية، وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر²، لذا فإن تقييم الأداء يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعرف على المهام ومواصفات الأعمال التي يمكن أن تسندتها المنظمة إلى كل فرد، وذلك قدرات ومهارات و كفاءات كل فرد داخل التنظيم.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على تقدير المكافآت والترقية التي يمكن للفرد أن يحصل عليها مقابل أدائه، لأنه يتعين على الإدارة اختيار الشخص أو أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى.

¹. نفس المرجع، ص 154.

². عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 366.

- يساعد على وضع البرامج التدريبية، ومباشرة و توسيع مخططات تكوينية مستقبلية¹.
- يساعد نظام تقييم الأداء على إعطاء صورة واضحة للمنظمة لإعادة توزيع الأفراد العاملين في الأوقات والمجالات المناسبة، مما يساعد على التجديد المستمر للهيكل التنظيمي للمنظمة ووفق الإمكانيات المتاحة.
- تقييم الأداء يهدف إلى احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزامات بنظام وقواعد العمل الموضوعية.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل².
- تقييم الأداء يؤدي إلى معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين من أجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين الذين هم معلمين لمؤوسيهم بالدرجة الأولى، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم³.
- يساعد تقييم الأداء إذا كان عادلا و موضوعي على إعداد سياسة جيدة للوقاية، فلكي يقوم الرئيس بتقييم العاملين (المؤوسين) على أسباب سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء الأفراد ونقاط الضعف والقوة، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية بالمنظمة كما يجعلها فعالة.
- عملية تقييم الأداء تمكن من إعطاء معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم أو ضعف في الأداء وبالتالي يكون وسيلة لجعلهم يبذلون مجهودا أكبر لتحسين أدائهم وبالتالي اقتراح الإجراءات التدريبية اللازمة.
- يعمل تقييم الأداء على تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم لبذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم
- توطيد العلاقة بين المشرفين ومؤوسيهم (تحسين الاتصال و زيادة التعاون).
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو إلى دورات تدريبية لتحسين أدائهم.
- ومن خلال ما سبق ذكره فإن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحسين وتطوير وتنمية كفاءة الأفراد وبالتالي زيادة أدائهم والتي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم والمحافظة على استمراره واستقراره.

¹ . Gulaine ; Demarais ; Christiane Martinet ; **La maitrise de la gestion des ressources humaines** ; assistance hopitaux publique ; Paris ; 2001 ; p 48.

² . محمد سعيد أنور سلطان،: **مرجع سبق ذكره** ، ص 395.

³ . عمر وصفي عقيلي، **مرجع سبق ذكره**، ص 366-367.

1 عناصر تقييم الأداء:

يمكن تبيان أو إبراز عناصر تقييم الأداء في النقاط التالية:

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة الفنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة لمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب - نوعية العمل: وتشمل الدقة، والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتخلص من الأخطاء.

ت - المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه¹.

ث - عناصر قياس الأهداف: لا بد من تحديد وتعريف مجموعة من عناصر التقييم للتعرف على حجم ونوعية الإنجاز الفعلي للموظف.

ج - سرعة الإنجاز: وتقاس بوقت الإنجاز، تراكم الأعمال، القدرة على تحديد بدائل التنفيذ ومواجهة المشكلات والصعوبات.

ح - الانضباط في العمل.

خ - المهارة الفكرية والإدارية.

د - القدرات الشخصية.

ذ - روح المبادرة لدى الأفراد العاملين.

ر - التعاون: تقاس بالتعاون مع الزملاء، الميل إلى العمل الجماعي، الاستجابة للرؤساء، والتحمس للعمل.

2 - مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء من قبل أطراف معينة أو مختلفة ولكل طرف طريقته وأسلوبه الخاص فيما يتعلق بغرض عملية التقييم ويمكن حصر ثلاث أطراف رئيسية للقيام بعملية التقييم:

أ - تقييم وحدة الموارد البشرية:

هي التي تقوم بتصميم تقييم الأداء سواء بالاستعانة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها، وتوزيع أدوات القياس ثم تجميعها وتفرغها وتحليلها واستخلاص النتائج¹

¹ . . عيبود زيتوني، دور إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة البليدة، 2012، ص 68.

ب - تقييم المديرين:

يقوم هؤلاء بصفتهم المشرفون المباشرون على العمال بإعداد المقاييس التقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقديمه إلى وحدة الموارد البشرية.

ت - التقييم الجماعي:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ تقييم المشرف لمرؤوسيه في قسمه وأداء عاملين آخرين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين، حيث يتم عقد اجتماعات بين المشرفين أين يقوم كل منهم بتقييم أداء مرؤوسيه المشرفين الآخرين، وكمحصلة لجملة هذه التقييمات يمكن الخروج بأحكام جماعية على العاملين تكون موضوعية وأكثر ثقة، وتكون هذه الطريقة أكثر فائدة إذا كانت الأقسام قريبة نسبياً من بعضها البعض وأكثر ترابطاً نسبياً، بحيث يمكن للمشرفين الاطلاع عن ما يجري بها.

3 - خطوات تقييم الأداء:

هناك العديد من الخطوات التي يجب إتباعها في عملية تقييم الأداء ويمكن تحديدها على النحو التالي²:

أ الأهداف: تحديد الهدف المراد الوصول إليه من خلال عملية التقييم.

ب - المعايير: يقصد بها مستوى أداء محدد مسبقاً يمكن المقارنة به عند التقييم (قريب من المعيار، بعيد منه...).

ت - العوامل التقييمية: وهي عدد العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف البرنامج

(هذه المعايير لا تزيد عن 12 ولا تقل عن 7 معايير) منها:

- الحضور والمواظبة.
- المواعيد النهائية.
- التعاون مع زملاء العمل والمشرفين.
- تقبل الاقتراحات.
- إدارة الوقت.
- استخدام المعدات.
- وضع أولويات للمهام.
- جودة ودقة العمل.
- حل المشكلات.

¹. نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

². نفس المرجع، ص 87-88.

- الإبداع و الأصالة.
- الاتصال: شفهي ومكتوب.
- المهارات الفنية والمهنية.

ث - المقاييس: وهي الأداة أو وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي و نعرف موقعه من المعيار.

ج - تحديد الفئات: أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة لها.

4 - طرق تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق التي يمكن اعتمادها في عملية التقييم من قبل المقيم، وما عليه - المقيم - إلا أن يختار من بين هذه الطرق الطريقة الملائمة للتقييم والتي تتماشى وطبيعة العمل وحجم المؤسسة ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي:

أ الطرق التقليدية:

• طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته في خط متصل، أو

مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا ممتاز) وذلك حسب توفر درجة كلا من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد¹.

• طريقة الترتيب: هذه الطريقة يطلب فيها من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعة له ترتيباً تنازلياً من

الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة²، بل يتم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، كما أنها تتماشى مع طبيعة فضل المشرف، إذ أن من شأن المشرف ترتيب مرؤوسيه³.

• طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: وهذه الطريقة يتم فيها مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة

مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة ويقوم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها، أو كان أحسن من زملائه من حيث الأداء أو كمية الإنتاج، الجودة، التعاون مع الرئيس ومن معه، ويشمل معادلة في تحديد عدد المجموعات الثنائية⁴.

¹ . مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² . نفس المرجع، ص 91.

³ . محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 310.

⁴ . مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 92.

• $\frac{n(1-0)}{2}$ حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم ونستطيع أن نبين نتائج المقارنة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يبين مقارنة أداء العاملين¹.

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

وتيم المقارنة من خلال أنه لدينا خمسة أفراد أ، ب، ج، د، هـ فإنه يتم تكوين عشر مجموعات وهي (أب، أـج، أد، أه، بـج، بـد، بـه، جـد، جـه، ده). وهنا يتم مقارنة كل عامل مع الأجر والعامل ب كان الأفضل 4 مرات وبالتالي فهو تغير الأفضل بالنسبة لباقي المجموعات وهكذا.

• طريقة القوائم:

هذه الطريقة يتم فيها استخدام قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يختار الصفة التي تميز أداء المستخدم ويكون ترميزه ب "نعم" أو "لا". ثم بعد ذلك تحدد كل إجابة من الإجابات، لكن مع ضمان عدم ميول أو تحيز المقيم في تقديراته التقييمية، وهذا الجدول يبين طريقة القوائم.

جدول رقم (4) يبين أو يوضح طريقة القوائم².

لا	نعم	الأسئلة
		هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟
		هل لديه اهتمام كبير بعمله؟
		هل يواظب على الحضور؟
		هل يتبع التعليمات بدقة؟
		هل يتهرب من المسؤولية؟
		هل ينهي عادة ما بدأ عمله؟

¹. نفس المرجع، نفس ص.

². زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويت، ط 3، 1980، ص 355.

طريقة التوزيع الإجابري:

يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا للسبب التي يحتويها المقياس، هذه الطريقة غالبا ما تستخدم لتفادي خطأ النزعة المركزية والتساهل الذي يشوب المقاييس التدريبية، ومقياس التوزيع الإجابري عادة ما يتضمن 5 درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي¹.

و الشكل التالي مثال يوضح كيفية توزيع 40 فردا على 5 مجموعات متدرجة في الكفاءة.



شكل رقم (6): توزيع الخاضعين للتقييم في طريقة التوزيع الإجابري²

وهذه الطريقة -طريقة التوزيع الإجابري- لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد محدودا بل يفيد تطبيقها عندما تكون عدد الأفراد الخاضع للتقييم كبيرا.

ب - الطرق الحديثة:

إن طرق قياس الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية، وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد³. ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر:

• طريقة الاختيار الإجابري:

في هذه الطريقة يتم وضع مجموعة من العبارات التي تصف السلوكيات في أزواج (على شكل ثنائيات) وكل زوج يحتوي على سلوكين متشابهين فيما بينهم من ناحية أداء العمل وإنجازه أو عدم إنجازه. باعتبار أن هذه الطريقة موضوعية في عملية التقييم وذلك لعدم تحيز المقيم، إلا أن لها آثار سلبية تأتي على شعور الفرد الخاضع للتقييم بعدم الثقة فيه، وذلك لعدم فهمه لمعنى العبارات المخصصة للتقييم، كما أنه يمكن للفرد الخاضع للتقييم أن يساهم أو يتخذ قرار المشاركة في وضع خطط تقييم وإصلاح الأداء.

¹. عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 188.

². مرجع نفسه، ص 188.

³. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 96.

اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و (4)
1 - يبتكر حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها في العمل.
2 - يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
3 - لا يحدد أولويات لأهداف العمل.
4 - لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.

• **طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة):**

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهريّة أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو فارة بالعمل أو بأهداف المنشأة²، وبالتالي فهي جزء من سلوك المستخدم الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها³.

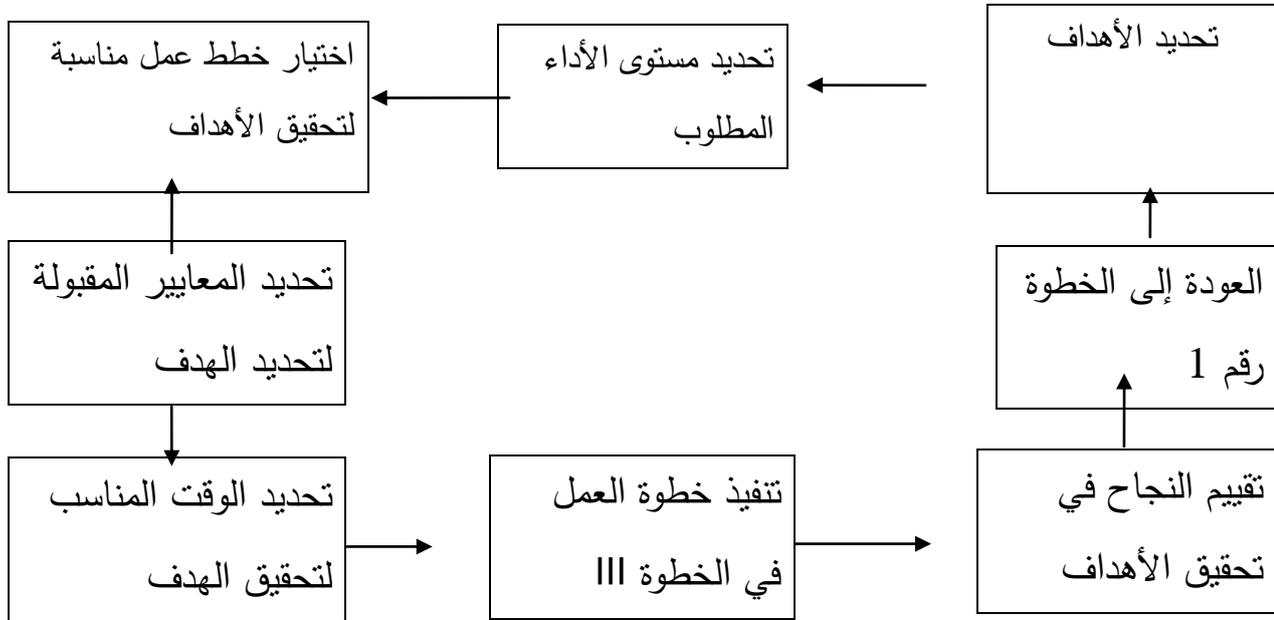
• **طريقة الإدارة بالأهداف:** في هذه الطريقة يتم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ويكون ذلك في مختلف المجالات الإدارية أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ويطلب من التابعين تنفيذها، بل يشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا، ويطبق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا للخطوات التالية⁴:

¹ زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، د ط، ص 121.

² مصطفى نجيب شاشويش، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³ محمد سعيد أنور سلطان مرجع سبق ذكره، ص 317.

⁴ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 189.



شكل رقم (7) يوضح تسلسل مراحل التقييم في طريقة الإدارة بالأهداف.

وهذه الطريقة هي حديثة في التقييم ومن خلال إعطاء فرصة للفرد في المشاركة في اتخاذ القرار تعطيه حافزا للعمل وتحسين أدائه مما يعود بالنفع على المنظمة.

• طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة في اتخاذ النتائج أن ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة¹.

¹. مصطفى نجيب شاشويش مرجع سبق ذكره، ص 96.

تمهيد:

إن أي باحث لا يمكن له أن ينطلق من العدم، بل لابد له من بحوث ودراسات ونظريات ينطلق منها، ولهذا فإن أهم خصائص المعرفة العلمية هو وجود ذلك التراكم المعرفي العلمي الذي تتميز به وتحظى به، فببوز فكرة التنظيمات وتداخل مواضيعها في علم الاجتماع والإدارة والعلوم الأخرى أدى إلى ظهور اختلافات واضحة بين الباحثين في طريقة التنظيم وعلى هذا الأساس ظهرت مجموعة من التنظيمات تسمى نظريات التنظيم والإدارة التي حاولت تفسير السلوك الإنساني وضرورة التعاون مع الأفراد الآخرين من خلال تقسيم الأعمال وتوزيع الوظائف من أجل بلوغ أهداف معينة ، حيث أن مراحل تطور الفكر الإداري مرت بمراحل عديدة وكل مرحلة لها سمات يمر بها تعتبر زاد معرفي إداري تستند إليه المرحلة التي تليها، إذ كثرت المدارس الإدارية التي قدمت أفكار وآراء ومبادئ وقواعد منظمة لأنشطة وأعمال ومهام إدارية. ونظرا لأهمية التحول والتغير الذي مس الفكر الإداري سنحاول إلقاء نظرة عن أهم النظريات التي ساهمت في نمو وتطور ممارسات ومهام إدارة الموارد البشرية، من أجل تسليط الضوء على أهم الفلسفات الإدارية في التعامل مع المورد البشري كأحد المعادلات الصعبة المبتكرة في إدارته وتسييره.

1- النظريات الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية :

تعتبر النظريات الكلاسيكية المرجع الحقيقي في مساهمتها بشكل كبير في تطور الفكر الإداري، ولا يمكن لأي دراسة حديثة تتناول موضوع الإدارة إلا وتستند إلى أفكارها هذا لأنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة، وكيفية إدارة شؤون الموظفين بها، فقد عملت محاولة تقنين المهام والأدوار وذلك باعتمادها على الأسلوب العلمي للفكر الإداري القائم على قوانين وقواعد إدارية محكمة في تسيير وإدارة العنصر البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أ - النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) 1864 - 192.

تعتبر النظرية البيروقراطية من أعرق النظريات التي ساهمت بشكل بالغ في مجال الإدارة والتنظيم بحيث تجلت في الفكر السوسيولوجي إذ تأثرت بالجو الفكري والفلسفي والتاريخي المنتشر والظروف الاجتماعية والاقتصادية والبنائية التي ولدتها أبنية المجتمع الأوروبي بعد عملية التحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث.

لقد كان شغله الشاغل (ماكس فيبر) إقامة نماذج مثالية لأنماط الفعل الراشد، والذي يقوم على القيم الفعل التقليدي، الفعل العاطفي، وذلك في محاولة لاكتشاف المجتمع الرأسمالي وما يسود فيه من مظاهر وما

يرتبط به من تنظيمات للسلطة والبيروقراطية¹.

بحيث تبنى ماكس فيبر مدخلا تاريخيا مقارنا للتعرف على ظاهرة البيروقراطية في الحضارة الغربية وتحليلها كظاهرة اجتماعية معقدة تؤثر في البناء المجتمعي الكبير، فلقد كانت المشكلة الرئيسية التي بنى عليها نموذج المثالي للبيروقراطية هي كيف يمكن للبناءات المجتمعية البشرية أن تكون أكثر عقلانية وتحقق أكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة الإدارية بل تحقق أهدافها التنظيمية التي ترمي إليها .

إن مفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر بعيدا كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة داخل التنظيم من خلال مجموعة من الخصائص تمارسها وتطبقها.

- إن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي يتطلب توفر تدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل.

- أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب، بمعنى ولاء الشخص ذاتها ويجند خبرته

وتخصيص وقته وجهده لها، وبالتالي يمنح للموظف مكانة خاصة على بذل مجهود على مستويات أكبر وأجر أعلى، وبالتالي تحفزه على بذل مجهود أكبر في العمل، خاصة وأن الإنسان في نظر فيبر يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى إلى إشباع حاجاته المادية.

- يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام وأهمية مصدرها قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التي تضع إهانة الموظف أو مخالفة أوامره، أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي.

- يعين الموظف في التنظيم البيروقراطي بواسطة سلطة عليا .

- يحتفظ الموظف بوظيفته مدى الحياة و يتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد.

- يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي، وترقيته تكون حسب عدد السنين والكفاءة (ثبوت قواعد الترقية).

-الموظف مطالب بأداء واجبات محددة، وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها. يعني هذا أن الفرد في

التنظيم هو إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة و بين عمله التنظيم، ويتناول أجرا محددًا لقاء قبوله التزامات وأعباء وظيفته، فأساس التقدم الوحيد أمامه هو الترقي في السلم الوظيفي وفقا للقواعد والإجراءات التي يحددها التنظيم، أي تكون هناك الميكانيكية في الأداء في تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل.

¹ أحمد زايد، 1981، ص (95، 96)

2- نظرية الإدارة العلمية (التaylorية):

تعتبر الإدارة العلمية بمثابة أول تغيير يحدث في طرق وأساليب إدارة الأفراد، حيث اهتمت هذه المدرسة بالطرق والأدوات العلمية لتجديد الأداء الفعال للعمل، و غيرت التفكير اتجاه المورد البشري باتخاذها مدخلا موضوعيا وعلميا في الإدارة يختلف عن أساليب وطرق الضبط والقهر والالتزام والتخويف والتهديد فقد اهتم روادها على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج وتحديد طرق الإنتاج، مما جعل البعض يطلق عليها مصطلح الهندسة البشرية. فقد عرفت على أنها علم يحتوي على مبادئ وقوانين إذا اتبعت فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العمل وصاحب العمل والمستهلك كما أنها فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها كاملة، ولا يمكن التنبؤ بسلوكاتها بدقة عالية¹.

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 و 1920 كاستجابة للحاجات الكثيرة التي أفرزتها التطورات والمتغيرات الاقتصادية في تلك الفترة بسبب موجة حركة التصنيع وزيادة تركز السكان في المدن واتساع شبكة الطرقات والمواصلات واتساع الأسواق وأسواق التصدير بالإضافة كذلك ساعد في بروزها فترة الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا. وفي خضم هذه التطورات الحاصلة بدأت تظهر المشاكل والصراعات كنتيجة لتجمع أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد وكنتيجة لظروف العمل ووضعية العامل أصبحت عائقا كبيرا للعمل لقد انحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة الخسائر المادية وعدم التحكم في الإنتاج وعدم المحافظة على الآلات والعشوائية في العمل. وكانت معظم أساليب قديمة وغير مخططة لا تتوافق وحجم المؤسسات في تلك الحقبة. كما يعتبر تايلور مؤسس الإدارة العلمية، فقد بدأ حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب في ولاية فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878 حي تدرج من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين سنة 1884 وخلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال وتدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة.

فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ كما لم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل وأدواته وأن العمال يكفون اعتبارا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال².

¹ صلاح السنواني، 1999، ص 41

² بغول زهير، 2011، ص 53

3- نظرية التقسيم الإداري لـ هنري فايول. (1844-1925).

ظهرت نظرية التقسيم الإداري في فكرة متلازمة تقريبا لسابقتها النظرية العلمية التاييلورية، بحيث تداركت النقص والتغيرات الإدارية التي أغفلتها التاييلورية والمتمثلة في " وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموم¹".

كان فايول مديرا لإحدى شركات الحديد و الصلب الفرنسية لنحو 30 سنة قبل أن يكتب مؤلف (الإدارة العامة والصناعية) وقد أشار فايول في هذا الكتاب إلى تنفيذ خمس عمليات أساسية وأنشطة يقوم بها المدير:

1) التخطيط: أي رسم السياسات وتحديد الأهداف الواجب بلوغها، فلا ينبغي أن تكون خطة أي مدير في أي مستوى تنظيمي من المنظمة والخطة العامة لهذه الأخيرة.

وفي هذا المجال يقول " فايول" حقية التخطيط ليس كل الإدارة، إلا أنه جانباً أساسياً فيه، فهو من أصعب الأمور التي تواجه المنظمات وتعد خطة العمل في نظره على ثلاثة نقاط هي:

✓ موارد المنظمة.

✓ بيعة العمل وأهميته.

✓ اتجاهات المستقبل.

2) التنظيم: بمعنى يوزع الأنشطة والمهام والوسائل على مجموع الأفراد والذين يدخلون تحت إطار تصرف المدير أو رئيس كفاء ونشيط يعمل في اتجاه واحد وهو تحقيق الالتزامات المتضمنة في الخطة.

3) القيادة: حتى تحافظ المنظمة على أفرادها العاملين وفي نشاط دائم يجب على المدير أن يكون ملماً بكل قواعد التنظيم ومطلعاً على أحوال العمال ولديه إطلاع على القسم الذي يترأسه.

4) التنسيق والتوجيه: أي تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة بهدف تيسير عملها وتحقيق نجاحها، وتوجيه أعمال الأفراد وتحفيزهم على المجهودات التي يبذلونها وإيجاد أفضل طرق الاتصال فيما بين العمال أنفسهم وبينه وبينهم من جهة أخرى.

5) الرقابة: حيث يراقب ويقوم العمل ون كل شيء قد تم إنجازه وفقاً للخطة المرسومة والأوامر الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين ومعاقبة المخطئين.

كما يرى فايول أنه لكي يتمكن الأفراد بالمؤسسة من القيام بالأعمال الموجهة لهم بأفضل شكل ممكن، ينبغي أن يتميزوا بمجموعة صفات شخصية وإدارية هي:

✓ صفات جسمية كالصحة والقوة والنشاط.

✓ صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتعلم والحكمة والتكيف مع ظروف بيئة العمل.

¹ محمد علي محمد، 1982، ص 132

✓ سمات أخلاقية كالقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والإخلاص والثقة بالنفس.

✓ أن يكون ذو خبرة تعينه على حسن التوجيه لإنجاز الأعمال.

المبادئ الأساسية للإدارة العلمية:

نتيجة للنجاح الذي حققه فابول في المؤسسة التي عمل فيها كمدير حيث طبق مجموعة من المبادئ الإدارية لها علاقة بالإدارة العليا، ومن هنا وضع " هنري فابول " أربعة عشر مبدأ يراها ضرورية لنجاح أي إدارة في تحقيق أهدافها وهي كالتالي:

✓ مبدأ تقسيم العمل.

✓ مبدأ السلطة والمسؤولية.

✓ مبدأ النظام والانضباط.

✓ مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة.

✓ مبدأ مكافأة العاملين.

✓ مبدأ المركزية.

✓ مبدأ تدرج السلطة.

✓ مبدأ الترتيب والتنظيم.

✓ مبدأ المساواة والعدل.

✓ مبدأ ثبات العاملين.

✓ مبدأ المبادرة.

✓ مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

إن فابول لم يطالب بالتطبيق الأعلى لهذه المبادئ وإنما رأى أن التطبيق السليم لها، والأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل المتغيرة التي تحيط بالمؤسسة هي التي تؤدي إلى نجاح العملية الإدارية وترجع بالأساس إلى كيفية تطبيقها من قبل المدير باعتباره جزء أساسي فهي نمط القيادة الإدارية.

من خلال الأفكار التي جاء بها هنري فايول في نظريته تبين لنا أنها قدمت اكتشافات علمية جديدة في الحقل الإداري فبفضل المبادئ الأربعة عشر التي قدمها كانت المنطلق لأبحاث كثيرة، خصوصا وأنه توصل إلى الدقيق والجيد لعناصر النشاط الإداري، كما أنه آمن على كل إدارة أن تطبق المبادئ التي توصل إليها حتى تبقى مستمرة في نشاطها، وكذلك تركيزه يجب أن يدرس علم الإدارة في الجامعات والمعاهد العلمية على أن تعطي ثمارها في الميدان.

ثانياً- النظريات السلوكية لإدارة الموارد البشرية:

برزت هذه النظرية منذ بداية الخمسينيات وقد كانت هذه المدرسة امتداداً وتطوراً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث كانت أفكار "التون مايو" هي نقطة الانطلاقة بالنسبة لها، انطلقت أفكارها معتمدة في الأساس على مجموعة من العلوم كعلم النفس الذي يركز في دراسته على السلوك الإنساني، وعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الفرد في علاقته بالبيئة المحيطة به و العلاقات الاجتماعية المؤثرة في سلوك الأفراد. فهي تنطلق من فكرة أن القدرات الجسمية للأفراد وحدها غير كافية للرفع من إنتاجيتهم وزيادة أدائهم، وإذ لا بد من الاهتمام بالروح المعنوية و التحفيز لإثارة الرغبة والواقعية في العمل وتقديم أفضل ما لديهم. وسنتطرق إلى أهم الرواد المساهمين في تجسيد هذه المدرسة وأهم الأفكار والآراء التي تناولوها في مجال الفكر الإداري.

1 مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو):

أنت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية التي اهتمت بالبعد المادي في العمل وإهمالها للبعد الإنساني، ويعتبر التون مايو العالم الاسترالي الممثل الرئيسي لهذه الحركة من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة "وسترن إلكتروك" بمدينة شيكاغو الأمريكية، وهذه التجارب جاءت كرد فعل للمشاكل العمالية والاضطرابات التي حدثت بالولايات المتحدة الأمريكية، ضد الأفكار والأساليب التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية، هذه التجارب ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، فهي ركزت على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية وعلى الحوافز غير المادية وما تلعبه من دور مهم في رفع الروح المعنوية للعمال تدفعهم للعمل أكثر. وهي بهذا تنفي صفة الرشد لدى العامل فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن هناك عوامل أخرى سيكو اجتماعية¹.

لقد جاءت تجارب التون مايو من 1927 إلى 1932، بمساعدة زملائه بسبب المشاكل التي تعانيها الشركة والتي تمحورت في² :

- انخفاض في معدل إنتاج الشركة.
- ارتفاع معدل الغياب بين العمال.
- مقاومة أوامر الإدارة والتغلب عليها.
- سوء العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء وغيرها من المشاكل

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 18

² بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص 98

حيث تناولت هذه التجارب: تجارب الإضاءة التهوية، تجارب عرفة التجميع، تجارب الحوافز ، تجارب المقابلات، تجارب البناء الاجتماعي، فترات الراحة، جماعات العمل، نظام الاتصالات، العلاقات الإنسانية المشاركة في اتخاذ القرارات، وأثر الأنماط الإشرافية على زيادة الإنتاج و كفاءته. فقد شكلت تجاربه ودراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم وقدمت أساليب علمية جديدة تعتمد على المؤسسات للرفع من إنتاجيتهم وتطرح العلاقات الإنسانية سياسية جديدة في التعامل مع الفرد تبنى في الأساس على ما يلي:

- الاستماع إليه.
- تفهم شعوره.
- تحفيزه.
- تشجيع ميوله.
- تزويده بالمعلومات والأخبار اللازمة.
- معاملته كفرد له خصائصه ومميزاته.
- الاتصال به دائما واحترامه.

ومما جاءت به هذه النظرية في علم التنظيم هو كشفها عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال حيث أن السلوك الرديء للعمال لا ينبع من شخصيته هو وإنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، وهي بهذا تنظر إلى المؤسسة على أنها بناء اجتماعي لا اقتصادي، وبالتالي إشباع الحاجات الاجتماعية يسبق الحاجات الاقتصادية كما تطرقت إلى تنظيمات الغير الرسمية واعتبرتها الركائز الأساسية في البناء التنظيمي.

أما فيما يخص التدريب نجد أن نظرية التون مايو في اهتمامها بالسلوك الإنساني وتأثير الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد في سلوكهم، خاصة الجماعات الغير رسمية تنظر إلى عملية التدريب على أنها جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية حيث كلما عملت الإدارة على تحسين وضع العمال المهني وأتيحت له فرصة التدريب كلما زادت دافعيته نحو العمل مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، كذلك أظهرت الدراسات انه لكي يتسنى للمشرف أن يعطي نتائج جيدة للمنظمة ينبغي عليه أن يولي اهتمامه إلى تطلعات العاملين وينظر إليهم نظرة ايجابية، كما يساعدهم على إيجاد الحلول لها، و على أنها حق من حقوقهم، وبالتالي يبيث روح الطمأنينة في نفوسهم ويوطد الثقة بينه وبينهم، وشعورهم بالرضي والرغبة في التعاون والاندفاع في العمل¹ وكذلك حتى يثبتوا للإدارة صحة آرائهم ودور المشرف هنا يكمن في الكشف عن الجماعات الغير الرسمية في العمل ويحاول إدماجها وأهدافها مع التنظيم الرسمي وأهدافه، حتى يكون هناك أهداف مشتركة يتعاون الجميع

¹ بغول زهير ، مرجع نفسه، ص 99

لتحقيقها والاستفادة منها لهذا نجد أن هذه النظرية ركزت على ضرورة الاهتمام بالقاعدة العرضية من المشرفين من حيث الاختيار والإعداد و التدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيمين الرسمي والغير رسمي، وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد .

أما في مجال عملية التحفيز أن الحواجز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج، بل هناك أمور أخرى تحفز العمال وتجعله أكثر اندفاعا للعمل وهي الحاجات الاجتماعية التي يجب أن تلبى وتشبع، فزيادة إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط(عبد الله محمد عبد الرحمن، 2003، ص93) بل هناك حاجات اجتماعية التي تحفزه للعمل كحاجته إثبات ذاته، وإقامة علاقات مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء رأيه، فالعامل يشعر بشخصيته ويشبع حاجاته الاجتماعية من خلال شعوره بالانتماء للمؤسسة والجماعة التي يعمل في ضمنها.

كذلك العامل يتأثر مستوى أداءه الروح المعنوية لديه حيث تبرز ضرورة الاحتفاظ بها عالية لدى الأفراد بكونها لا تقل عن باقي المحفزات الأخرى، فالروح المعنوية تتأثر كثيرا بجماعات العمل والجو الاجتماعي السائد والنظرية تعرض بعض الوسائل التي تساعد على تحقيقها بالشكل الآتي:

1- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل

2- توفير القيادة الديمقراطية.

3- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وبالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

وكما يشرحها ويوضحها **علي السلمي** إن حركة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد، بمعنى توزيع العمل وتحديد الهيكل التنظيمي يجب أن يبيتا آخذين في الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية،

ومن التجارب والدراسات التي أجرتها النظرية فقد وصلت إلى مجموعة من المبادئ تقوم عليها¹:

1- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

2- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

¹ علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 40-41

3- إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي والغير رسمي.

4- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة، وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة الاتصالات الغير رسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة، والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

6- إن التدريب جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل.

لقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية، في تطوير الفكر الإداري عموماً وذلك بتطوير النظرة إلى المورد البشري وذلك في دراستها لجملة من القضايا وعالجت الكثير من المعوقات الإدارية ويمكن تلخيص مساهماتها خصوصاً في مجال التدريب والتحفيز في النقاط التالية :

✓ العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقية أمام الأفراد، وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم

✓ اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.

✓ للمكافآت و الحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز و إحساسهم بالرضا.

✓ أعطت أهمية للجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة.

✓ تأثير العواطف والأحاسيس على النشاطات والأعمال والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن للمؤسسة.

✓ إن الفكرة الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية

للأفراد.

2 نظرية سلم الحاجات (أبراهام ماسلو):

في سنة 1943 قدم عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو" نظريته حول هرمية الحاجات الإنسانية، والتي طورها لاحقاً سنة 1954، وتعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله.

فماسلو يرى أن للإنسان مجموعة حاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي وهو يعتقد أن انجاز وأداء الفرد لعمله إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد¹.

ففي دراسته للدافعية من فرضيته أن معظم الناس يحققون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات، بوضع نموذج لتدرج هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم، ويقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع، فأشباع هذه الحاجات مستمرة استمرار حياة الإنسان وقد قام أبراهام ماسلو ببناء نظريته وفق فلسفة وفكر والتي تعمل كمحرك ودافع لسلوكه كالتالي:

الإنسان كائن يشعر بالاحتياج لإشباع حاجاته التي تدرج حسب الأولوية والإلحاح، فالحاجات الغير مشبعة تسبب له التوتر. خصوصاً إذا كانت لفترة طويلة وبالتالي الحاجة الغير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس.

- حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدرجاً هرمياً يبدأ بالحاجات المادية (الفسولوجية) وينتهي بالحاجات الراقية (الحاجة إلى تحقيق الذات) وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها.
- الحاجة التي تلبى سوف لن تشكل دافعاً للعمل، لذلك فالفرد يعمل دائماً على إبراز حاجات جديدة عندما تؤمن الحاجات الفائتة.
- تكون الأولوية في عملية إشباع الحاجات الأساسية بدءاً بالحاجات الفسولوجية والأمنية.
- إن إشباع حاجة تحقيق الذات لا يمكن إطلاقاً تحقيقه.

يحدد ماسلو حاجات الإنسان في خمسة مستويات تتدرج على النحو التالي:

(أ) - الحاجات الفسولوجية: (Physiological needs)

وفي مضمونها تهدف إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه، وتتحدد في الأكل والشرب، والملبس، والراحة والنوم والجنس والهواء، وتحتمل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

(ب) حاجات الأمن والأمان (Security and safety needs)

تكمّن حاجات الأمن والأمان في توفير الحماية والتحرر من الخوف والخطر وضمان نوع من الأمان المادي والمعنوي، والحاجة إلى التنظيم والقوانين التي تحدد الحقوق والواجبات، والحصول على الاستقرار الوظيفي، والأجر الكافي، والتأمين في الحاضر والمستقبل. (محمد سعيد أنور السلطان، 2003، ص 131)

(ج) الحاجات الاجتماعية: أو الحاجة إلى الحب و الانتماء (Social, love and belonging needs)

¹ بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص 115

تتضمن حاجة الفرد إلى القبول الاجتماعي، وان تتاح له فرصة في التعامل بود وتعاون مع أفراد المجتمع ويمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ويسعى لإيجاد مكانة له ضمن الجماعة التي يعمل بها ويكون صداقات.

(د) **حاجة الاحترام أو التقدير: (Esteemneeds)** وتتمثل في جانبين هما :

✓ جانب داخلي تعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والقوة والاستقلال والقدرة على الانجاز.

✓ جانب خارجي ويتمثل في السمعة الحسنة والحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً والتقدير والاحترام وكسب احترام الغير.

(هـ) **الحاجة إلى تحقيق الذات: (Self-actualisation)**

تكمن الحاجة إلى تحقيق الذات في استخدام الفرد لكل قدراته ومواهبه وطاقته، لتحقيق إمكاناته الكامنة وتتميتها لكي يصل نحو قيم وغايات عليا وكما يقول ماسلو " هي التطلع لان يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، أي الكفاح من اجل إدراك أقصى قدراته الذاتية ".

حيث يضع ماسلو في نظريته أن الإنسان حيوان راغب تعتمد رغباته وحاجاته في النهاية على ما لديه وما ينقصه، فهو يريد ما ليس لديه وما اشبع من رغباته لا تتحكم في تصرفاته ولا يمكن اعتبارها أساساً لدافعيته، بحيث إذا ما كانت كل الحاجات غير مشبعة فان الحاجة الأولى في الهرم هي الدافع لسلوك الإنسان، وإذا ما تم إشباعها بدرجة معقولة. فان الحاجة التي تليها مباشرة تبدأ في النشاط وتصبح الدافع للتصرفات والسلوك الإنساني

تطبيق الإدارة للنظرية: ويكون ذلك من خلال الاستفادة منها في دفع الأفراد العاملين لبذل مجهودات مضاعفة في العمل وذلك من خلال تعرف المديرين على احتياجاتهم ودرجة إشباعها والتركيز على الحاجات غير المشبعة قبل اختيار أسلوب التحفيز المناسب حتى يكون له دور ايجابي في إثارة الدافعية للعاملين في العمل (المدح، حوافز مادية، الاستقرار في العمل، المشاركة، الموضوعية في تقييم العمل، الترقية على حساب الكفاءة، ظروف عمل مريحة، قيادة ديمقراطية).

3- نظرية اتخاذ القرارات لـ: هريوت سيمون (H-Simon)

اتخذ هريوت سيمون وجهة نظر أخرى، جعل فيها مفهوم اتخاذ القرارات أساساً تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، ويعرف التنظيم على انه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة الأفراد، حيث طرح مفهومًا جديدًا في الإدارة يختلف عن ما جاءت به النظريات الكلاسيكية السابقة، والذي يتمحور حول العمليات الإدارية أو التنظيمية. حيث يشير سيمون إلى أن السلوك التنظيمي إنما هو نتيجة

لعمليات اتخاذ القرار التي تصدر في التنظيم وبالتالي فان فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقضي دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحددها¹.
ففي كتابه المعنون "نماذج الإنسان الاجتماعي والعقلاني" الصادر سنة 1957 يرى أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية للفرد العامل بالمنظمة.
فسيمون رفض تأكيد " هنري فايول " بوجود مبادئ عامة للإدارة، وأيضا فكرة الإدارة العلمية التي تطبق على كل المنظمات التي نادي بها تايلور، والسبب في رأيه، يعود إلى أن الإنسان الذي يشكل المحور الأساسي للإدارة يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتميز بعدم الثبات والاستقرار ينبغي على الإدارة ملاحظتها ودراستها جميعا، وان تحقق فيما بينها التوازن. فللتنظيم الذي يحقق الاستمرارية والتقدم هو ذلك التنظيم الذي يضمن تحقيق توازن بين حاجات الأفراد، وبين المساهمات التي يقدمها الأفراد إلى التنظيم، وأي اختلال سينهار التنظيم. كما يمكن أن يبنى أهم منطلقات هذه النظرية فيما يلي:

- اتخاذ القرار يصدر مع الجماعة التنظيمية .
- لكي يتمكن للتنظيم من الوصول إلى أهدافه لابد أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة.
- يكون اتخاذ القرار على أساس هرمي بمعنى يتخصص بعض الأفراد في المستويات العليا من التنظيم في عملية اتخاذ القرارات في الحين يتولى الباقون التنفيذ.
- يعتبر التنظيم ذلك الهيكل المركب من الاتصالات و العلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس سلسلة من القرارات، كل قرار منها يرتبط بنوع معين من النشاط لتحقيق هدف معين، ويعتبر تحقيق أي هدف خطوة في سبيل الوصول إلى غايات أخرى. هذه النظرية تحاول اقتحام أفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرارات، باعتبارها طريقة فعالة في التحكم في سلوكهم، ذلك أن الأفراد عندما يشاركون في صنع القرار فهم يلبيون بذلك حاجاتهم ورغباتهم الشخصية، وكذلك من شأنها أن ترفع من الروح المعنوية لديهم وتكون لهم بمثابة الحافز القوي الذي يجعلهم يقبلون على التنظيم بشكل اكبر حماسة واندفاعية.
- فنظرية سيمون في الإدارة راعت حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية للأفراد. إلى جانب حاجات التنظيم لتحقيق أهدافه. كما يؤكد بوجود وسائل كثيرة يساهم بها التنظيم لمساعدة أعضائه، وعلى اتخاذ القرارات من بينها التدريب. حيث يؤثر في عملية اتخاذ القرار بتغييره لأسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر.

4 -نظرية x و y :ل دوغلاس ماكريجور : (1906-1964)

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 180

يعتبر دوغلاس ماكريجور من الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية وهو من أنصار فلسفة البشرية الصناعية، إن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وفي كتابه المعنون بالجانب البشري في المؤسسة الصادر سنة 1960. وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز $(X و Y)$ توضحان سلوك الفرد وعلاقته بالمنظمة وتقوم النظريتين على مجموعة من الفروض يمكن تلخيصها كما يلي:

نظرية X: أهم الفروض التي تقوم عليها:

- العامل العادي: كسول ويكره العمل وراثيا ولا يحب العمل.
- العامل خامل ولا يتمتع بذكاء وليس لديه الطموح، ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقوده الغير.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد إلى العمل، فالعامل يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.

- العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المنظمة¹.
تؤكد **نظرية X** أنه بسبب هذه الظروف ينبغي أن يجبر على العمل، وتضبط تصرفات، ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها.

نظرية Y:

هذه النظرية تناقض تماما النظرية الأولى (X) والتي تصف المورد البشري بصفات سلبية، أهم الفروض التي عليها هي:

- الإنسان نشيط وطموح ويتمتع بالذكاء، ويريد أن يعمل ويحب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة.
- العمل بالنسبة له رغبة طبيعية والجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله في العمل مثله مثل اللعب والراحة.
- الفرد العامل يمكنه أن يتحمل المسؤولية، ويتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع، والسعي لتحقيق الأهداف.
- يمكن للعامل أن يمارس الرقابة الذاتية وتوجيه نفسه بنفسه ويسعى إلى القيادة والانضمام إلى جماعة في تحقيق الأهداف.

- يعمل الفرد العامل أملا في الحصول على مزايا وكفاءات لا خوفا من العقاب، وشعوره بالرضا وإشباع حاجة تحقيق الذات. فهو ليس بحاجة لأن يرغم على العمل²

في هذه النظرية نجد بأن **دوغلاس ماجريجور** يؤكد على دور الإدارة في توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، ويجب إعداد المؤسسة بشكل تكون فضاء يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 50-51

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع نفسه، ص 51

كذلك على المديرين أن تتغير نظرتهم وطبيعتهم للأفراد العاملين بأنهم أفراد ايجابيين فعالين حتى يسهل توجيههم ومراقبتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مما يقرب بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

ثالثا: النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

لم يهتم مفكرو النظريات الكلاسيكية والكلاسيكية الحديثة بالأشكال التي يمكن أن يتخذها التنظيم بل ركزوا أكثر على إبراز العوامل التي أغفلتها النظريتين يقول أصحاب النظرية السلوكية " بوجود العديد من القوى الدافعة، التي تحرك سلوك العاملين.... الأمر الذي قد يولد أهدافا فردية للعاملين تختلف تماما عن تلك التي تمليها عليهم منظماتهم.

1 نظرية النظام التعاوني ل: (شستر برنارد)

برنارد صناعي من الولايات المتحدة الأمريكية عمل كرئيس لشركتي ينوجرسي بيل، ثم شركة اوكلفر وفي سنة 1938 اصدر كتابا عنوانه "وظائف المدير" أكد فيه على أهمية الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية لأي تنظيم إداري، حيث يرى شستر برنارد " أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من اجل تحقيق هدف محدد "

- فالتنظيم لديه نظام مفتوح تلعب العوامل النفسية فيه والاجتماعية مركزا حيويا.

- كما أعطى أهمية للتنظيم غير الرسمي، ونادي بمبدأ التخصص للموارد البشرية، وتخضع هذه الأخيرة للتكوين المتخصص حول المهن.

- كما ركز على ضرورة تغيير اتجاهات المشرفين نحو العمال ومعاملتهم معاملة حسنة حتى يتسنى الرفع من إنتاجيتهم.

-دعا برنارد إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين من خلال منحهم فرصة المشاركة في عملية صناعة واتخاذ بعض القرارات، ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم السيكولوجية الاجتماعية .

-نادي بضرورة وجود حوافز تمنح للعمال تحفزهم على العمل أكثر، إذ يرى أن هناك العديد من الحوافز التي يمكن تعزيز الرغبة في العمل مثل: الحوافز الشخصية غير المادية كالفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.

كما انه يرى أن السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى، وفي ذلك يقول (إن الفرد عادة ما يكون على استعداد لتقبل أي رسالة باعتبارها أمر صادرا إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة وهي:

- إذا كان قادرا على فهم واستيعاب الرسالة
- إذا كان يعتقد أن الرسالة لا تتناقض مع أهداف المنظمة
- إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية

- إذا كان قادرا من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.
 - أكد على أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم
 - ينبغي أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة ومعروفة.
 - هناك علاقة متينة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر.
 - لفت برنارد الأنظار إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة، أخذاً في الاعتبار أن المنظمة الجيدة لا تخلقها إلا الإدارة الجيدة .
- في نظرة برنارد أن اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية الإجراءات والحوافز الممنوحة لهم كوسيلة مهمة لتحريك دوافعهم للعمل، فالفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك. إذن فمشكلة إدارة الأفراد لديه يحصرها في محاولة استقطاب أكبر مساهمة ممكنة من الأفراد، وهذا ما يعتمد على نوعية الحوافز التي يقدمها التنظيم ومدى اقتناع الأفراد بها، أو مدى تلبية احتياجات الأفراد. وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز بالشكل التالي:

- **المغريات المادية:** مثل النفوذ وغيرها من المزايا المادية ذات القيمة، ظروف العمل المادية الملائمة.
- **المغريات الشخصية:** كالفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- **المغريات المعنوية:** مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم.
- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- حافز المشاركة و الشعور بالأهمية نتيجة الإسهام في اتخاذ القرارات.

إن نظرية النظام التعاوني لبرنارد تنادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز واقتناع الأفراد بها تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر، وذلك بالترويج لهذه الحوافز وتبريرها لكي يقبل عليها الأعضاء، أو العمل على خلق الرغبات و الدوافع المناسبة لتقبل الحوافز من خلال عمليات التعلم والتدريب وبالتالي تضمن مساهمة الأفضل بأفضل ما لديه.

2 نظرية التنظيم الاجتماعي لـ: وايت باك White Bakke

تركز هذه النظرية في دراستها للتنظيم على ما يطلق عليه بالتفاعل، وأطلق عليه تسمية أخرى بمرحلة الاندماج، التي تهدف إلى الربط بين أهداف الأفراد وأهداف العاملين بالمؤسسة وأهداف المؤسسة ذاتها. هذه النظرية تؤكد في تصورها أن الأفراد العاملين إنما ينضمون إلى المؤسسة من أجل شيء واحد وهو تحقيق أهدافهم الشخصية كما هو العكس بالنسبة للمؤسسة تحاول من وجهتها تحقيق أهدافها عن طريق الأفراد العاملين لديها، وفي مرحلة الانصهار أو الاندماج، نجد أن كلا من المؤسسة والأفراد يؤثر كل منهما

في الأخر ما ينتج عنه نوعا من الارتباط وهو ما أطلق عليه بالروابط المنظمة ويقصد به التنظيم الرسمي وغير الرسمي¹، حيث يرى "باك" أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية المتميزة. هذه النظرية تبرز ما للموارد البشرية أهمية في التنظيم وما يتمتعون به من دوافع واتجاهات بالإضافة إلى تكوينهم الجسدي وقدراتهم، فالموارد البشرية تحتوي على جوانب مختلفة فسيولوجية نفسية واجتماعية، وهو بهذا يختلف عن آراء أصحاب النظرية الكلاسيكية التي أهملت وأغفلت الإنسان ودوره في التنظيم.

3- نظرية الدافعية ل: رنيسيليركت:

تركز هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال حسن توجيه سلوكه نحو العمل ولا يكون هذا إلا عن طريق خلق الدافعية لديه ومن خلال التجارب التي قام "رنيسيليركت" وزملائه بهدف كشف أسباب وعوامل تباين واختلاف الكفاءة الإنتاجية لتنظيمات مختلفة توصلوا إلى نتيجة مفادها أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية إنما هو نظام الإدارة الذي يتبعه المدراء، بين الذين يطبقون النظام التقليدي في الإدارة اثبتوا فشلا ذريعا في إنتاجيتهم، وبين الذين يتبعون طرق حديثة هم الذين حققوا أهدافا و إنتاجية أعلى. حيث يرى "ليكرت" في نظريته للتنظيم على مفهومي القيادة والعمل الجماعي، فعلى المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات، أو فرق عمل، وليس من إدارات، ويتم ربط هذه الفرق ببعضها من ادنى التنظيم إلى أعلاه، مما أسماه "العضوية المزدوجة" والمتمثلة في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمؤسسة برئاسة مجموعته، وان يكون عضوا في مجموعة العمل، التي تعلو مستواه التنظيمي مباشرة، من جهة أخرى، فان أسلوب العمل، واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المؤسسة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعي أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة².

تدعو هذه النظرية إلى توفر ما يسمى بالدافعية الكافية للعامل من اجل أن يقوم بعمله على أكمل وجه ولتكون هذه الدافعية موجودة يجب أن تعمل الإدارة أو التنظيم على الالتجاء إلى العوامل التي يمكن أن تساعد في إنتاج الدافع للإنجاز ومن بين هذه العوامل: تنفيذ الوظائف المتمثلة في الإشراف، الاتصال والتدريب، ودفع الأجور والحوافز كعوامل أساسية لإنتاج الدافعية نحو العمل و بذل المجهود. وقد ذكر ليكرت أن العوامل الدافعة تكمن في:

- ❖ عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.
- ❖ عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم.
- ❖ عوامل تتعلق بالدافع إلى الأمن والضمان.
- ❖ عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد و الابتكار.

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 36

² حنفي محمد سليمان، مرجع نفسه، ص 37

كذلك تعرض ليكرت في نظريته لمفهومي القيادة و العمل الجماعي فهو يدعو إلى تكوين جماعات و فرق عمل، و ترتبط فيما بينها من أدنى مستوى إلى أعلاه و أطلق عليه نظام " العضوية المزدوجة" أين يكون رئيس مجموعة عمل عضو في مجموعة العمل الأعلى مستوى منه وهكذا، و من ناحية أخرى فان أسلوب العمل و اتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسيروا وفقا لمنطق العمل الجماعي، أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة.(حنفي محمود سليمان، 1997-1998، ص 37)

إن نظرية ليركت تدعو لكي ينجح التنظيم يجب أن يكون هناك عمل جماعي و على المؤسسة أن تشجع هذا الأسلوب و ذلك من خلال خلق قيادة مرنة و القضاء على القيادة الكلاسيكية الروتينية التي تساعد على خلق جماعات متعاونة و نظم اتصالات فعالة، و نظام جديد في المشاركة في العمل، و بالتالي يخلق للأفراد العاملين بالمؤسسة الشعور بالانتماء و الولاء و الالتزام و الإحساس بالمسؤولية و خلق الحوافز الجماعية التي كلها تخلق الدافعية.

4- نظرية الإنجاز لـ: (دافيد ما كلياند) (David Maclelland)

قام دافيد ماكلياند و زملاؤه ابتداء من سنة 1953 بدراسات لعدد كبير من الدول المتقدمة و الغير المتقدمة اقتصاديا مكنته سنة 1968 من اقتراح نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز حيث يرى بالإضافة إلى الحاجات الأخرى، فان لكل فرد ثلاث حاجات رئيسية تختلف مستوياتها بين الأفراد و تصبح مسيطرة على سلوكهم و هذه الحاجات هي¹:

(1) الحاجة للإنجاز : إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا يسعون لبلوغ النجاح و تفادي حالات الفشل و غالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم و يسعون لتحقيقها. و هم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية و يرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز متصلة بالأداء في الأعمال التي يقومون بها، و هم يفضلون العمل بحرية و يحصلون على نتائج ملموسة عن أعمالهم، و التي عادة ما تكون في صورة زيادة في الأرباح أو الإنتاج، و الهدف الحقيقي ليس الربح المادي في حد ذاته وإنما المعنى الرقمي المحدد لنتائج العمل كما يفضلون تحقيق أهداف متوسطة الصعوبة و تحمل مخاطر معقولة، و بالتالي يكون دافع الإنجاز لديهم قويا يحققون سعادة أكبر.

(2) الحاجة للانتماء: فالأفراد الذين يظهرون هذا النوع من الحاجات كدافع مسيطر على سلوكهم و يجدون المؤسسة فضاء لتكوين علاقات للصدقة، و يشعرون بسعادة جامحة حينما يجيبهم الآخرون و يسعون بشكل كبير للتخلص من الرفض الاجتماعي، و هم يفضلون أداء المهام التي تتطلب التفاعل المستمر مع زملاء العمل و السعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرون.

¹ خير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 66-68

(3) الحاجة للقوة: الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون اتجاه الآخرين برغبة كبيرة للحصول على مراكز القيادة والسلطة ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقوة والتحكم في الآخرين. كما أنهم يودون غالبا بالظهور بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد، فالأفراد الذين يتمتعون بهذا الدافع (القوة والنفوذ) يفضلون العمل دائما في المواقع التي تتيح وتمنح لهم نوع من السلطة على الأفراد الآخرين لتوجيه أدائهم

ويمكن تلخيص مساهمة **دافيد ماكلياند** فيما يلي:

- الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الشعور بالإنجاز يتصرفون بطرق تختلف عن الآخرين الذين يتصرفون بمستوى منخفض من ذلك الشعور.
- الحاجة يمكن تعلمها إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.
- كان اهتمامه منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعية للأفراد وبين حاجات المنظمة التي يعملون بها.

ولكي نفهم جدا نظرية دافع الانجاز خصوصا داخل المؤسسة وإشباع الحاجات الثلاثة معا. فالعملية صعبة للغاية وعلى الإدارة أن تكون مرنة في إشباعها للأفراد حتى تستطيع تنظيم أعمالها وتحقيق أهدافها فالحاجات الثلاثة لها دور بارز في تحفيز الأفراد وتدفعهم لتحقيقها.

5- نظرية العاملين ل: فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg)

قام **هرزبرغ** وزملائه سنة 1959 بإجراء دراسة شاملة لمائتين (200) من المهندسين والمحاسبين العاملين بعدد من الشركات بمدينة بيتسبرغ بالولايات المتحدة الأمريكية. لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة في كتاب "الدوافع إلى العمل" حيث توصل من خلال هذه الدراسة إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان في العمل إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعوره بالرضى عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وبالتالي استطاع في دراسته أن يفصل بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما:

(أ) العوامل الوقائية: وهي تلك العوامل التي تؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، والشعور بالاستياء الوظيفي وهي عوامل ليست دافعة. إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال وتتحدد هذه العوامل في¹:

✓ الظروف الفيزيائية للعمل.

✓ سياسة وإجراءات الإدارة.

¹ بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص 130

✓ العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل والمرؤوسين.

✓ الأجر.

✓ طبيعة الإشراف.

✓ الأمن الوظيفي.

✓ الحياة الشخصية للعامل.

ب) العوامل الدافعة: تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه. وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد مما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، وهي عوامل دافعة تحقق حاجات إثبات الذات وهي الإنجاز في العمل والشعور بالرضا.

بين لنا هـرزبوغ أن العوامل الحافزة والدافعة لـبين وتوفرت تؤدي إلى رفع الإنتاج وتحسينه، لأنها دوافع تعبر عن دواخل ومشاعر الأفراد وتعطيهم الثقة والاستقرار والرضا الوظيفي وفرص للنمو والتطور الشخصي مما يؤدي إيجاباً على أهداف المؤسسة

6- نظرية الإدارة بالأهداف:

يرى ميرى لوك بأنه من المهم جداً تحديد الأهداف مسبقاً قبل القيام أو أداء أي عمل ، حتى تكون هذه الأهداف مصدراً للدافعية من أجل القيام وتنفيذ هذا العمل ، خاصة إذا كانت هذه الأهداف ذات قيمة ومنفعة ذاتية للأفراد، وكلما كانت هذه الأهداف التنفيذية وقبوله عند الأفراد كالم زاد مستوى أداء الأفراد وينطلق " لوك " في تعديل هذه النتيجة من الفرضيات التالية :

* يتعلق تحقيق أعلى مستوى من الأداء بتحديد أصعب هدف ممكن ، وتحديد الهدف يمثل بشكل ما مثير داخلي للفرد ، حتى يقوم ببرمجة مستوى أدائه لتحقيق هذا الهدف ، وهذا في إطار جملة من العوامل والمؤشرات الثابتة، وبالتالي فإن الفرد تحدد له أهدافه مسبقاً يكون أدائه أفضل من الفرد الذي ليس لدراسة أية أهداف¹.

من المنطقي جداً إن الأفراد يفضلون ويقبلون دوماً الأهداف سهلة التحقيق ، غير انه من ثبات جملة العوامل المحيطة وكذلك القدرة لدى الأفراد وقبولهم لهذه الأهداف فإنهم سيبدلون أقصى جهد ممكن لتحقيقها.

* من أجل قبول الأفراد تلك الأهداف فإنه من الضروري إشراكهم في تحديدها سلفاً ومن أجل أن تكون الأهداف أسباباً ومحددات لدافعية الأفراد للإنجاز فإن " لوك " يرى ضرورة أن تكون هذه الأهداف:

- محددة بدل أن تكون عامة.

- تمثل تحدياً لقدرات ومهارات الأفراد وهذا لصعوبة تنفيذها، وبالتالي إثارة دافعية الأفراد لإبداء سلوك أفضل.

¹ رونالد ديجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط، 1999، ص225.

- مشاركة الأفراد في وضعها من اجل زيادة درجة قبولهم لها.

- يجب أن تكون كذلك قابلة للقياس من اجل سهولة التعرف على إمكانية تحقيقها أو لا.

فالمنظمة التي يكون هدفها محددًا وصعبًا تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج والأداء، فعل

إدارة الموارد البشرية من خلال مجموع العمليات التي تقوم بها يجب أن تحدد بدقة طريقة الزيادة وتحسين الأداء لأفرادها داخل بيئة العمل، إذ كلما وضعت الإدارة أهدافها وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها من خلال وضع خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف وطرق قياس نتائج تحقيق الأهداف، حتى يتعرف الفرد على نتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي قد وقع فيها، حتى يعالجها في المستقبل¹. ووفقا لهذا التنظيم فإنه يجب تحديد الأهداف وفقا لإمكانيات المنظمة.

وتجدر الإشارة أن نظام الإدارة بالأهداف يمثل أبرز النظم التطبيقية لنظرية تحديد الهدف، ووفقا لهذا

النظام فإنه يجب تحديد الأهداف وفقا لإمكانية المنظمة وبمشاركة الأفراد المنتمين إليها والذين يقومون بتحقيقها، وإيجاد كيان تنسيقي بين الوظائف بحيث كل وظيفة تكمل الوظائف الأخرى، و بالتالي تحقيق إدارة الموارد البشرية التوازن والتكامل في القيام بالعمليات والوظائف الخاصة بها والسير الحسن للعملية الإدارية ككل بالمؤسسة .

7- نظرية Z- اليابانية لـ : وليام أوشي (William Ouchi)

لقد كان هدف وليام أوشي من وضع هذه النظرية سنة 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة بالخارج، والتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها مقارنة بغيرها من المنظمات الأمريكية.

والفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية، والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الاجتماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه².

إن بواعت تطور الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني يعود إلى ثلاث بواعت رئيسية كما ذكرها بشير علاق في كتابه " الإدارة الحديثة" .

✓ القيم الروحية والثقافية والتربوية للشعب الياباني.

✓ القيم والممارسات الإدارية في اليابان.

✓ القيم التنظيمية والمناخ التنظيمي في اليابان.

¹ راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ،ص134.

² بغول زهير ، مرجع سبق ذكره، ص 130

وبرزت هذه البواعث و تؤكد منها وليام أوشي في دراساته التي أجريت عن 22 شركة أمريكية ويابانية وقد وجد الأسباب في نجاح الشركات اليابانية على الشركات الأمريكية يعود إلى:

أ- تميز الموظف الياباني عن نظيره الأمريكي بثلاث ميزات هي: الثقة، الحدق والمهارة، الألفة والمودة.
ب- اعتماد الإدارة اليابانية لفلسفة تتسم بمجموعة خصائص هي:

✓ التوظيف مدى الحياة.

✓ البطء في الترقية وتقويم الأداء. فالترقية عندهم لا تتم إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يلزم جميع العاملين بالمنظمة.

✓ عدم التخصص في الوظيفة، الموظفون يمارسون أكثر من مهنة واحدة وينتقلون دوريا من مصلحة إلى أخرى، مما يكسبهم خبرة والاستفادة منهم جميعا، في خدمة مصالحها.

✓ الرقابة الضمنية غير الرسمية: فالرقابة بالمنظمات اليابانية شبه معدومة مقارنة بالمنظمات الأمريكية، ذلك أن ممارسات الإدارة اليابانية تتسم بالوثوق والانتظام والمرونة.

✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع المسؤولية الفردية.

✓ الاهتمام الشامل بالأفراد: فالمنظمات اليابانية تتميز بعنايتها وتكفلها بظروف الحياة المهنية وغير المهنية لجميع أفرادها.

✓ مبدأ التخصص في العمل حيث تضم الوحدات الإدارية مجموعات من المتخصصين الذين يؤدون العمل على أكمل وجه وليس همهم تقلد المناصب أو مسميات الوظيفة الفارغة.

✓ العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين أصبحت مؤشرا مهما للالتزام بالعمل المشترك والشعور بالانتماء.

يقول وليام أوشي أن النجاح الكبير لسجل المنظمات اليابانية وبقائها قوية لفترة طويلة في السوق تحسب بالعقود يعود في جزئه الأكبر إلى وجود شيئا خاصا يشكل المنظمة ذاتها، وليس لمجرد تميز في منتجاتها أو لمركزها التسويقي.

خاتمة

إن الأهمية البالغة للمورد البشري والدور الفعال الذي يلعبه في المنظمة أدى بجميع التنظيمات وبمختلف أنواعها صناعية أو تجارية أو خدماتية كانت إلى الاهتمام الفعلي والمتزايد بهذا المورد _المورد البشري_ ونتيجة التغيرات والتطورات الحاصلة في جميع المجالات ظهرت إدارة الموارد البشرية وهي إحدى الإدارات التي لا يمكن أن يستغنى عنها أي تنظيم كان، ولقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية منذ القديم حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن. والنتائج والأهداف التي حققتها المنظمات في إدارة وتنمية العنصر البشري، بحيث أصبحت تقوم بتزويد المدراء والمسؤولين بمختلف الأساليب المناسبة والطرق ذات العلاقة بالموارد البشرية والإدارة التي تنشط فيها، وذلك بغرض توضيح وإبراز متلف النقائص والسلبيات، حتى يتسنى لهم إدراكها ومعالجتها من خلال تطوير معارف وقدرات ومهارات الأفراد وتنمية كفاءاتهم، واستثمارها وكسب دعمهم الإيجابي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية، فإدارة الموارد البشرية اليوم أصبحت هي عصب أي مؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها أو فصلها عن باقي الإدارات الأخرى، لأنها هي التي تهتم بتنمية كفاءة بالعنصر البشري.

قائمة المرجع:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين دار الكتب، القاهرة مصر، 2008 .
2. آل علي رضا صاحب، وسان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الورق للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 2001.
3. بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ، ط1، 2006.
4. بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة الجزائر، د ط، 2011 .
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدخول لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعيين، الإسكندرية مصر، 2003.
6. خالد الهيثمي عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد العراق، ط 1، 2003.
7. خالد عبد الرحمن الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن ط1، 2003.
8. ختام عبد الرحيم السجيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوظيفية للمملكة الأردنية الهاشمية، عمان الأردن، ط 1، 2009 .
9. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخوشية، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و الطباعة والتوزيع عمان الأردن ط 1، 2007 .
10. رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع للاتصال للبحث و الترجمة جامعة قسنطينة الجزائر، 2006.
11. زاهد محمد الديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ط 1، 2008 .
12. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويت، ط 3، 1980.
13. زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، د ط، 2001.
14. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة يومي 09-10/03/2004.
15. طاهر محمود الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
16. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، أريد عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2006.
17. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، د ط، 2003 .
18. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر، 2011.
19. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، دط، 2011.
20. محمد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمة العامة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، د ط، 2013 .
21. محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع الأردن ط1، 2002.
22. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007 .
23. منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم و الرسالة و علاقة الاستخدام معهد الإدارة العاملة مكتبة الملك فهد الرياض السعودية، ردمك 2011.
24. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع برج الكيفان الجزائر، ط 1، 2011.

25. بلقاسم سلاطينية و آخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1،2007.
26. رونالد ديجبو،مدخل إلى علم النفس الصناعي،ترجمة فارس حلمي،دار الشروق للنشر والتوزيع،د ط،1999.
27. عبيود زيتوني، دور إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة البليدة، 2012.
28. صلاح الشنوافي، الأفراد والعلاقات الإنسانية،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،1994 .
29. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
30. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
31. محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، الطبعة الأولى ،2006.
32. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخوشية: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و الطباعة والتوزيع عمان الأردن ط 1، 2007.
33. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
34. عبد الباربي إبراهيم درة،زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،ط2، 2008.
35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر، 2007.
36. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،ط1، 2005.
37. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003 .
38. محمد سيد حمزاوي_ الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمة العامة، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض ط، 2013.
39. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية،مصر،2007
40. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية Human Resource Management، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، الطبعة العربية الثانية ط2، 2006.
41. سعاد نائف البرنوطي،إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد،دار وائل للطباعة والنشر ،ط2، 2004.
42. الصباب أحمد عبد الله و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية،ط2،2002 .
43. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية الإسكندرية ،2004.
44. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، مصر الإسكندرية،الدار الجامعية، 2005 .
45. عبد الباربي إبراهيم درة،زهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،ط1، 2008.
46. علي أبو طاحون ،إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية،المكتب الجامعي الحديث الأزاريطية الإسكندرية ،2003.
47. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين ميله، الجزائر، 2002.
48. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003.
49. محمد رفيق الطيب ،مدخل للتفسير أساسيات ،وظائف ،تقنيات،الجزء الأول ،التفسير والتنظيم والمنشأةديوان المطبوعات الجامعية،ط3، 2011.
50. Sekiou et Al ; Gestion des Ressources Humaines 2^{ème} Edition ; Bruscelles ; Edition de Bock ; Université 2005 .

51. Sid Ahmed Bomouane ; **Le Management des Ressources Humaines Office des publications universitaires** ; Place Central Ben Aknoun ; Alger, 2010.
52. Bernard Martory ; Daniel Crozet ; **Gestion des ressources Humaines (pilotage social et performance)** Dunod 4^{ème} édition ; Paris 2001 .
53. Mohammed. Benguerna et Frederik Winslow Taylor ; **La direction scientifique des Entreprises** ; Achevé dimprimer sur les presse de l' Entreprise nationale des arts graphiques (ENAG) Unité de reghaia; Algérie 1992.
54. Marie Dominique Pujol, **Ressources humaines, La boite à outils de l'entrepreneur**, édition d'organisation, deuxième édition, Paris, 2003.
55. François cocula ; **Introduction générale à la gestion 3 ème édition** ; Paris Dounod ; 2005 .
56. Gulaine ; Demarais ; Christiane Martinet ; **La maitrise de la gestion des ressources humaines** ; assistance hopitaux publique ; Paris ; 2001 .
57. Jacqueline Barraud ; et autres ; **la fonction ressource humaines (matiers ; compétence et formation)**3^{ème} édition Dunod ; Paris ; 2008 .