

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس:

تسيير الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية
السداسي الأول
إعداد الدكتورة: عيساوي فلة

السنة الجامعية: 2018/2019

فهرس المطبوعة

1.....	فهرس المطبوعة
2.....	تقديم
3.....	المحور الأول: مدخل إلى تسيير الموارد البشرية
3.....	1-التسيير:
3.....	2-الموارد البشرية:
3.....	3-تسيير أو إدارة الموارد البشرية:
4.....	4-أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:
5.....	5-أهمية إدارة الموارد البشرية:
8.....	المحور الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية
8.....	1-المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية
8.....	2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية
8.....	3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية
9.....	4-المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى
9.....	5-المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية
9.....	6-المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن
11.....	المحور الثالث: وظائف الموارد البشرية
11.....	أولاً: تخطيط الموارد البشرية
11.....	1-أهمية تخطيط الموارد البشرية:
14.....	2-خطوات تخطيط الموارد البشرية:
17.....	3-مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات:
18.....	ثانياً: تحليل وتوصيف الوظائف
18.....	1-تحليل الوظائف:
19.....	2-توصيف الوظائف:
20.....	ثالثاً: التوظيف
21.....	1-الاستقطاب:
23.....	2-الاختيار والتعيين:
24.....	3-التعيين والتوجيه:
25.....	رابعاً: التدريب
26.....	1-فوائد التدريب:
26.....	2-أنواع التدريب:
27.....	3-عناصر النظام التدريبي:
28.....	4-كيفية قياس كفاءة وفاعلية التدريب:
28.....	خامساً: تقييم الأداء
28.....	1-مفهوم تقييم أداء العاملين:
29.....	2-أهداف تقييم الأداء:
30.....	3-استخدامات نتائج تقييم الأداء:

- 31.....4-طرق تقييم الأداء:
- 34.....5-مشاكل عملية تقييم الأداء:
- 35.....سادسا: نظام الأجور.....
- 35.....1-مفهوم الأجور:
- 36.....2-أهمية الأجور:
- 37.....3-أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:
- 37.....4-عوامل تحديد الأجور:
- 39.....سابعا: نظام الحوافز.....
- 39.....1-مفهوم الحوافز:
- 40.....2-أهداف الحوافز:
- 40.....3-أنواع الحوافز:
- 41.....4-حوافز الخدمات الاجتماعية:
- 42.....5-مقومات فاعلية نظام الحوافز:
- 43.....**المحور الرابع: نظريات التسيير**.....
- 43.....أولا: فترة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة (1880-1930).....
- 44.....1-حركة الإدارة العلمية:
- 46.....2-مدرسة العمليات الإدارية: (التقسيم الإداري).....
- 49.....3-النظرية البيروقراطية:
- 50.....ثانيا: المدرسة السلوكية.....
- 50.....1-نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو، روتليسبرغر وديكسون.....
- 51.....2-نظرية YX لماك غريغور:
- 52.....3-نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي:
- 52.....4-نظرية الاندماج والانصهار: وايت باك وكريس أرجيريس.....
- 52.....ثالثا: النظرية الحديثة في الإدارة.....
- 52.....1-نظرية النظم.....
- 53.....2-المدرسة الظرفية (الموقفية):
- 54.....3-نظرية الإدارة بالأهداف:
- 56.....**قائمة المراجع:**.....

تقديم المقياس:

التسمية: تسيير الموارد البشرية =I=

الفئة المستهدفة: موجه لطلبة سنة أولى ماستر نخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اسم الوحدة: التعليم الأساسية

الرصيد: 05

المعامل: 03

الأهداف التعليمية:

- أن يتعرف الطالب من خلال دراسته لهاته الوحدة على أهم نظريات ووظائف تسيير الموارد البشرية.

المعارف المسبقة:

- أن يكون الطالب ملما بالمبادئ الأساسية لتسيير الموارد البشرية.

تقديم

أصبح مجال تسيير الموارد البشرية من المجالات المهمة في عالم منظمات الأعمال الحديثة، حيث نال اهتماما واسعا من قبل الباحثين المهتمين بالإدارة والتسيير والفكر الإداري الحديث ناهيك عن تخصصنا علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية، إذ أن هذا الموضوع يشمل كل ما من شأنه أن يضمن السير الحسن للمسار الوظيفي لكل فرد من أفراد المنظمة منذ التحاقه بها إلى غاية تقاعده أو انتهاء مهامه عن طريق مجموعة من الوظائف التي تسهر على ذلك كتخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التحفيز وغير ذلك إضافة إلى كيفية استثمار تلك الطاقات كونها رأسمال بشري وفكري يمكن استغلاله أحسن استغلال بعقلانية وذكاء، وبالتالي يتضح لنا أن تسيير أو إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية كبيرة في مختلف المنظمات لأنها تهتم بإدارة شؤون أهم عنصر فيها الذي يعتبر المحرك الرئيسي إلى جانب باقي الموارد المختلفة المادية والمالية والتقنية وغيرها.

ومن خلال ما تقدم، سيتم التطرق في هذا العمل الذي هو عبارة عن مجموعة من المحاضرات المقررة في المشروع الوزاري للماستر للسنة الأولى، والتي تهدف إلى تعميق فهم الطالب حول ميدان تسيير الموارد البشرية وكيفية تطوره إلى جانب فهم أهم وظائفه والنظريات التي كانت أساسا لانطلاقه.

المحور الأول: مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم تسيير أو إدارة الموارد البشرية، نعرض على مفهومي التسيير والموارد البشرية كونهما من الكلمات المفتاحية لهذا المصطلح.

1-التسيير:

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيروها. (شوقي نور الدين، 2011، ص 10).

2-الموارد البشرية:

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها. وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما. (الفتاح المغربي، 2016، ص 12)

وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. (موساوي، 2014-2015، ص 29)

3-تسيير أو إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك تعريف واحد لإدارة الموارد البشرية، فقد نال هذا المفهوم العديد من التعريفات المختلفة والتي من بينها ما يلي:

- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمة ما هي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم. (الشعبان، الأبعج، 2014، ص 36)

- هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها. (الحري، 2014، ص 15)

ولكن بصفة عامة، يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة للأفراد، ونحوها

من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة. (رشيد، 2001، ص 13)

4-أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

كان التحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبره أحد الأسلحة الإستراتيجية، في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لذا فأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي:

1. **احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:** حيث أن الأفراد يتوقعون من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين... وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية التي تجعل الفرد دائما يحس باهتمام المؤسسة. لذلك فعلى مديري الموارد البشرية الحد من التعارض والإسراف بين متطلبات المنظمة والمتطلبات الخاصة والأسرية بحيث لا تطغى تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة، في الوقت ذاته لا يؤدي تقليص وتقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين.
2. **تشابك المهام الإدارية:** أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي... كل ذلك أدى إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب وجذب الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وتنميتها.
3. **تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:** بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفرادا مختلفين من أقسام مختلفة، اتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها...لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات.
4. **شدة المنافسة:** فتحريز التجارة وفلسفة التخصصية والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم العمل، تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية.
5. **التدخل الحكومي:** القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المنظمات باستخدام وجذب أفضل الموارد وكذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات وغيرها. والمنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة.
6. **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:** كان لابد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها...لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة وأنشطتها الأخرى.
7. **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، تدريب، حوافز، ترقية، تقييم الأداء،

وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

8. ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري: فزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري وأيضا التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته... يؤدي كل ذلك إلى تحمل المنشأة عبئا كبيرا للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل: الغياب، والتأمين الصحي والعلاج والإجازات وانخفاض الإنتاجية... إلخ

9. الاتجاهات العالمية المعاصرة: كالتطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية وإدارة الموارد البشرية، ومن هذه الاتجاهات:

- إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها.
- القدرة التنافسية للسوق العالمية.
- فلسفة الجودة الشاملة.
- القيم الثقافية للمنظمة المعاصرة. (بو الشرش، محامدية، 2016، ص ص 262-263)

5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
2. التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
3. إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
4. تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعد على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظمتهم، وبالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المنظمة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الانجازات المقدمة، تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم. (سيدي صالح، 2016-2017، ص 7)

وباختصار، فإن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية لعل أهمها ما يلي:

1. أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة، ومن ثم الحفاظ على هذه العناصر سيؤدي إلى

- الارتفاع بإنتاجية المنظمة، الأمر الذي ينعكس على مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
2. أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا مما يساهم في زيادة عطائهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
 3. أن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والترقيات، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
 4. أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية قد توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفون وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوات، أو التجاوز في الترقيات. (علاقي، 2015، ص. ص. 69-70)
- ومن أهم السمات المميزة للنمط العربي في إدارة الموارد البشرية ما يلي:
1. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في منظمة الأعمال العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.
 2. تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام أو نائب للمدير التنفيذي مثلاً.
 3. انحصار نظم (لوائح) شؤون الموارد البشرية في الجوانب القانونية (تنفيذ للأنظمة والقوانين الصادرة من الدول بالدرجة الأولى)، والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات.
 4. غلبة الجانب الإجرائي (التنفيذي) على أعمال إدارة الموارد البشرية (والتي تسمى في معظم الحالات إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الأفراد) وافتقار الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.
 5. انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف (استكمال إجراءات التعيين والتعاقد)، وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك.
 6. وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة، وتنفيذ تعليمات إدارات الجوازات والجنسية.
 7. يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها. ومن أبرز الأمثلة عدم العناية بتحليل نتائج

قياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب أو الاختيار، أو الاعتماد عليها بطريقة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

8. تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدرّس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً.

9. لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية (في المتوسط) تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.

10. لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق. وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف (أو مكاتب الاستقدام)، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة. (السلمي، 1997، ص. 15-16-17)

هذه الأمور وغيرها، التي تكشف لنا النقائص في أنظمة الموارد البشرية بدولنا العربية، يجب أن تدفع بالمهتمين بهذا المجال إلى إحداث تطوير من حيث المفاهيم الضرورية والنظم التي يجب اعتمادها والأساليب المستخدمة لتحقيق إدارة فعالة مواكبة لعصر العولمة، المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل.

المحور الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة.

1-المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية إذ أنه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الانسانية حيث:

نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك، فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع. (عبد النبي، 2010، ص. ص. 21-23)

2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريديريك تايلور، الرائد الأول لمدرسة الإدارة العلمية، وقدم العديد من الإنجازات في مجال الإدارة، وبخاصة إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه الإنجازات:

- دراسة الزمن والحركة.
- نظرية الأجور المميزة.
- استخدام الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب العاملين.
- الإشراف العملي مع العاملين من أجل التأكد من التزامهم بالطرق المحددة لأداء الأعمال.
- تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعاملين، بحيث تتولى الإدارة التخطيط، ويقوم العاملون بالتنفيذ.
- استبعاد الحركات غير الضرورية في أداء الأعمال، وترشيد الحركات الضرورية.
- ترشيد الوقت والجهد المبذول من العاملين.
- ربط الأجر بالإنتاج. فالعامل الذي ينتج كمية أكبر من الكمية المعيارية المحددة حسب الطريقة العلمية لأداء العمل، يحصل على أجر أفضل، والذي ينتج كمية أقل من الكمية المعيارية يحصل على أجر أقل. (المغربي، العنقري، 2015، ص. ص. 48-49)

3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين، نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، ويعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل)، هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

الموارد البشرية

4-المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 و في عام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة.(النبى، 2010، ص.24)

5-المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

6-المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك. وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات. ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.(عبد النبي، 2010، ص. 25)

الموارد البشرية

هذه التطورات وغيرها، عملت على صقل ملامح إدارة الموارد البشرية عبر العالم، ومع التطورات الحالية في ظل العولمة والتكنولوجيا الحديثة، أصبحت هذه الإدارة تسيير وفق استراتيجيات حديثة تعمل على الحفاظ على بقاء المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية والعمل على ضمان استقرار الموارد البشرية بها كونها الركيزة الأساسية في قيامها واستمراريتها.

الموارد البشرية

المحور الثالث: وظائف الموارد البشرية

إن الموارد البشرية للمنظمات تختلف حسب مستوياتها ومؤهلاتها وثقافتها، وجاءت لتحقيق أهدافها والأهداف التنظيمية المسطرة، وتنشأ بينها علاقات مهنية واجتماعية قد تكون علاقات تعاون أو صراع، وبالتالي تم إحداث وظائف تعنى بتسيير تلك الموارد من خلال وضع إجراءات وقرارات تؤثر مباشرة عليها.

وتتعدد وظائف تسيير الموارد البشرية وتختلف من منظمة لأخرى حسب أحجامها وأنشطتها، ولكن توجد وظائف أساسية يجب أن تكون في أي تنظيم والتي سنذكرها فيما يلي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تواجه أحياناً المنظمات حالات عجز في الموارد البشرية ما يسبب ضغطاً في العمل ويعيق مهام المنظمة وقد يكون العكس أي أنها تواجه فائضاً في بعض أقسامها ما يحتم عليها التخلي عنهم أو نقلهم إلى مناصب أخرى، وبالتالي يسوقنا الحديث هنا عن إحدى الوظائف الهامة التي تخلق التوازن في المورد البشري ألا وهي وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

ويشير تخطيط الموارد البشرية إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية. وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالباً اصطلاح تخطيط الموارد البشرية بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والاحتياجات من العمال كما ونوعاً خلال فترة زمنية مستقبلية. (عقون، 2006-2007، ص. 21)

إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب. (مومن، 2014-2015، ص. 45)

ويمكن القول بأن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعد انطلاقة لقيام عدد من العمليات الأخرى كالاختيار والتعيين، التدريب، النقل والترقية.

1- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في اعتباره خارطة الطريق بالنسبة لإدارة الموارد البشرية التي من خلالها يمكنها تحديد الفائض أو العجز في اليد العاملة خلال فترة الخطة المعتمدة، بالإضافة إلى تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا الوظائف اللازمة لذلك، وقد اختلف الكتاب في هذا المجال في نظرته لأهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة.

وهناك من يلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

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

الموارد البشرية

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام.
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

مهما تعددت الكتابات في تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية، فإنه يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر نشاط رئيسي ضمن حقل إدارة الموارد البشرية، تكمن أهميته في أنه يسمح بترجمة أهداف المنظمة إلى ما تحتاجه من العنصر البشري كما وكيفاً. (بن عطاء الله، 2011-2012، ص. 29)

أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية: هناك نوعان من البيانات

أ- **البيانات الخارجية:** أي التي لا تخص المنشأة، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعيشها هذه المنشأة، وأهم هذه البيانات:

■ الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الرواج، وبالتالي تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة إنتاجها، أي إلى توظيف أفراد جدد وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة في أي توسع محتمل، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف. وفي فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور إضافية، هذا يشكل عبئاً عليها، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها.

■ التطور التقني:

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المنشأة، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية:

- تخفيض في حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض في حجم العمالة وبالتالي في الطلب عليها.

الموارد البشرية

- اتجاه لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن تخصصات أخرى: على سبيل المثال التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة.

■ السكان وخصائص القوى العاملة:

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، فالنمو السكاني وهيكل فئات العمل ونسبة الولادات والوفيات ونسبة الذكور والإناث، كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط لأن ذلك يؤثر في سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية.

■ أفضليات العمل:

في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل، فالبعض يفضل العمل الفكري والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى.

مثال: تفضيل بعض الأفراد عمل الحراسة على مهنة الحلاق أو النجار.

■ القيم الاجتماعية تجاه التقاعد:

هناك ميل حديث للعمل لفترة أطول وعدم الإحالة على التقاعد، إلا أنه في سن متأخرة، على عكس ماكان سائدا في فترات سابقة.

مثال: أن رفع سن التقاعد من 60 إلى 65 سنة يعني بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلا من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة.

■ القوانين والأنظمة الحكومية:

مع التدخل الحكومي في مجال الأعمال، أصبحت المنشأة مجبرة على الأخذ بالاعتبار بهذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها.

■ وضع الشركات المنافسة:

يؤثر ما يجري في الشركات المنافسة على المؤسسة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب.

مثال: أن سياسة التوظيف المتبعة في شركة "مترو" تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سياسة توظيف شركة "أبو ذكري" لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

ب- **البيانات الداخلية:** يخص هذا النوع من البيانات ما في داخل المؤسسة من متغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشر في تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات:

■ **أهداف وخطط المنشأة:** فإذا كانت أهداف العام القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى.

الموارد البشرية

- **التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنشأة:** تؤدي إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة، فمثلا إحداث إدارة خاصة بشكاوي العملاء يستدعي إضافة وظائف جديدة لهذا الغرض، وكذلك فإن إغلاق بعض الفروع يستدعي إلغاء بعض الوظائف.
- **مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة اتباعها:** فعلى سبيل المثال، أن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثرا في عدد الوظائف، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص مثال أن التخصص المفرط يؤدي إلى زيادة في عدد الوظائف وبالتالي في عدد العمالة.
- **كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها:** تخضع إنتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادة أو نقصانا، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار. مثال أن الدورة التدريبية التي تقدمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستعكس إيجابا بزيادة إنتاجية عاملها وبالتالي بتقليص عدد العمال في الخطة المقبلة.
- **معدل دوران العمل:** تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج أفراد آخرين، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.
- **الترقيات المتوقعة:** تعتبر الترقية خسارة موظف على مستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية، وربحا للمستوى الذي تمت إليه الترقية، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان، ولكن في كثير من الحالات لا يمكن سد النقص في المستوى الإداري الذي حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد.
- **إحالات التقاعد:** إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة، كذلك هناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد في الخطة المقبلة.
- **حدوث تغيرات في الأعمال:** إضافة أو إلغاء دوائر أو أقسام جديدة، إضافة خطوط إنتاج جديدة، إضافة آلات أو تقنيات جديدة، أو إلغاء القديمة، تصنيع منتجات جديدة، ضم أو اتحاد المنشأة مع منشأة أخرى.
- **حدوث تغيرات في العمالة:** الترقية، الفصل، دورات تدريبية، الوفاة... (تيم، دبت، ص. ص. 35-39)

2-خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية:

2-1- دراسة الموقف الحالي للموارد البشرية (العرض):

في هذه الخطوة يتم تحليل وتقييم العرض المتاح من القوى العاملة (الموارد البشرية) في المنظمة، ويتطلب ذلك ما يلي:

الموارد البشرية

- أ- تحليل قوة العمل الحالية الموجودة في الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة من حيث أعدادهم ونوعياتهم ومستوياتهم التدريبية والسن والحالة الاجتماعية والحالة الصحية.
- ب- تحليل التغيرات المتوقعة في قوة العمل نتيجة الإجازات الطويلة مثل إجازات المرض والولادة ومرافقة الزوج أو الزوجة و الإعارات.
- ت- تحليل دوران العمل ويشمل هذا التحليل ما يلي:

- **التقاعد:** أي عدد العاملين المتوقع تقاعدهم خلال فترة التخطيط وذلك بسبب بلوغهم السن المقررة لترك الخدمة.
- **الفصل من الخدمة:** أي عدد العاملين المتوقع فصلهم من الخدمة في المنظمة خلال فترة التخطيط.
- الوفيات المتوقعة خلال فترة التخطيط.
- النقل والترقية المزمع إجراؤها خلال فترة التخطيط.
- الاستقالات الاختيارية خلال فترة التخطيط.

وهذه كلها يمكن حسابها على أساس المعدلات المماثلة في السنوات السابقة في الشركة. ومن مجموع النقاط الخمس السابقة يمكن الوصول إلى مقدار الضياع أو الفقد في القوى العاملة الذي سوف يحدث خلال فترة التخطيط وبالتالي يمكن التعرف على عدد العاملين المتاح (العرض) من داخل المؤسسة خلال الفترة المقبلة.

2-2- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية (الطلب):

بعد تقييم جانب العرض المتاح من القوى العاملة في المنظمة يبدأ تحليل جانب الطلب أي تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة التخطيط. وفي هذا التحليل لا بد من معرفة حجم المبيعات المتوقعة خلال فترة الخطة لأنه هو الأساس في تقدير حجم العمالة اللازمة خلال تلك الفترة. فالتوسع في المبيعات يعني زيادة الإنتاج وبالتالي تحتاج إلى مزيد من الموارد البشرية، أما انخفاض حجم المبيعات فيعني إمكانية وجود عمالة فائضة لدى المنظمة خلال الفترة المقبلة. وعلى أية حال فإنه توجد طرق إحصائية تمكن من تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية في الفترة المقبلة.

2-3- موازنة العرض والطلب في تخطيط الموارد البشرية:

بعد معرفة العرض المتاح من الموارد البشرية والطلب المتوقع عليها تتم المقارنة بينهما. وبعد إجراء المقارنة قد ينتج عجز في القوى العاملة أو فائض في القوى العاملة. فإذا وجد عجز في القوى العاملة فيجب على إدارة الموارد البشرية تدبيره وإذا وجد فائض فعليها التصرف فيه وذلك كله قبل تنفيذ خطة الإنتاج بوقت كاف. (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2008، ص. ص 29-30)

- **كيفية معالجة الفائض والعجز من العمالة:**

الموارد البشرية

تقوم المنظمة بعدة عمليات وذلك بعد تقدير الاحتياجات والمعروض من العمالة (الموارد البشرية) وذلك بإزالة الفروق بين المعروض منها والمطلوب منها وتعديلها.

فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات فالمنظمة لديها فائض في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها فهناك نقص في الموارد البشرية. وتمثل هذه الوضعيات عدم التوازن بين العرض والطلب من الناحية الكمية يجب معالجته كما تكشف عن عدم التوازن من الناحية النوعية، وبذلك يجب الاهتمام بتوافر المهارات والكفاءات، المواصفات الشخصية بواسطة تقدير إذا ما كانت هذه الأخيرة متوفرة بما يتناسب مع متطلبات الوظائف.

ويمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية تمكن المنظمة من تقادي هذه الفروق أو القضاء عليها وهناك تقنيات لمعالجة العجز أو الفائض في العمالة.

1. تقنيات معالجة الفائض في العمالة:

تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات وحسب سوق العمالة في حالة الندرة وحالة الوفرة:

❖ **حالة الندرة:** كي لا تفرط المنظمة في عمالتها المؤهلة، التي قد لا تجدها مستقبلا فهي تضطر لتحمل تكاليفها، وتعيد استخدامها إما بإعادة تأهيلها للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها مستقبلا (بالتدريب)، أو الاحتفاظ بها لمواجهة حالات ترك الخدمة.

❖ **حالة الوفرة:** تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى التخلص من العمالة الزائدة بإحدى الطرق التالية:

- اللجوء إلى سياسة إنهاء الخدمة مع منح تعويضات تمكنهم من ممارسة عمل آخر.
- تشجيع التقاعد المبكر مع عدم إحلال العمالة المتقاعدة.
- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف.
- إيجاد فرص عمل بديلة في منشآت أخرى تعاني عجزا في العمالة.

2. تقنيات معالجة العجز في العمالة:

تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية وحسب سوق العمالة في حالة الندرة وحالة الوفرة:

❖ **حالة الندرة:** تواجه المنظمة مشكلا كبيرا في توفير وتغطية العجز في مثل هذه الحالة ولذا عليها إتباع إحدى الطرق التالية:

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف كالجوامع ومراكز التكوين المهني.
- تخفيض شروط التوظيف وعدم التشدد في معايير الاختيار وتعويض ذلك بالتدريب.
- استخدام عمالة مؤقتة.

الموارد البشرية

- زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد.
 - زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.
 - زيادة الأجور ومنح الحوافز التي تجذب العمالة.
 - رفع مستوى زيادة إنتاجية الفرد دون زيادة عدد الأفراد وذلك بتطبيق برامج تدريبية مكثفة.
 - تكبير حجم الوظائف بزيادة مهامها وتكليف العامل بأدائها مما ينعكس على مستوى الإنتاجية.
- ❖ **حالة الوفرة:** في مثل هذه الحالة لا تواجه المنظمة مشكلا كبيرا في توفير وتغطية العجز ولذا عليها إتباع كافة مراحل الاختيار والتعيين دون التنازل عن شروط التوظيف.(يحيوي، دت، ص.ص 16-17)

3- مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات:

- هناك العديد من المشكلات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة التي قد تعيق من التخطيط وتؤثر على نتائجه المرجوة، والتي ينبغي الانتباه إليها والتعامل معها. ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:
1. انعدام أو نقص أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساس للتخطيط.
 2. عدم التنسيق بين جهود الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة.
 3. عدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك التدريب والدراية الكافية بالتخطيط.
 4. غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوى العاملة وعدم أخذه بجدية.
 5. النقص الواضح في المدى القريب في بعض المهن المطلوبة والتي تتزايد الحاجة إليها أثناء فترة الخطّة، أو الفائض الكبير في بعض المهن التي تتطلب تأهيلا عاليا، الأمر الذي قد يحدث بطالة بين الفئات المتعلمة.(رشيد، 2001، ص.420)

الموارد البشرية

ثانياً: تحليل و توصيف الوظائف

بما أن المنظمة تتكون من مجموعة من الوظائف المختلفة والتي يشغلها عدد معين من الأفراد الذين تختلف مهاراتهم وخصائصهم، فإن ذلك يستدعي وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب وهذا الأمر لا يحدث إلا بعد دراسة تحليلية لتلك الوظائف ولهؤلاء الأفراد لتحقيق التوافق المطلوب.

1-تحليل الوظائف:

يعرف بأنه الوسيلة التي تساعدنا للحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة واستخدام الوسائل العلمية، وهي تحديد للواجبات التي يحتوي عليها عمل معين من ناحية، وكذا درجة الكفاءة والمسؤولية والمعرفة والقدرات التي يجب أن تتوفر في العامل حتى يؤدي العمل بنجاح من ناحية أخرى.(عويضة، 1996، ص.ص.27-28)

إن تحليل العمل يعتمد على الدراسة العملية الشاملة والتي تشمل النواحي الفنية والصحية والاقتصادية والسيكولوجية و الاجتماعية، فمن الناحية الفنية يهدف تحليل العمل للكشف عما يتطلبه العمل من حركات وزمن ومهارات ومعلومات وأدوات ومواد خام. ومن الناحية الصحية فإنه يهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية التي يجري فيها العمل والحوادث والأخطار التي يتعرض لها العامل وكذلك سبل تقليصها عبر ما يسمى بنظام الأمن الصناعي. أما من الناحية الاجتماعية والاقتصادية فإن تحليل العمل يفيد في تحديد المركز الاجتماعي للعمل ومستقبله من الناحية الاقتصادية ومجالاته في السوق ومستوى أجور العمال والمرتبات والعلاوات والترقيات. وفيما يتصل بالناحية السيكولوجية فإن تحليل العمل يهدف إلى تعيين القدرات والمهارات والسمات الضرورية للأداء.(غربي، 2014، ص.146)

● الهدف من تحليل الوظائف:

1. يساعد التحليل في الاختيار السليم لشاغلي الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر المبالغ فيه.
2. يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج عن التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الأداء.
3. يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلو الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
4. يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
5. يساعد تحليل الوظائف في وضع معيار كمي عادل يتم الاستناد إليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

الموارد البشرية

6. يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
7. يحقق تحليل الوظائف الأمان الوظيفي والشخصي لشاغلي الوظائف لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أداءه. (الصيرفي، 2007، ص. ص. 55-56)

• من يقوم بتحليل الوظائف؟:

هنا توجد ثلاثة اتجاهات أساسية:

- 1- أن يعهد بعملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية على اعتبار أن هذه المكاتب تمثل جهة محايدة بين الإدارة والعاملين.
- 2- أن يعهد بعملية التحليل إلى موظفي إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنهم قادرون على فهم ظروف وطبيعة العمل كما يفترض أن تربطهم علاقات قوية بمجموع العاملين.
- 3- أن يتم تكوين فريق عمل من بين أحد المكاتب الاستشارية والعاملين بإدارة الموارد البشرية بما يضمن تعاون العاملين ووحدة المكاتب الاستشارية. (الصيرفي، 2007، ص. 57)

• مصادر جمع البيانات:

عندما نقوم بتحليل العمل نلجأ إلى المصادر التالية:

- 1- الدراسات السابقة عن هذا العمل: وتشمل البحوث والنشرات والتقارير التي تلقي الضوء على طبيعة العمل.
- 2- الملاحظة: حيث يقوم أخصائي تحليل العمل بملاحظة العامل وهو يقوم بتأدية عمله ويدون كل ما يلاحظه والملاحظة من أهم الوسائل.
- 3- المقابلة: حيث يقوم القائم بالتحليل بمقابلة العمال والمشرفين والخبراء لاستكمال بيانات تحليل العمل.
- 4- الاستبيان: وهو يوفر كثيرا من الجهد والوقت ويمكن الاستفادة منه إذا أحسن تصميم استمارة الاستبيان. (عويضة، 1996، ص 30)

2- توصيف الوظائف:

تشتمل هذه الخطوة على إعداد وصف كامل لكل العمليات والمهام والنشاطات والمؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل. (اللوزي، 2010، ص 124)

الموارد البشرية

و عرف التوصيف الوظيفي بأنه وصف مكتوب بشكل متكامل عن الوظيفة وما تحويه من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل والأدوات المستخدمة فيها من قبل الفرد، وقد يحضر أو يجهز مدير إدارة الموارد البشرية أو خبير تقويم الوظائف. كما قد يعهد بهذه المهمة لمستشار خارجي. والقائم على هذه العملية يجب عليه إعطاء التوصيف الدقيق للوظيفة على أساس أنه أقدر من غيره في هذه المهمة، بحكم احتكاكه المباشر بالعاملين والموظفين ومعرفته بتفاصيل كل وظيفة. (بوالشرش، محامدية، 2016، ص. 266)

• بطاقة وصف الوظيفة:

تتضمن هذه البطاقة عادة ما يلي:

1. **بيانات عامة:** وتشمل عنوان الوظيفة، وموقعها التنظيمي (القسم أو الإدارة) وموقعها المكاني (الجغرافي)، ورمز الوظيفة.
2. **الوصف العام:** يراعى عادة في كتابة الوصف العام للوظيفة ذكر ما يلي:
 - النشاط العام للوظيفة، وبماذا تختص الوظيفة.
 - القوانين والنظم والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات والمسؤوليات.
 - نطاق إشراف الوظيفة على الغير من حيث عدد الوحدات التنظيمية الفرعية وعدد العاملين فيها.
 - الجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها من قبل شاغل الوظيفة، مع ذكر الغرض من الاتصال ومدى تكراره.
 - المزعجات والأخطار الصحية والحوادث التي قد يتعرض لها شاغل الوظيفة بسبب ظروف العمل، أو أية أخطار أخرى لها علاقة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.
3. **الواجبات والمسؤوليات:** يحدد هذا الجزء من وصف الوظيفة ماذا يؤدي من أنشطة ولماذا يتم أدائها وكيف يتم أدائها.
4. **تحديد مواصفات إشغال الوظائف (الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة):** ويقصد بذلك الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة والتدريب وأية مواصفات أخرى من المعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة بدقة. إذ لا يجوز تحديد مستويات التعليم والخبرة أولاً، والمفروض بأن المعارف والقدرات ستنتج عنها. فالأساس في تحديد المؤهلات والخبرات هو تحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة ذاتها، واستخلاص ما يتطلب القيام بها من مؤهلات وخبرات، مع الاسترشاد في ذلك بتعليق الرئيس المباشر ورأي الرئيس الأعلى. (مقداوي وآخرون، 2016، ص. 59-61)

ثالثاً: التوظيف

بعد الانتهاء من وظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف، تبدأ المنظمة في البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل المناصب المقترحة ويتم ذلك عن طريق ما يعرف بالاستقطاب ثم الاختيار والتعيين وهذا ما يشكل وظيفة التوظيف.

الموارد البشرية

1- الاستقطاب:

• مفهوم الاستقطاب:

هو البحث عن المرشحين وترغيبهم لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية الملائمة وفي الوقت المناسب. (رضوان، 2013، ص. 40)

وعملية الاستقطاب تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد العدد الكافي من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنشأة.

وأیضا يمكن تعريف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل. (الغلايني، 2015، ص. 20-21)

• أهمية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة، إذ أن أداءها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين. وكسب رأي ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الإيجابية أمامهم، والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدین قيد الطلب.
- جذب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات. (منير، 2014، ص 178، 179)

الموارد البشرية

• مصادر الاستقطاب:

يتفق معظم الباحثين على أن هناك مصدرين أساسيين تلجأ إليهما المؤسسة قصد الحصول على الموارد البشرية المطلوبة وهما:

1. **المصادر الداخلية:** والمقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ومن أهمها: الترقية، النقل، والتحويل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء...

2. **المصادر الخارجية:** يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف والاستفادة من الكفاءات الخارجية، وهي – أي المصادر الخارجية – تمثل سوق العمل عموماً، وهناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية وهي:

أ- **مكاتب التوظيف الحكومية:** وتشرف عليها وزارة العمل، وتقوم هذه المكاتب بحصر طالبي العمل والمؤسسة الباحثة عن يد عاملة.

ب- **مكاتب التوظيف الخاصة:** تلعب دوراً هاماً في توفير وقت الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية – بصفة خاصة – بالمؤسسة، إذ توفر عناصر جيدة للمؤسسة، ولكن عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب وقد يتحملها صاحب العمل (المؤسسة) أو طالب التوظيف أو كلاهما.

ت- **الإعلان في الجرائد:** تستخدم هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على أكبر عدد من المرشحين لشغل منصب معين، وعليه ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان الأمثل التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، (مثلاً: الإعلان في الجريدة التي تحقق أعلى مبيعات)

ث- **المدارس والجامعات:** تعتبر من المصادر المباشرة، حيث تلجأ بعض التنظيمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر الكفأة في التخصصات المرغوبة. وما يمكن أن يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لدى خريجي هذه المؤسسات، مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم وتدريبهم على العمل.

ج- **التقدم المباشر للمؤسسة:** أحياناً يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أو عن طريق البريد بغرض طلب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على أن تقوم فيما بعد بتصنيفها وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة.

بالإضافة إلى هذه المصادر، يمكن للمؤسسة أن تلبى احتياجاتها من الموارد البشرية من مصادر أخرى نذكر منها: الخدمة العسكرية، النقابات العمالية، المنظمات المهنية، الأخذ بأراء الخبراء والأساتذة الجامعيين... (بلخيري، 2005-2006، ص. 58-60)

• وسائل الاستقطاب:

الموارد البشرية

يتم الاستقطاب بوسائل متعددة نذكر منها الدعاية، الإعلان عن طريق الجرائد، الإذاعة، التلفزة، شبكات الاتصال، مكاتب التوظيف، الاتصال بالجامعات والمعاهد والمراكز التكوينية...

إذا كانت الكيفيات السابقة أو التقليدية قد أثبتت نجاعتها فقد ظهرت كيفية جديدة فرضها التطور التكنولوجي وسرعة العصر وهي الانترنت، فمع إعادة هيكلة المؤسسات، تكاثر التكتلات الاقتصادية والعولمة، فقد التجأ أرباب العمل والمؤسسات إلى تكنولوجيا الإعلام في عملية التوظيف. يسمح الانترنت للمستخدم بالاطلاع على عدد غير متناهي من السير الذاتية للأفراد بسرعة وبأقل تكلفة من كل أركان المعمورة، وباستطاعة المترشحين البحث في مختلف المواقع في بضع دقائق دون التنقل ولا المراسلة.

تجدد الإشارة إلى أنه ينبغي الحرص والاهتمام عند صياغة إعلانات التوظيف، بل يجب أن توكل إلى مختصين في كتابة وتحرير الإعلانات. (أرزقي، 2016، ص.ص. 19-20)

2- الاختيار والتعيين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة. ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتمي لأن هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضا الاختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها. (عبد الباقي، 2002، ص 163)

● أهداف الاختيار المهني:

إن وظيفة الاختيار المهني لا تنحصر في انتقاء أحسن الأفراد لمهنة ما وإنما تتجاوز هذه الأهمية لتشمل ما يلي:

أ- نقل العمال أو الموظفين من مكان لآخر داخل العمل الواحد، أو النقل من نفس العمل إلى عمل آخر، فالاختيار يتضمن المتابعة إذا كشفت عن عدم ارتياح العامل أو عدم نجاحه وتدني أدائه فلا بد من نقله للقسم الذي تتجانس فيه قدراته ومهاراته، فعدم نقل العامل يعني احتمالية أن يصبح العامل مشكل ويسبب هدر وفقد للعامل والعمل على حد سواء.

ب- اختيار العمال الذين يصلحون للالتحاق بالبرامج التدريبية التي يتم إعدادها بغرض تطوير وتحسين الأعمال بالمؤسسة الإنتاجية، ويتم هذا الاختيار في ضوء أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي، وكذلك في ضوء ملاءمة هذا المحتوى لمهارات وقدرات العامل، فالهدف من التدريب هو الارتقاء بمهارات وقدرات العامل للمستوى الذي تحتاجه المؤسسة.

ت- توزيع الأعمال والمهام والمسؤوليات على العاملين داخل المؤسسة الإنتاجية، ويكون ذلك في ضوء ما تسفر عنه دراسة تحليل العمل وتحليل الفرد.

ث- ترقية العمال من موقع أقل لموقع أكبر، ويتم ذلك في ضوء الخبرات التي يمتلكونها، والدورات التدريبية التي حضروها، وسنوات العمل التي قضاها فهذا من شأنه أن يرفع معنويات العمال.

الموارد البشرية

ج- انتقاء القادة والمدراء والمشرفين، ويكون ذلك في ضوء حاجة العمل وتوافر الشروط اللازمة في هؤلاء الأشخاص، ووجود مواقع العمل الشاغرة لهذه المواقع القيادية. (عسكر، الموسوي، 1999، ص. 57-58)

• إجراءات عملية الاختيار:

- 1- استقبال طالبي الوظائف: تتم هذه الخطوة بعد تعبئة الطلب الوظيفي وتقديمه إلى المنظمة، ومن خلالها يتعرف المرشح على المنظمة وتتعرف المنظمة عليه.
- 2- المقابلة الأولية: يتم التعرف بشكل مبدئي على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم للوظيفة.
- 3- الاختبار: يأخذ عدة أشكال منها:
 - أ- اختبار المهارات والقدرات.
 - ب- اختبار الأداء.
 - ت- اختبار الاهتمامات المهنية ويستخدم للوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص.
 - ث- الاختبار الشخصي الذي يهدف إلى التعرف على الاهتمامات الشخصية للمرشح.
- 4- الفحص الطبي: يتم التأكد من سلامة المرشح من الناحية الجسدية وخاصة فيما يتعلق بالأمراض المعدية والمزمنة.
- 5- المقابلة النهائية: يتم التركيز بشكل معمق على الحقائق المتعلقة بالمرشح، فالمقابلة تتم وجها لوجه مما يتيح التعرف على سلوك المرشح.
- 6- الاختيار المبدئي: يتم انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت فترة اختبار تتراوح من 3 إلى 12 شهر.
- 7- التعيين الفعلي: أي تلقي الموظف قرار التعيين وتهدف هذه الخطوة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ قد يتطلب الأمر تحريك الموظف بين وظائف مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء المرشح. (رضوان، 2013، ص. 44-45)

3-التعيين والتوجيه:

بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة، شريطة أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته. أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانيات الشخص بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظرا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها. من ناحية أخرى إذا تم تعيين الشخص بناء على التوافق المشار إليه يخفف ذلك من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص.

الموارد البشرية

بانتهاة عملية الاختيار والتعيين تبدأ عملية التوجيه والتي يقصد بها تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين فيها. فمن الأفضل أن يقوم المدير المباشر للشخص المعين بإمداده بتلك المعلومات إما من خلال إعطائه كتابا يحتوي معلومات أساسية، مثل سياسة وإجراءات المنظمة الخاصة بالعاملين، أو شفويا، ومن الممكن أن تشمل تلك المعلومات ما يلي:

- تاريخ وتطور المنظمة.
- إنتاج المنظمة من سلع وخدمات.
- الهيكل التنظيمي.
- سياسة القوى العاملة.
- قواعد وإجراءات العمل.
- هيكل الأجور والمرتبات.
- الامتيازات التي تقدمها المنظمة.
- الأنشطة المختلفة للعاملين.
- إجراءات حماية العاملين.
- أية معلومات أخرى أساسية مثل نظام الترقيّة وإجراءاتها. (مقدادي وآخرون، 2016، ص.ص. 86-87)

رابعاً: التدريب

أصبحت وظيفة التدريب من أهم مقومات استمرار منظمات اليوم وذلك بغرض مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل خاصة في عالم المنافسة الشديدة والضغوطات والعولمة.

فماذا نقصد بالتدريب وما هي أهميته وأنواعه؟

يمكن تعريف التدريب بأنه: الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة. (بربر، 1997، ص. 161)

كما وصف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. (منير، 2014، ص. 241)

ولهذا المفهوم العديد من التعريفات، فالبعض يرى أنه ضرب من ضروب التعلم، والبعض الآخر يرى أنه اكتساب المهارات والخبرات والمعارف والتي تتعلق بمهمة معينة أو عمل ما. والتدريب لا يقتصر على العمال الجدد، وإنما يشمل أيضاً قدامى العمال وكذلك القادة والمشرفين. (عسكر، الموسوي، 1999، ص. 215)

الموارد البشرية

1- فوائد التدريب:

سواء كان التدريب على استخدام مكن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو غير ذلك، فهناك فوائد واضحة بالنسبة للجميع ويمكن حصر هذه الفوائد على مستوى الفرد أو المنظمة:

أ. فوائد التدريب للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- الاقتصاد في النفقات.

ب. فوائد التدريب للأفراد:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل.
- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعترا ب والصراع.
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين. (باسمة علي حسن أبو سلمية، 2007، ص 18)

2- أنواع التدريب:

تتحدد أنواع التدريب، وتختلف من كاتب إلى آخر، ويقسم رشاد أحمد عبد اللطيف التدريب إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتدربين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1- التدريب من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين

الموارد البشرية

- 1.1. تدريب قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- 1.2. تدريب أثناء الخدمة: ويكون هذا بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2- التدريب من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:

- 1.2. التدريب داخل المؤسسة.
- 2.2. التدريب خارج المؤسسة.

3- التدريب من حيث الهدف: وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- 1.3. التدريب لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة التغيرات والتطورات التكنولوجية.
- 2.3. تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.
- 3.3. التدريب السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة. (مجاهدي، 2008، 2009، ص 50)

3-عناصر النظام التدريبي:

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات وذلك بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العناصر سنوضحها فيما يلي:

1- المدخلات: وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

أ- المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين.

ب- المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.

ت- المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين وبالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ككل.

2- العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها.

3- المخرجات: وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:

أ- المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

ب- المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

الموارد البشرية

ت- **المخرجات المعنوية:** وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

4- **البيئة:** يلاحظ أن البيئة الداخلية للتدريب تتمثل في القوى التي تؤثر على النظام التدريبي وبالتالي تحدد فاعليته أو عدم فاعليته. أما البيئة الخارجية فتتمثل في المجتمع الذي يعيش فيه التدريب.

5- **المعلومات المرتدة:** وهي بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبي في ضوء الأهداف الموضوعية له مسبقا. (الصيرفي، 2007، ص. 163-167)

4-كيفية قياس كفاءة وفاعلية التدريب:

ترتبط كفاءة العملية التدريبية بمجموعة من العناصر هي: المدرب، المتدرب، وسائل التدريب وأدواته، المنهج التدريبي، ولا بد للمؤسسة العامة من أن تتأكد من فعالية البرامج التدريبية من خلال تقويم أثر التدريب لمعرفة النتائج التي تحققت من هذه البرامج التدريبية وانعكاسها على سلوكيات العمل وعلى إنتاجية المنظمة ككل.

وهناك أكثر من عنصر يتم على أساسه قياس فاعلية أثر التدريب حسب ما أوضحت أدبيات المعرفة في التدريب، ويمكن إيجاز هذه العناصر على النحو التالي:

1. **رد الفعل لدى المتدرب:** أي تحديد شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.
2. **التعلم:** أي تحديد مدى تعلم المتدربين للمبادئ والحقائق والمهارات.
3. **السلوك:** أي قياس التغيير في سلوك المتدربين.
4. **النتائج:** أي النتائج الملموسة والمتحققة من البرنامج التدريبي، مثل: تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية. (رجاء، 2010، ص. 4)

خامسا: تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

- **الأفراد:** ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين.
- **الأداء:** درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- **التقييم:** تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل. (بن عيشي، 2005-2006، ص. 3-4)

الموارد البشرية

ويقصد بتقييم الأداء وجود هيكل منظم لقياس وتقييم السلوك ونتائج أداء العاملين المتعلقة بالوظيفة للكشف عن كيف ولماذا يؤدي العامل مسؤولياته الوظيفية. وكيف يمكن له أن يؤدي هذه المهام بطريقة أكثر فعالية في المستقبل وذلك حتى يستفيد العامل والمنظمة، بالإضافة إلى القدرة على قياس مستوى كفاءة الأداء للعاملين وبالتالي تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل. (مسعد، 2016، ص. ص. 21-22)

وهو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (بعجي، 2006-2007، ص. 14)

من الذي يجب عليه أن يقوم بعملية التقييم؟:

هناك خيارات عديدة:

- **التقييم من جانب المشرف المباشر:** يجب على المشرف ملاحظة وتقييم أداء مرؤوسيه وأن يكون مسؤولاً عن أداء الفرد، وهذه الوسيلة تمثل السمة الأساسية لمعظم نظم تقييم الأداء.
- **التقييم باستخدام الزملاء:** وقد تكون وسيلة فعالة يرجى منها نجاح مستقبلي للإدارة، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بأي الأفراد يجب ترقبته وأيها لا يرقى، إلا أن ما يعيب هذه الطريقة أن معظم الزملاء يميلون إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم.
- **لجان التقييم:** ويستخدمها معظم أصحاب الأعمال لتقييم الموظفين، وهي مؤلفة من مراقب ومشرف وثلاثة أو أربعة آخرين، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة.
- **التقييم الذاتي:** وهو أحياناً ما يستخدم عادة بالتوازي مع تقييم المشرفين والمراقبين، إلا أن مشكلتها هي أن الموظف عادة ما يصنف و يقيم نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين المراقبين، ومن هنا يأتي الاختلاف، ففي إحدى الدراسات اتضح أن 40% من الأفراد يقيمون أنفسهم ضمن أفضل 10% من العاملين بالشركة.
- **التقييم من جانب المرؤوسين:** كثير من الشركات اليوم تدع المرؤوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية، وهي تساعد المديرين في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة واتخاذ إجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم. وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقييمي. فالمدبرون الذين يتلقون تغذية عكسية من التابعين يرون أن التقييم التصاعدي أكثر إيجابية مما يفعل المدبرون الذين يتلقون تغذية عكسية مجهولة. (ديسلر، 2007، ص. 342)

2- أهداف تقييم الأداء:

تقييم الأداء الجيد يهدف إلى تحقيق الأهداف في المجالات التالية:

الموارد البشرية

أ) **الأهداف الاستراتيجية:** فهي عملية تهدف إلى ربط وتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات المورد البشري، خصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

ب) **الأهداف التطورية:** يعد تطور المورد البشري من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء، وبصورة خاصة لأولئك الموارد البشرية الفاعلة في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

ت) **الأهداف الإدارية:** تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن الأفراد وكذلك تحديد التحفيز. (مدوري، 2010، ص. ص. 145-146)

3- استخدامات نتائج تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم واستخدام نتائجها يعتبر دليل وبرهان على مدى فاعلية وأهمية التقييم، وبالرغم من أن المديرين والرؤساء والمرووسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده.

ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:

أولاً: الترقية: تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

ثانياً: تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم.

رابعاً: التعيين والنقل: تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

خامساً: تخطيط الموارد البشرية: تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي الذي يزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج.

الموارد البشرية

■ وفي حالة سلبية نتائج التقييم، تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

سادسا: الانضباط والمعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها. (بوبرطخ، 2011-2012، ص. ص. 21-22)

4- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرائق التي حاولت قياس الأداء وتقييمه، وفيما يلي الطرائق المختلفة لتقييم الأداء:

أ- الطرائق التقليدية:

1. **طريقة الميزان أو الدرجات:** أو طريقة الصفات والخصائص أو ميزان القياس المتدرج، وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرائق وأيسرها استعمالا وأكثرها شيوعا، حيث يقوم المشرف بإعداد عدة صفات وخصائص معينة، وذلك من أجل الحكم على مدى توافر تلك الصفات والخصائص في أداء العاملين، وترتبط الصفات إما بسلوك العمال ضمن المعمل، أو بطبيعة العمل نفسه، أو باتجاهات العمال نحو الإدارة أو المعمل كليا.

ويعطي المشرف أو المقيم لعملية الأداء لكل صفة مقياسا متدرجا من الصفر في حال انعدام تلك الصفة عند العامل ودرجة عظمى في حال اكتمال تلك الصفة عنده.

2. **طريقة الترتيب العام:** يقوم المقيم أو المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ، وذلك حسب المستوى العام لأدائهم، فيبدأ المشرف باختيار العامل الأول والعامل الأخير من حيث أدائهم ثم يقوم بترتيب باقي العاملين، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة وسرعتها، لكنها كسابقتها يوجد فيها بعض العيوب كابتماعها عن الموضوعية ولأنها لا تعطي صورة دقيقة عن وواضحة عن أداء كل عامل.

3. **طريقة المقارنات الثنائية (طريقة التقدير بالمقارنة الزوجية):** حيث يقوم المشرف بمقارنة كل عامل مع عامل آخر ويختار الأكفأ في كل مقارنة ثنائية، وترتكز عملية تحديد الأفضل إما على أساس الأداء الكلي للعامل، أو على أساس صفة معينة ترتبط بالعمل، حيث يكتب على كل بطاقة إسمين يختار المقيم الأكفأ منهما. وهناك معادلة يمكن استخدامها لتحديد عدد المرات التي يتم فيها المقارنة وهي:

$$ع = \frac{ن(ن-1)}{2}$$

إذ أن ع = عدد المقارنات أو الأزواج

ن = عدد الأفراد المطلوب تقييمهم

الموارد البشرية

فإذا كانت ن=5 عمال يراد ترتيبهم حسب أدائهم فإن ع: عدد المرات تكون كالآتي:

$$ع = 2 / (1 - 5) = 10 \text{ مرات}$$

ولنفرض أن العمال هم: أ، ب، ج، د، هـ، فإن المقارنة تكون كما يأتي: (أ-ب)، (ب-ج)، (ج-د)، (د-هـ).

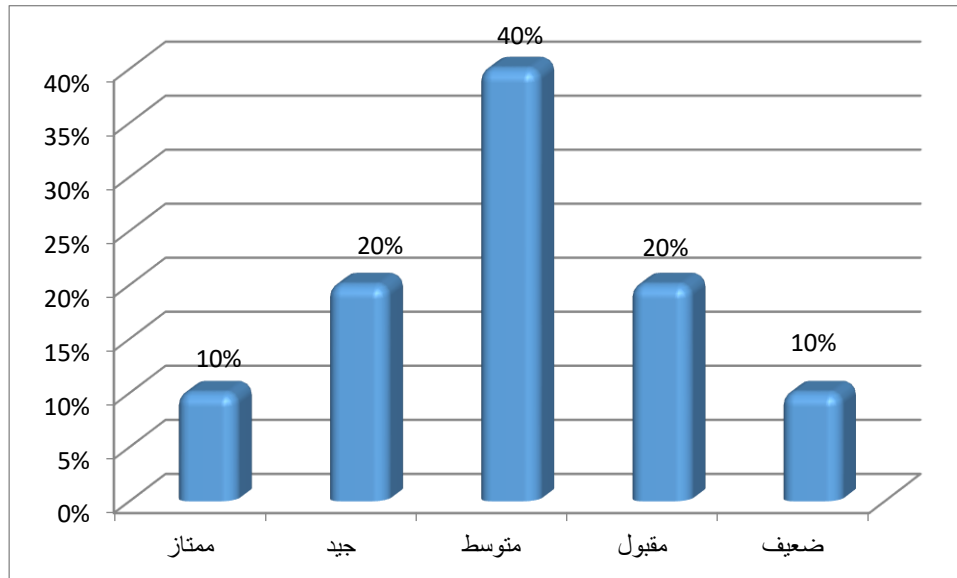
اسم الموظف	عدد المرات التي اختير فيها أنه الأفضل	الترتيب
أ	3	الثاني
ب	4	الأول
ج	1	الرابع
د	2	الثالث
هـ	0	الخامس

وتمتاز هذه الطريقة بسهولة في حال كون الأعداد قليلة، أما إذا كانت الأعداد كبيرة فهناك صعوبة بالغة في تطبيقها.

ب- الطرائق الحديثة لتقييم الأداء:

1. طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء، وتعني هذه الطريقة في مجال تقييم أداء العاملين فرز العاملين حسب كفاءتهم على شكل منحنى طبيعي، بحيث تتمركز نسبة 40% في الوسط و20% مقبول و20% جيد وفي الطرفين 10% ممتاز و10% ضعيف.

ويكون رسمه على النحو الآتي:



وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، ويقوم المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب المكان الذي يناسبهم متبعاً الدقة والموضوعية، وتبعد هذه الطريقة المقيم عن التساهل أو التشدد أي الابتعاد عن التقديرات المتطرفة في الإيجابية أو السلبية.

الموارد البشرية

2. **طريقة الاختيار الإجباري:** يقوم المشرف (المقيم) بوضع عدد من العبارات الإيجابية والسلبية تخص شؤون العمل ومستوى الأداء، وتضم كل مجموعة أربع عبارات، اثنتان من هذه العبارات تمثلان الصفات الجيدة في أداء العمل، واثنتان تمثلان صفات غير جيدة وغير مفضلة في الأداء، ويتم التقييم بأن يختار المقيم عبارة من كل العبارتين الإيجابية والسلبية التي تناسب العامل المراد قياس أدائه، أي العبارات الأقرب إلى صفات ذلك العامل، ولا يعلم المشرف على التقييم أين تقع القيمة الحقيقية لهذه الجمل أو العبارات، ومن ثم يكون المشرف حياديا وغير متحيز لعدم علمه بدرجة وصحة كل عبارة، ولذلك يختار العبارة التي تلائم صفات العامل المراد تقييمه وتحديد مستوى أدائه.

3. **طريقة الأحداث الجوهرية:** تعتمد هذه الطريقة على مراقبة المشرف لسلوك العامل، وتسجيل نقاط القوة والضعف كلها في كل تصرفاته، ومعرفة أسباب نجاحه في عمله إذا كان ناجحا، وأسباب إخفاقه في عمله إذا كان مخفقا. وهذا الأمر يتطلب المراقبة الدائمة لسلوك العاملين في أثناء العمل، فيسجل المشرف الأحداث المهمة التي أدت إلى زيادة في أدائه، والأحداث التي أدت إلى قصور في أدائه وانخفاض كفايته. فالمشرف يقوم بتقسيم الأحداث إلى قسمين: أحداث مساعدة وأحداث معيقة، وسلوكه في كلتا الحالتين، ومع مرور الوقت يصبح لكل عامل سجل خاص به، مذكور فيه كل العوامل السابقة ضمن قسمين محددين. وقد يفضل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمؤوسيه، كالدقة والمبادأة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعلم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل.

ولا يهتم المشرف بالحدث نفسه وإنما بردة فعل العامل اتجاه ذلك الحدث وطبيعة تصرفه وسلوكه لمواجهة ذلك الحدث، فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على الموظف، والمهم في مثل هذه الحالات هو كيفية مقابلة الموظف لمثلها وتصرفه حيالها: هل ينجز الأعمال المتزايدة بسرعة وإتقان؟ وهذا دليل على كفاءته وحسن أدائه، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه؟ وهذا مؤشر على إخفاقه أو قصور أدائه.

4. **طريقة التقرير المكتوب (المقال الوصفي):** يشبه طريقة الأحداث الجوهرية، إلا أن طريقة التقرير المكتوب لا تقتصر على ذكر نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء العامل أو تصرفاته إزاء أحداث معينة، وإنما تعتمد على وصف دقيق لجميع تحركات العامل من خلال الملاحظة المباشرة متضمنة كل المعلومات مسرودة بطريقة المقال أو التقرير، ثم تأخذ الإدارة الملاحظات والانطباعات والتعليقات المكتوبة في التقارير. فتقوم الإدارة بترتيبها حسب صفات معينة من أجل تقييمها والحكم عليها، كعلاقة العامل بالإدارة وعلاقته بزملائه ونظرتة إلى نفسه وغيرها. وتحتاج هذه الطريقة من المقيم أو المشرف أن يكون على إطلاع بخطوات العمل كافة وتفصيلاته وأن يكون منتبها وذكيا لكي يقوم بتلك النظرة التحليلية لسلوك العاملين، وإبراز نواحي القوة والضعف في أدائهم.

ج- الإدارة بالأهداف:

الموارد البشرية

تقوم على أساس اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على عدة أهداف مهنية يتطلب تحقيقها مدة زمنية محددة، ويقاس أداء المرؤوس على مقدار ونسبة ما حققه من تلك الأهداف المتفق عليها مسبقاً، وتسير الإدارة بالأهداف حسب الحلقة الدائرية التالية:

1-تحديد الهدف.2-تحديد مستوى الأداء المقبول. 3-اختيار خطط عمل مناسبة لتحقيق الأهداف.4- تحديد المصادر المطلوبة لتحقيق الأهداف.5-تحديد زمان مناسب لتحقيق الأهداف.6-تنفيذ خطط العمل المتفق عليها في الخطوة رقم 2. 7-تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف. 8-العودة إلى الخطوة رقم 1.

وتمتاز هذه الطريقة بالاتفاق على أسس الأداء ومعاييرها بين العامل والمشرف، ويشتركان في عملية التقييم مما يحد من الأخطاء. تلك المشاركة في التقييم تبعد الخصومات والخلافات التي تقع بين الرئيس ومرؤوسيه في حال التحيز في التقييم والتقارير غير المقنعة أحياناً.(صديق، 2012، ص.ص.224-240)

5-مشاكل عملية تقييم الأداء:

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي:

1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم، ويجب مناقشتها مع الموظفين والمشرفين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم، ويجب أن يكون كل فرد مدركاً بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام بغض النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدى المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

2- سرية التقييم:

يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام.

فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء.

وفي حال اضطرار الإدارة اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافاً للموظف المعني بالأمر.

3- عدم موضوعية المقيم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة.

الموارد البشرية

4- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية:

إن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وأن نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة إلى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها، ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب إدخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء، ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل معها مباشرة ولا يجب إرجاؤها إذ أن مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لتحفيز الموظفين وتنمية أدائهم.

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم:

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقييم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوطة للمشرفين.

وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الواجبات الإدارية المنوطة بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية.

وبناء على ذلك يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها. (جيبين، 2009، ص. 103-105)

سادسا: نظام الأجور

إذا كانت دراسة الوظائف تعني تحليل ووضع وصف لها ثم تقييمها، فإن الهدف الأساسي لكل هذا العمل هو التوصل إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف في المنظمة وهذه النتيجة تعتمد أساسا في تصميم هيكل الأجور.

تحديد بعض المصطلحات المتعلقة بالأجر:

- ❖ **الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل يوميا، أو أسبوعيا، أو بالساعة.
- ❖ **المرتب:** يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا.
- لكن المصطلحان أصبحا حاليا يستخدمان بدل بعضهما ولا فرق بينهما.
- ❖ **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاع.
- ❖ **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات (مثل التأمينات، المعاش). (مارية فلاح، 2007-2008، ص 26).

1- مفهوم الأجور:

يشكل موضوع الأجور واحدا من أهم الموضوعات التي تكثر حولها المنازعات بين الإدارة والعمال على الرغم من أن الأجور يمكن أن تكون حافزا من جانب الإدارة لتوجيه العمال نحو العمل بكفاءة أكبر.

الموارد البشرية

و يعرف الأجر بأنه ما يتقاضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله على أساس يومي أو أسبوعي، أما الراتب فهو ما يتقاضاه الموظف من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله خلال فترة زمنية منتظمة عادة على أساس شهري.

وتعمل إدارة الأجور إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الحصول على العمالة اللازمة و بالمؤهلات المطلوبة. حيث يحدد مستوى الأجور نوعية العمالة التي يمكن استقطابها إلى المنظمة.
- 2- الإبقاء على العمالة الموجودة في المنظمة. ذلك أن مستوى الأجور الذي يرضي العاملين في المنظمة يخفض من معدل دوران العمل، أي يخفض من معدل العمالة المتسربة إلى خارج المنظمة.
- 3- تحفيز العاملين للترقية. حيث تعتبر الأجور حافزا قويا للعاملين في المنظمة نحو الترقى إلى مناصب ووظائف أعلى في التنظيم، فعادة ما تكون الوظائف الأعلى في التنظيم ذات أجر أكبر ومادام العاملون يرغبون في الحصول على أجر أكبر فإنهم يسعون دائما إلى الترقية.
- 4- تخفيض التكاليف. حيث تهدف إدارة الأجور إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن دفع الأجور والمرتبات والعلاوات السنوية والعلاوات الاستثنائية والمكافآت وذلك بتحديد الأجور العادلة من ناحية والأجور التنافسية من ناحية أخرى. (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2008، ص.56)

2- أهمية الأجور:

تلعب الأجور دورا هاما وأساسيا بالنسبة للأفراد ومنظماتهم وبالنسبة للمجتمع، وتتلخص هذه الأهمية فيما يلي:

1. أهمية الأجور بالنسبة للأفراد:

تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:

- 1- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعاقة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.
- 2- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
- 3- يلعب الأجر دورا هاما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.
- 4- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.
- 5- تلعب الأجور دورا هاما في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها.

الموارد البشرية

2. أهمية الأجور بالنسبة للمنشأة:

تعتبر الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت، وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- 1- تستطيع المنشآت من خلال الأجور، إيجاد علاقة طيبة بين الإدارات والأفراد، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل.
- 2- تستطيع المنشآت من خلال الأجور، استقطاب العمالة الجيدة، وجذب الأفراد إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كأعمال النفط.
- 3- تعتبر الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنشآت من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجهم كما ونوعاً.
- 4- تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمنشآت التي يعملون بها ولزيادة هذه النسبة. (ناصر، 2003-2004، ص. ص. 13-14)

3-أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:

تمثل الأجور المصدر الجوهري للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع. مع ملاحظة أن يرتبط ارتفاع الأجور بالإنتاجية مما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة، وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضاً في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة.

كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة. (المغربي، 2007، ص. 64)

4-عوامل تحديد الأجور:

يتم تحديد الأجور بناءً على مجموعة من العوامل، هي:

1. **العوامل الاقتصادية:** حيث أن المدفوع للعامل مقابل خدماته يمثل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتريين (أصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين).
2. **العوامل الاجتماعية:** ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الاجتماعي الذي يمثله، بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء حاجياته.
3. **العوامل النفسية:** فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.
4. **العوامل الأخلاقية:** فالأجور يجب أن تكون عادلة.
5. **العوامل الإدارية:** وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة. (Arab British Academy for Higher Education .www.abahe.co.uk)

الموارد البشرية

5- تقسيمات الأجور: للأجور عدة تقسيمات كما يلي:

1. تبعا للمعيار المستخدم في التقييم:

أ- تبعا لطبيعتها:

- أجور عينية: تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن والنقل.

- أجور نقدية: هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

ب- تبعا لقوتها الشرائية:

- أجور اسمية: هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.

- أجور حقيقية: هي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

2. تبعا لمعيار الدفع:

أ- أجور على أساس الوقت: تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم أو شهر).

ب- أجور على أساس القطعة: يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل. (فلاح، 2007-2008، ص.27)

6- خطوات تصميم نظام الأجور: تمر هذه العملية بعدة مراحل نستعرضها فيما يلي:

1. التمهيد لتصميم النظام: في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بـ:

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أم غير رسمي.

- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية.

- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف: هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفين؟

2. اختيار طريقة تقييم الوظائف: على المنظمة أن تحدد أي الطرق ستستخدم في تقييم الوظائف.

3. وضع ملامح خطة التقييم: وتشمل ما يلي:

- تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم.

- وضع الجدول الزمني للتنفيذ.

- تحديد تكلفة التقييم.

- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

الموارد البشرية

4. **التقييم الفعلي للوظائف:** يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعية ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي.
 5. **تحديد عدد الدرجات:** ويطلق على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.
 6. **تسعير الدرجات:** يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.
 7. **إدارة نظام الأجور:** في هذه المرحلة يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور. (يحياوي، د.س، ص.24)
- مما سبق ذكره، نستنتج انه لوضع نظام أجور عادل و فعال، يجب أن تبذل المنظمة مجهودات كبيرة حتى تحقق أهدافها المسطرة و التي تضمن لها البقاء ضمن بقية المنظمات.

سابعاً: نظام الحوافز

1- مفهوم الحوافز:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فإن الدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يبسر له رسم غاياته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية. أما الحافز فهو المثبر الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثبر والاستجابة له. (المغربي، 2007، ص 129)

ويعرفها عادل الجودة بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً".

في حين يعرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين".

وفي السياق نفسه يضيف محمد عبد الفتاح ياغي أن الحوافز هي "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة، ورفع مستوى أدائها". (الوافي، 2012-2013، ص.8)

الموارد البشرية

2- أهداف الحوافز:

عملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي:

1. تحسين الإنتاجية.
2. رفع الروح المعنوية للعاملين.
3. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
4. مكافأة الأداء المتميز.
5. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
6. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء. (الحلايبة، 2013، ص.16)

3-أنواع الحوافز:

هناك زوايا عديدة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز، منها:

أولاً: الحوافز السلبية والإيجابية: فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد. ويمكن تقسيمها إلى قسمين: **حوافز سلبية مادية** مثل: تنزيل درجة الموظف، توقيفه عن العمل، العزل المؤقت. و**حوافز سلبية معنوية** مثل: حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف، وتوجيه تنبيه للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات. وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام.

أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

ثانياً: الحوافز المادية والمعنوية: فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية. وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المتخلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل. ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل تكريم للمبدعين.

ثالثاً: الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم. و الحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

الموارد البشرية

رابعا: حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية: وتقسم الحوافز إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية أو الذاتية. وبعبارة أخرى أنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية، مثل: الزيادة الدورية على الأجر الإضافي، الإجازات بأجر، التقاعد، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق للادخار، التأمين الصحي، إنشاء نواد للعاملين، إقامة الحفلات وتنظيم الرحلات وغيرها. (Arab British Academy for Higher Education .www.abahe.co.uk)

حوافز الخدمات الاجتماعية:

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية بأنها تشبع حاجات ورغبات العاملين، وذلك لأن إدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرههم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية، وعرفها (Mondy.& Noe.2005) على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفين بطريقة غير مباشرة من المنظمة.

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل، ويذكر منها (مرعي. 2003) التالي:

- 1- **التأمين الصحي:** ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كليا أو جزئيا للشخص ولأفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.
- 2- **التأمين ضد البطالة:** ويهدف لتقديم تعويض معين للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- 3- **التأمين ضد العجز وإصابات العمل:** ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
- 4- **الأندية الترفيهية والاجتماعية:** تهتم بتقديم خدمات التسلية والترقية والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.
- 5- **صندوق الادخار:** يساهم العاملين والمنظمة معا في صندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضا وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج... الخ.
- 6- **التأمين على الحياة:** حيث تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين، وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال.
- 7- **رعاية أطفال العاملين:** وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة، عوضا عن مراكز الرعاية الخاصة.
- 8- **وجبات الطعام:** بعض المصانع الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل. (العكش، 2007، ص. 14-15)

الموارد البشرية

5- مقومات فاعلية نظام الحوافز:

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل طبيعة أعمالهم ومدة خدمتهم ومستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

لذا فإن اختيار الفرد لسلوك معين، يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم أيا كانت طبيعته فاعل من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدي للحافز.

من هذا المنطلق فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي:

1. دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
2. اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
3. تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
4. التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين. (الحلايبي، 2013، ص.ص. 20-21)

المحور الرابع نظريات التسيير

المحور الرابع: نظريات التسيير

سيتم الأخذ بالتصنيف الأكثر شيوعا ومنه يمكن تصنيف نظريات التسيير إلى ثلاثة مدارس وهي:

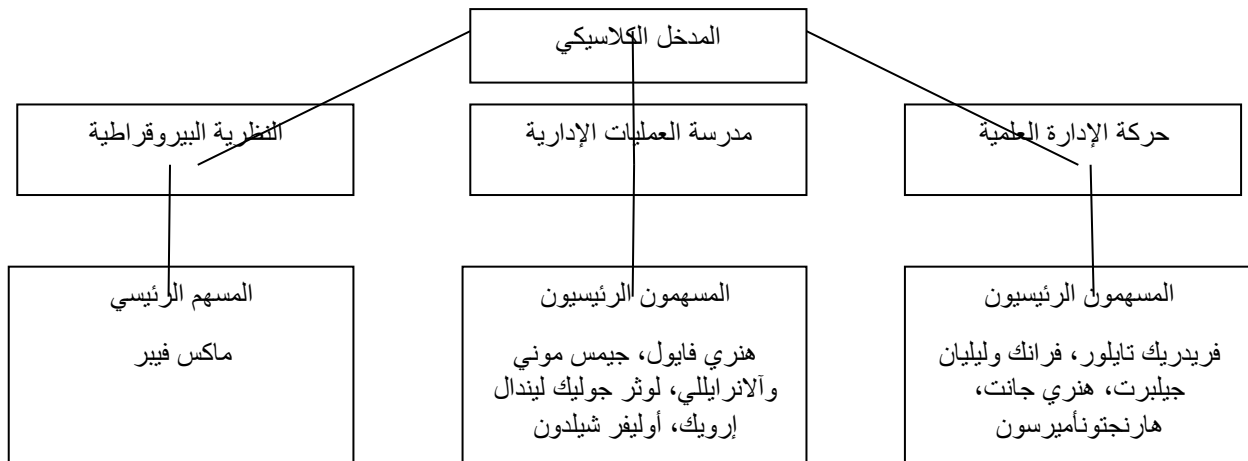
- المدرسة الكلاسيكية.
- المدرسة السلوكية.
- المدرسة الحديثة.

أولا: فترة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة (1880-1930)

استنادا إلى جوهر اهتمام الدراسات التي أجريت في هذه الفترة الزمنية فإن المشتغلين في حقل التأليف الإداري من أمثال حسين حريم، يحددون الاتجاهات الفكرية والنظرية للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة في ثلاثة اتجاهات كان لها الدور الكبير في إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي نتجت عن قيام الثورة الصناعية. وهذه الاتجاهات الثلاثة هي:

- 1- حركة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك ونسلو تايلور وفريق الباحثين الذي تأثر باستراتيجيته في الدراسة فيما بعد من أمثال فرانك ولبليان جيلبرت، هنري جاننت وغيرهم من الباحثين الذين انصبت دراساتهم بشكل أساسي على وظائف العاملين في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة أو ما يصطلح عليه بالتحليل على مستوى الإدارة الدنيا.
- 2- مدرسة العمليات الإدارية (النظرية الإدارية) بزعامة هنري فايول وفريق الباحثين الذي تأثر باستراتيجيته في الدراسة فيما بعد من أمثال ليندال إرويك، أوليفر شيلدون وغيرهم من الباحثين الذين ركزوا في دراساتهم بشكل أساسي على وظيفة الإدارة ككل أو ما يصطلح عليه بالتحليل الشامل للإدارة.
- 3- نظرية البيروقراطية بزعامة ماكس فيبر.

والشكل التالي كما أورده سامويل سيرتو Samuel.C.Certo في كتابه الموسوم "مبادئ الإدارة الحديثة" الصادر سنة 1989 يوضح هذه الاتجاهات الثلاثة و المسهمون الرئيسيون في كل اتجاه.



المحور الرابع نظريات التسيير

(بغول زهير، 2011، ص.ص. 51-52)

شكل رقم 1 يوضح الاتجاهات الثلاثة للمدخل الكلاسيكي في الإدارة

1- حركة الإدارة العلمية:

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة وزيادة حجم الإنتاج الصناعي وتعقد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة وإدارات المصانع واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل، في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط ووضع أساليب ونظم إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات الصناعية وتعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

فلسفة الإدارة العلمية:

تقدم فلسفة الإدارة العلمية على أساس أربعة مبادئ رئيسية هي:

- أ- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- ب- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.
- ت- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والشارات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- ث- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص.ص. 39-40)

1-1- فريديريك ونسلو تايلور 1856-1915: يعد فريديريك تايلور أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة بين 1900-1920 لذلك يلقبه العلماء بأبي الإدارة العلمية. ص 35، وولد فريديريك ونسلو تايلور في 20 مارس 1856 في ولاية دلفي في أمريكا وعمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات التحق بعدها بشركة ميدفل لصناعة الصلب وخلال ثمان سنوات تدرج تايلور في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة. وأتاح له تدرجه في جميع الوظائف فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تذمرهم وانخفاض كميتهم الإنتاجية. وحينما جاءت الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه ونادى بأهمية مبادئه ودافع عنها وأهمية تطبيقها في الحيلة العملية.

الفرضيات التي اعتمد عليها تايلور في إعداد فلسفته: لقد استند تايلور على مجموعة من المشاهدات يمكن إيجازها فيما يلي:

- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.
- أن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبرته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك إلى حبط مستوى أداء الفرد النشط مادام يحصل على نفس الأجر.

المحور الرابع نظريات التسيير

- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي زيادة الفاقد في العمل وزيادة تكلفته.
- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها من أجل تنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقد لاحظ تايلور تكرار تهرب العاملين من العمل أو التظاهر بالعمل وهذا راجع للطبيعة البشرية فالفرد بطبيعته يميل للكسل إن لم يكن له مصلحة شخصية تحقق له حاجات ضرورية. (جدار رياض، 2016-2017، ص.ص. 24-25)

وتعتبر سنة 1898 بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن، ومن نتائج دراسته أدرك أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وأن الإدارة العلمية ثورة ذهنية من حيث كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة اليومية. وقد بين أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من أن نترك هذه المسؤولية للعاملين، وأن على الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها.

إلا أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني في العمل فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ماداموا مسؤولين عن التنفيذ، وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان فقد نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية فقط. (نوري منير، 2014، ص 52)

1-2-فرانك وليليان جيلبرت: 1868-1924(دراسة الحركة وتبسيط العمل)

كان فرانك جيلبرت أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا وعملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا.

ففي سنة 1885 تاريخ التحاقه بالعمل في حرفة البناء لاحظ جيلبرت أن الحركات المتبعة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل لآخر ومن أن لآخر مع نفس العامل وأن العمال غالبا ما لا يتبعون توصيات المشرفين وطرقهم التي يذكرونها لهم في العمل.

ونتيجة لهذا الاختلاف في حركات العمل، ولإيجاد الوسيلة الأفضل للأداء قام جيلبرت بتحليل وتنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل والأدوات المستخدمة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير ضرورية، وإعادة ترتيب الحركات والأدوات والمواد اللازمة للعمل. وقد كان لهذه الدراسة نتائج إيجابية على أداء العمال. ففي بناء الطوب على الجدران الخارجية مثلا تمكن جيلبرت من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 4 حركات لكل طوبة، وبالنسبة لبناء الجدران الداخلية تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 12 الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة البناء من 120 إلى 350 طوبة في الساعة الواحدة لكل عامل كما ابتكر طريقة جديدة لرص الطوب، أدت استبعاد الحركات التي يؤديها العامل...

لقد شاركته زوجته ليليان جيلبرت في القيام بالأعمال التالية:

- استخدام الآلة الفوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات التي يقوم بها العامل.
- ابتكار ساعة دقيقة لضبط الوقت، يمكن بها تحليل حركات الأقدام المصورة، وتحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.
- تقسيم حركات اليد إلى سبع عشرة حركة أساسية، واختيار لكل حركة رمزا يعبر عنها.

المحور الرابع نظريات التسيير

- ابتكار خريطة سير العمل، ورسوماتها التوضيحية لاستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل، ولاكتشاف الانحرافات التي تحدث، الشيء الذي يمكن من الوصول إلى أقصى الكفاية الإنتاجية بأقل مجهود ممكن. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص.ص. 43-44)

1-3- هنري لورانس جانت (جدولة العمل):

يعتبر هنري جانت من الباحثين الذين عاصروا تايلور وانضموا إليه في دراساته بشركة ميدفيل. ورغم تأثر هنري جانت بأعمال تايلور فإنه قدم عدة إسهامات في الحقل الإداري مازال عدد منها يستخدم إلى وقتنا الحاضر، ومن بينها:

✓ **خرائط جانت:** وهي عبارة عن جدول يبين ويقيس نشاط العامل، إذ من خلاله تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم إنجازه في وقت محدد. وهذا الجدول مازال يستخدم من قبل عدد من المنظمات الصناعية المعاصرة كأداة من أدوات التخطيط والرقابة. وفيما يلي نماذج الخرائط التي اقترحها جانت:

أ- **خريطة سجل الآلة:** وهي تظهر الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المنظمة.

ب- **خريطة سجل العامل:** وهي تبين ما إذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه أم لا.

ت- **خريطة التصميم:** وتختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهميته وبناءً على الخطة المرسومة.

ث- **خريطة مقدار العمل:** وهي تبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو الساعات، سواء كان للمنظمة كلها أو لجزء منها.

ج- **خريطة تقدم العمل:** وهي تبين المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المطلوب إنجازه.

✓ **نظام الأجور:** إذا كان تايلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة، فإن جانت قدم نظاما خاص بالأجور والمكافآت يختلف عن نظام تايلور. فبمقتضى هذا النظام يتم تقديم مكافآت إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، أما العمال الذين ينتجون أقل من المعدل المطلوب فقد كانوا يعطوا أجر اليوم العادي فقط. وعليه فقد قدم جانت نوعا من الضمان المادي للعمال بالرغم من عدد الوحدات المنتجة. وفعلا، فقد كان لهذا النظام الأثر الواضح في زيادة إنتاج العمال ورفع روحهم المعنوية.

كذلك، يعتبر جانت من الباحثين الأوائل الذين اهتموا بالعوامل غير المادية (السيكولوجية) للعامل في محيط العمل وإمكانيات تقديمها كمحددات لزيادة الإنتاج واضعا بذلك أحد الأسس الأولى للعلاقات الإنسانية ودراسة السلوك الإنساني في المنظمة. (بغول زهير، 2011، ص.ص. 59-60)

2- مدرسة العمليات الإدارية: (التقسيم الإداري)

1-2- هنري فايول: 1841-1925

أما فايول فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة، وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة، والعكس صحيح. ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ويرى بأن العدد غير نهائي، واهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل ومبادئ تسيير الموارد البشرية. (نوري منير، 2014، ص 53)

المحور الرابع نظريات التسيير

ونظر فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا لطبيعة عمله، فقد بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية، منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة، لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية.

وظائف المشروع الصناعي عند فايول:

بدأ فايول أعماله بتقسيم المشروع الصناعي إلى ست أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيه وهذه الأنشطة هي:

1. **النشاط الفني:** ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
2. **النشاط التجاري:** ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.
3. **النشاط المالي:** ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.
4. **النشاط الأمني:** ويقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
5. **النشاط المحاسبي:** ويقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
6. **النشاط الإداري:** ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص.ص. 54-55)

مبادئ الإدارة عند فايول:

- 1) **مبدأ تقسيم العمل:** ويقصد به تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال. فتقسيم العمل من شأنه أن يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة، الشيء الذي يسمح للمنظمة أن تحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف.
- 2) **مبدأ السلطة والمسؤولية:** يرى هنري فايول أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة، إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير المستمدة من مركزه، والسلطة الشخصية التي تعكسها مجموعة من خصائص شخصيته كالذكاء والخبرة والقدرة على القيادة... الخ. أما المسؤولية فهي المهام والواجبات التي حددت للإداري عند إسناد العمل إليه. ويرى فايول أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة الممنوحة، وعليه يجب تحديد درجة المسؤولية أولا ثم تحويل صاحبها السلطة المناسبة.
- 3) **مبدأ النظام والانضباط:** وهذا المبدأ يلزم كافة العاملين باحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل. وهذا المبدأ في رأي فايول يكون جيدا عندما تكون القيادة جيدة عندما يكون معلوما لدى جميع العاملين أن مخالفة الأوامر وعدم احترام القوانين يعني بالضرورة فرض العقوبات.
- 4) **مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة:** ومضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا تعليماتهم إلا من رئيس واحد فقط. فتعدد مصادر التعليمات في العمل للعمال، سيؤدي بالضرورة إلى حدوث اضطرابات في سيرورة عمل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- 5) **مبدأ وحدة التوجيه:** ومضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق هدف واحد.

المحور الرابع نظريات التسيير

- 6) مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: و مضمونه ألا تتعارض وألا تتجاوز الأهداف الشخصية للأفراد العاملين الأهداف التنظيمية. و الوسيلة الكفيلة بتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة والقدوة الحسنة من جانب الرؤساء والاتفاقيات العادلة كلما أمكن، والإشراف المستمر.
- 7) مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة: ويشترط في هذه المكافأة أن تكون عادلة كلما أمكن وترضي كل من العاملين والمنظمة.
- 8) مبدأ المركزية: ومضمونه أن تركز السلطة في يد فرد واحد في التنظيم ومنه يتم التفويض إلى الآخرين. ويرى فايول أن مسألة المركزية واللامركزية هي مسألة نسبية.
- 9) مبدأ تدرج السلطة: ومضمونه أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.
- 10) مبدأ الترتيب والتنظيم: يرى فايول أنه لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لجميع مكونات المنظمة، البشرية منها والمادية وغيرهما.
- 11) مبدأ المساواة والعدل: ومضمونه أن تكون معاملة الرؤساء لجميع العاملين بالمنظمة عادلة ومنصفة مما يساعد على تحفيزهم على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم.
- 12) مبدأ ثبات العاملين: ويقصد به أهمية الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم تركهم للعمل حتى يتم تجنب إلحاق الضرر بالمنظمة والمتمثل أساسا في فقدانها لخبرات وكفاءات تكون بأمر الحاجة إليها وهو إن حصل فإنما يحصل بسبب سوء الإدارة.
- 13) مبدأ المبادرة: يرى فايول أن تشجيع الرؤساء للعاملين على المبادرة في طرح أفكارهم في العمل ومن ثم وضعها موضع التنفيذ من شأنه أن يؤدي بالتوازي إلى تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- 14) مبدأ التعاون والعمل الجماعي: يرى فايول أن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع الكفاءة العمالية وزيادة الإنتاج. (بغول زهير، 2011، ص 69-71)

2-2- جيمس موني وآلان رايلي: (النظرية التنسيقية)

وقد كانا من رجال الأعمال الأمريكيين وعنيا بالوصول إلى المبادئ الإدارية العامة حيث اعتمدا على خبرتيهما في مجال الصناعة وعلى دراستهما للتنظيمات المدنية والعسكرية لاستخلاص مبادئ التنظيم الرسمي التي وجدا أن تطبيقها لا ينحصر فقط في إدارة الأعمال بل يشمل المجالات المختلفة. وتعكس هذه المبادئ التنظيمية الخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي، وتكون في مجموعها تمثيلا حيا على نظريات التقسيم الإداري، وهذه المبادئ هي:

- 1) مبدأ التنسيق: ويقوم هذا المبدأ على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويعتمد نجاح هذا المبدأ ليس على استخدام السلطة فحسب، بل أيضا على وجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم.
- 2) مبدأ التدرج الهرمي: ويؤكد هذا المبدأ على تدرج السلطة والمسؤولية من القمة إلى القاعدة في شكل هرمي، وينطوي على العمليات الفرعية التالية:
 - القيادة.
 - تفويض السلطة.
 - تحديد الوظائف.

المحور الرابع نظريات التسيير

3) **المبدأ الوظيفي:** ويشير إلى أهمية التخصص الوظيفي والذي يمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.

4) **المبدأ الاستشاري:** وهو يعنى بالاستعانة بأهل الخبرة وتحديد دور الاستشاريين في تقديم النصح والإرشاد، بينما يتحمل التنفيذيون المسؤولية عن النتائج وبالتالي تفوض لهم السلطة التنفيذية. (أبو عبد العزيز، 2019)

2-3- لوثر جوليك وليندال إيرويك: نظرية الإدارة التنظيمية

قدم كل من جوليك و إرويك عدة إسهامات قيمة في مجال الإدارة والتنظيم، فقد كان جل اهتمامهما مركزا على هدف واحد هو التوضيح وشرح المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فايول. فبالنسبة لجوليك يرى أن عملية الإدارة تشمل العناصر التالية:

- 1) **التخطيط:** ويعني وضع الخطوط العامة للأهداف المطلوب تنفيذها والأساليب اللازمة لذلك.
- 2) **التنظيم:** ويعني إنشاء الهيكل الرسمي للسلطة والتي من خلالها يتم ترتيب أجزاء العمل وتعريفها والتنسيق بينها في سبيل تحقيق الهدف المحدد.
- 3) **التوظيف:** ويتعلق باختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل.
- 4) **التوجيه:** ويعني العمل المستمر الخاص باتخاذ القرارات وصياغتها في صورة أوامر وتعليمات.
- 5) **التنسيق:** ويعني ربط أجزاء العمل المختلفة ببعضها البعض.

كذلك يرى إيرويك أن المراقبة اليومية للمرؤوسين قد تتطلب في بعض الأحيان الحفاظ على النظام والانضباط داخل المؤسسة عن طريق بعض العقوبات على أن يكون تطبيقها عادلا بالنسبة لجموع العاملين. ويرى إيرويك أيضا أن النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم المذكورة آنفا هي التوصل إلى النظام والاستقرار في المؤسسة وتشجيع العاملين على اتخاذ المبادرة والتوصل إلى الروح الجماعية لتسود بين العاملين في المؤسسة. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص.ص. 65-66)

3- النظرية البيروقراطية:

هي نموذج خاص بالتنظيم وتقوم على أساس مجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

يقوم النظام البيروقراطي على مجموعة من القواعد العامة، والأنماط التفسيرية اللازمة لأداء المؤسسة، ومن بين أهم هذه القواعد نجد:

- ✓ تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين أو لوائح وهذه القوانين واللوائح أو القواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل الموارد البشرية، وإنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي.
- ✓ تتجاهل البيروقراطية الذاتية، حيث لا يمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية.
- ✓ لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأية سلطة، فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل، بذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليس ليهمة تحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الرابع نظريات التسيير

✓ إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمي العامل من مسؤوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، وذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية ولأرباب العمل.

نذكر هنا أن الذي ساعد على انتشار البيروقراطية في المنظمات هو أنها تتلائم مع الفكر التaylorي، فوجدت في المنظمات التaylorية أرضية مشجعة على الانتشار. (نوري منير، 2014، ص 53، 54)

ثانيا: المدرسة السلوكية

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المنشأة، فجاءت هذه المدرسة لتعالج الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمات الأعمال، وللتركيز على أهمية وقيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية أن المنظمة مكان العمل والحياة، لأن العمل هو سنة الحياة و الإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، وعليه فإن هذه المنظمة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع وحاجاته غير المشبعة على سلوكه. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 316)

I- نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو، روتليسبرغر و ديكسون

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

ويعتبر إلتون مايو أول دعاة الإتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وأول رواد النظرية السلوكية، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وسترن الكترينك بمصنع هاوثرن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والرودود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل. كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.

وقد اكتشف كل من إلتون مايو وروتليسبرغر و ديكسون أن:

1- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.

2- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

3- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية.

4- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص.ص 77-78)

كذلك، وجدت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في أرباب العمل الذين لم يجدوا في أفكار وتعاليم حركة الإدارة العلمية الحل الأمثل لما تعانیه منظماتهم من مشاكل، سندا قويا. فقد أوضحت لهم تجارب

المحور الرابع نظريات التسير

الهورثورن أن للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات أثر إيجابي على زيادة الإنتاج، وأن المهارة القيادية المتمثلة أساسا في المعاملة الديمقراطية للعمال هي أحسن طريقة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وأن لها أثر إيجابي على رضا العاملين وزيادة الإنتاج.

كذلك كشفت هذه التجارب عن وجود الجماعات غير الرسمية في العمل التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد العاملين. (بغول زهير، 2011، ص 102)

2-نظرية YX لماك غريغور:

يستند دوغلاس ماك غريغور إلى افتراض يقول أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول ماك غريغور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية x والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية y التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي: (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 93)

2-1-نظرية X:

- ✓ الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل، يحاول دائما تجنبه ما استطاع، وبما أن الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل فإن من الصعب أن ندفعه للعمل.
- ✓ الإنسان أناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة.
- ✓ الإنسان بليد وبطيء وثقيل الفهم.
- ✓ يحتاج الإنسان دائما إلى أن نحفره ماديا للعمل المنتج ونعاقبه إذا لم ينتج.
- ✓ الإنسان ليس لديه طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية.
- ✓ الإنسان غير قابل للتغيير بطبيعته. (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص 70)

2-2-نظرية Y:

- ✓ استثمار المجهود الذهني والعضلي لدى معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة واللهو.
- ✓ أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس هما الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية فالفرد لديه الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي قبلها والتزم بها.
- ✓ التعهد بتنفيذ الأهداف إنما هو نتيجة للحوافز والمكافأة المصاحبة للإنجاز.
- ✓ أن الفرد المتوسط يتعلم ويتمرن في ظل الظروف العادية ليس فقط لتقبل المسؤولية ولكن للبحث والسعي إليهما.
- ✓ القدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التخيل، والإبتكارية في حل المشاكل التنظيمية كبيرة بين الأفراد.
- ✓ في ظل ظروف الحياة للمجتمعات الصناعية الحديثة فإنه لم يتم الاستفادة الكاملة من القدرات الذهنية للفرد المتوسط. (عبد الغفار حنفي، 1993، ص 432)

المحور الرابع نظريات التسيير

3-نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي:

الفكرة الأساسية لنظرية أرجيريس تدور حول مفهوم مؤداه: أن النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرط تعديلها بشكل يخفف معه أثارها السلبية على الفرد، وإزالة التعارض بينه وبين التنظيم الرسمي، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما وإيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين، فالمعاملة الآلية للفرد من قبل التنظيم الرسمي (وفق مفهوم النظرية الكلاسيكية) تحدث لديه نفورا تجاه المنظمة التي تحاول استغلال جهده وطاقته، وهنا يحدث التناقض بين أهدافه وأهدافها، لذلك فالتمسك الحرفي بأفكار النظرية الكلاسيكية سيحدث هذا التناقض أثارا سلبية لدى الفرد، والتناقض في نهاية المطاف قد ينتهي إلى الصراع. فالفرد يسعى لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه من خلال المنظمة، التي إذا استغلته ولم تحققها له سيحدث عندئذ التناقض والصراع وبالتالي جمود العلاقات التنظيمية بين الجانبين. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص.ص. 86-87)

4-نظرية الاندماج والانصهار: وايت باك وكريس أرجيريس

تعتبر امتداد للنظرية السابقة وهي نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري أفراده مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ويحقق رضا وإشباع أهداف الأفراد في هذا المجتمع. إن الفرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الذاتية وبنفس الوقت أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فإذا تحققت أهداف المنظمة ولم تتحقق أهدافه بإشباع حاجاته، يكون هناك عندئذ تضحية من ناحية الفرد، وإذا تحققت أهداف الفرد ولم يعط الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، معنى ذلك أنه في كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج أو الانصهار، وعليه يمكن القول أن الاندماج قد يحدث إلا إذا تحققت أهداف الطرفين. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 87)

ثالثا: النظرية الحديثة في الإدارة

يعد التعرض لكل من النظرية الكلاسيكية بفروضها وأبعادها ومختلف اتجاهاتها كذلك المدرسة الإنسانية والسلوكية والجهود التي بذلت من أجل تنمية وأصل مبادئها واسمها، نجد أنه من المفيد التعرض لبعض النظريات والمداخل التي أظهرتها الجماعة و تطبيقات الإدارة المتشابهة والمتداخلة. ومن بين النظريات:

- 1- نظرية النظم.
- 2- المدخل الموقفي.
- 3- الإدارة بالأهداف.

1-نظرية النظم

مدرسة النظم: تؤكد هذه النظرية على أن النظام هو أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة العلمية والموضوعية، فالمجتمع هو وحدة عامة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

وتعتبر النظام الإداري (المنظمة) Administrative System نظاما يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة

المحور الرابع نظريات التسيير

أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها، ونوعية الوقود والعناية والصيانة البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فإن إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية (محمود سلمان العميان، 2002، ص40). ويمثل النظام عدة عناصر متكاملة ومتفاعلة تعمل معا لتحقيق هدف واحد وتمثل عناصر النظام في المدخلات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية ثم تتم عليها عمليات التحويل والتشغيل المختلفة، ويأتي ذلك وجود مخرجات تدفع البيئة الخارجية مرة أخرى.

المدخلات تتكون من:

- مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).
- مدخلات مادية: (رؤوس الأموال الآلات، المعدات...).
- مدخلات تكنولوجية: (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).
- أما **العمليات والأنشطة**: وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:
 - عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
 - عمليات القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
 - عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
 - عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 - عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
 - عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
 - عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد (مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة، 1996، ص52).
 - عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
 - عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه (نور الدين تاوريرت، 2006-2005، ص51)

المخرجات:

وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع أو خدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

البيئة: تمثل في المنظمات الهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

التغذية العكسية Feed Back:

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أداؤها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات (مصطفى عشوي، 1992، ص. ص. 81-82).

2- المدرسة الظرفية (الموقفية):

يؤكد هذا المدخل الفكري على عدم وجود طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمنية فيما تراه اليوم ملائما قد لا تراه غدا يصلح للتطبيق، حيث أن هذه الظاهرة بعد الثبات والاستقرار تكمن وراء حقيقة وضرورة الفهم الشامل للسلوك المنطقي وأبعاد

المحور الرابع نظريات التسيير

التغير الزمني والمكاني ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

أ- عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا) بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية

ب- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية و بالتالي عدم خضوع أي منهما لقوانين ثابتة ومستقرة

ج- تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وتعذر الباحث في تحديد جميع المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها على السلوك المنظمي

د- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجات تأثير كل منها مما يجعل حالات الثبات حالة أكثر بروزا وتأثيرا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية المختلفة للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.

لذلك يعد المدخل الظرفي أو النظرية الموقفية من أكثر المداخل الفكرية المعاصرة صدقا ووضوحا في دراسة وتحليل وتفسير الظواهر المنظمة لاعتمادها على حقيقة عدم الاستقرار والثبات في المواقف الإنسانية المختلفة. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص.ص 91-92)

ومن هنا يتضح بأن هذا المدخل الفكري يركز على أن الظواهر السلوكية والتنظيمية المختلفة لكل منها بظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعواملها التي تتحكم بحصولها، إذ ليس هناك حالات نموذجية أو مثالية لمقابلة الظواهر المنظمة التي يواجهها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ولم يجري التوصل إلى معالجات واضحة وثابتة لطبيعة العلاقات المنظمة السائدة سوى التأكيد على ظاهرة التغير وعدم الثبات وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهة الحالات المختلفة (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص.ص 92).

3-نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية وتساعد المدير في التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى وتنمية الموارد المتاحة و تشغيلها بكفاءة عالية وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة، وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرووسين في عمليتي التخطيط والرقابة فتسير حسب الخطوات الآتية:

- 1- يقوم المرووس برسم خطة بدائية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة.
- 2- يعقد الرئيس والمرووسين اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة أو (ورقة عمل) التي سيكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة.
- 3- يقوم المرووس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو يشرف على عمل المرووس و يقف على تقدمه في مراحلها المحددة.

المحور الرابع نظريات التسيير

4- عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل أن تبدأ عملية التقويم بواسطته هو والرئيس فيتم استعراض النتائج وقياسها ومقارنتها ومن ثم البحث عن الأخطاء إن وجدت (سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص.ص 26-27)

وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:

أ- المهارة في وضع الأهداف.

ب- المهارة في تطبيق الأهداف.

ج- المهارة في القياس و المتابعة و التصحيح. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص 94).

إن انتهاج السبل الواردة أعلاه من شأنه أن يحقق العديد من الإنجازات التي تسهم بشكل فاعل في إيراد العديد من الإيجابيات التي يتضمنها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومن هذه الإيجابيات ما يلي:

1. يحقق زيادة في الإنجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف.

2. أنه يضيء حالات فاعلة من الوضوح في عمليات التخطيط الكلي والجزئي لأنشطة المنظمة.

3. يساهم في خلق حالات التنسيق حيثما تتشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء.

4. أنه يساهم في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح المكافآت.

5. يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقياً وعمودياً.

6. يحاول دون بروز الجوانب السلبية التي ينطوي عليها العمل البيروقراطي سواء ما يتعلق منها بالجمود أو التعقيد أو عدم المبالاة. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص 95)

على ضوء استعراض النظريات الإدارية يمكن القول أنه وعلى الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات وتسيير مواردها، فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة هذه المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة.

قائمة المراجع:

- 1- أبو سلمية، باسمه علي حسن. (2007). *مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أبو عبد العزيز: نظريات في الإدارة، <http://bahaj.ahlamontada.com>، 20:56، 14 فيفري 2019
- 3- أرزقي، عبد النور. (2016). *الاختيار المهني*. الجزائر: دار الأمل.
- 4- بربر، كامل. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي* (ط1) بيروت: دار مجد.
- 5- بعجي، سعاد. (2006-2007). *تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف – المسيلة.
- 6- بغول، زهير. (2011) *الوجيز في الفكر الإداري*. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 7- بلخيري، مراد. (2005-2006). *إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق*. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 8- بن عيشي، عمار. (2005-2006). *دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب*، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 9- بوالشرش، نور الدين ومحامدية، إيمان. (ديسمبر 2016). *واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية*، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع والعشرون.
- 10- بوبرطخ، عبد الكريم. (2011-2012). *دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية*. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 11- تاوريرت، نور الدين. (2005-2006). *قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي*. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر.
- 12- تيسير مقداوي وآخرون. (2016). *مقدمة في إدارة الموارد البشرية*، (ط1)، عمان، دار الرنيم.
- 13- جاري ديسلر. (2007). *إدارة الموارد البشرية* (تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال)، الرياض، دار المريخ.
- 14- جبين، عبد الوهاب محمد. (2009). *تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف*. أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية.
- 15- جدار رياض. (2016-2017). *محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال*، مطبوعة موجهة لطلبة LMD، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 16- الحريري، رافدة. (2014). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن، اليازوري.
- 17- حسين صديق. (2012). *تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية*. مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن والعشرون، العدد الأول.
- 18- الحلايبة، غازي حسن عودة. (2013). *أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 19- حمود، خضير كاظم. واللوزي، موسى سلامة. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال* (ط1). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 20- حنفي، عبد الغفار. (1993). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 21- رأفت سمير مسعد. (2016). *إدارة السلوك التنظيمي وتقويم الأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير في إدارة التشبيد، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

قائمة المراجع

- 22- رامي رجا. (2010). أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة. مجلة علوم إنسانية. العدد السادس والأربعون، السنة الثامنة.
- 23- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية، (ط1). الرياض: مكتبة العبيكان.
- 24- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية (ط1). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 25- زويلف، مهدي حسن. والعضايلة، علي محمد عمر. (1996). إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، عمان، الأردن: دار مجدلاوي.
- 26- السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية: القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 27- سيدي صالح، صبرينة. (2016-2017). محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر.
- 28- الشعبان، محمد جاسم والأبعج، محمد صالح. (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة_الهندرة (ط1). عمان، الأردن: دار الرضوان.
- 29- شنوفي، نور الدين. (2011). أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر.
- 30- صلاح الدين، عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 31- الطاهر، الوافي. (2012-2013). التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2.
- 32- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة): (ط1). اربد: عالم الكتب الحديث.
- 33- عامر، سعيد ياسين. عبد الوهاب، علي محمد. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (ط2). القاهرة.
- 34- عبد النبي، محمد أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية (ط1) الأردن: دار زمزم ناشرون وموزعون.
- 35- عسكر، علي. والموسوي، حسن. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بيت النظرية والتطبيق (ط1). الكويت: دار الكتاب الحديث.
- 36- عقون، شراف. (2006-2007). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية-دراسة حالة بولاية ميلة-. مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 37- العكش، علاء خليل محمد. (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 38- علاقي، مدني عبد القادر. (2015). إدارة الموارد البشرية (ط5). جدة: دار خوارزم العلمية.
- 39- العلمي، بن عطاء الله. (2011-2012). علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية-دراسة حالة ولاية ورقلة-. مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 40- العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط1). الأردن: دار وائل للنشر.
- 41- عويضة، كامل محمد محمد. (1996). علم النفس الصناعي (ط1). بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.

قائمة المراجع

- 43- غربي، صباح. (جويلية 2014). تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الوادي، العدد السابع.
- 44- الغلايني، ميرفت محمد بيان. (2015). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- 45- فلاح، مارية. (2007-2008). دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري. رسالة الدراسات العليا في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 46- اللوزي، موسى. (2010). التنظيم الإداري – الأساليب والاستشارات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- 47- لوكيا، الهاشمي. (2006). السلوك التنظيمي-الجزء الثاني-. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
- 48- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات، منظور كلي(ط1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- 49- مجاهدي، الطاهر. (2008-2009). فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء. أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 50- محمد الصيرفي. (2007). إدارة الموارد البشرية(ط1). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 51- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). إدارة الموارد البشرية(ط1). الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 52- مدوري، نور الدين. (2010-2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 53- مصطفى، عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (ط1). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 54- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (ط1)، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 55- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. والعنقري، عبد العزيز بن سلطان. (2015). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرون، الرياض: دار المريخ.
- 56- موساوي، محمد. (2014-2015). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي، حالة الجزائر 1970-2011، رسالة دكتوراه، إشراف نصر الدين باي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 57- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2008). إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية.
- 58- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2008). الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية.
- 59- مؤمن، عبد الحميد علي عبد الحميد. (2014-2015). واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير، جامعة مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، إندونيسيا.
- 60- ناصر، سومر أديب. (2003-2004). أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا.
- 61- نوري، منير. (2014). تسيير الموارد البشرية، (ط2)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 62- يحيواوي، نعيمة. (د.س). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

قائمة المراجع

- 63- يزن تيم. (د.س). محاضرات في إدارة الموارد البشرية – أساليب الإدارة الحديثة--[https://download--human-development-pdf-ebooks .com](https://download-human-development-pdf-ebooks.com)
- 64- Arab British Academy for Higher Education .www.abahe.co.uk.42 ,15 /2019-2-6