



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
Democratic People's Republic of Algeria

PEOPLES DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND  
SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF AMINE ELOKKAL EL HADJ MOUSSA  
EG AKHAMOUK – TAMANGHASSET



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أمين العقال الحاج موسى  
أق أموك - تمنغست

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

## تسيير الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم النفس العمل و التنظيم

إعداد: د. تومي محمد الأمين

السنة الجامعية: 2022-2023



## فهرس المحتويات:

### ✦ السداسي الأول :

- محاضرة رقم (01): تطور النظرة للعامل البشري : المدارس الكلاسيكية
- محاضرة رقم (02): المدارس الحديثة
- محاضرة رقم (03): ماهية تسيير الموارد البشرية
- محاضرة رقم (04): أهداف تسيير الموارد البشرية
- محاضرة رقم (05): أبعاد تسيير الموارد البشرية

### ✦ السداسي الثاني :

- محاضرة رقم (01): التوظيف: الاستقطاب، أسسه، وأدواته...إلخ
- محاضرة رقم (02): الاختيار، خطواته، إجراءاته...إلخ
- محاضرة رقم (03): التنصيب والتثبيت، فتراته وإجراءاته...إلخ
- محاضرة رقم (04): التدريب والتكوين
- محاضرة رقم (05): تقييم الأداء
- محاضرة رقم (06): سياسة الأجور



### محاضرة رقم (01): تطور النظرة للعامل البشري : المدارس الكلاسيكية

لم تصل إدارة الموارد البشرية إلى مفهومها الحالي إلا بعد مرورها بسلسلة من الأحداث والتطورات البارزة لقد كان للثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أثرها في انتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج حيث استتبع ذلك ظهور التكتلات العمالية والاتحادات المنظمة للدفاع عن مصالح العمال وكذلك وجود مشكلات عمالية كثيرة مما تطلب ضرورة وجود إدارات معينة لحل هذه المشكلات ولتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين. (جودة، 2010: ص27).

ومع بدايات القرن العشرين ظهرت مدرسة الإدارة العلمية والذي يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لها حيث اهتمت بالآلة أكثر من اهتمامها بالعنصر البشري ونظرت إلى الإنسان نظره بسيطة واعتبرته كائن اقتصادي أي يمكن التأثير على سلوكه من خلال حوافز المادية وقد قدم تايلور دراسة الحركة والزمن لأجل توفير الوقت وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة التخصص في العمل. (نفس المرجع: ص28).

#### ✓ مدرسة حركة الإدارة العلمية :

ترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادي تايلور (1911) بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا تركز إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ (تايلور) نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، فوظيفة الإدارة تعني وفقا لفلسفة حركة الإدارة العلمية، التخطيط والتنظيم والمتابعة، بينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفون به من مهام وأعمال من قبل الإدارة،



وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده وقد تبين تاييلور وزملائه أن اقتراحاته قد بينت وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد كمثلة لأصحاب الأعمال، فالعامل يطلب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة منه لمعالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى تاييلور باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجر. (بودبوس وزهمول، 2020: ص43-44)

وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيقات حركة الإدارة العلمية، إلا أن ذلك أدى إلى سخط وتذمر العاملين، وقد ظهر هذا السخط في اعتراض الحركة العمالية عليها.

وعلى هذا الأساس لقي هذا الفكر صدى واسعا وترحيبا كبيرا في تلك الفترة لما كان له من آثار إيجابية واضحة على المؤسسات، فقد مكنت نظرية تاييلور من تحسين الإنتاجية بشكل كبير، وهذا ما تجسد في الهيمنة الاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية انطلاقا من 1920 كما أن أساليب تاييلور لبت احتياجات العالم المتخلف ومكنته من التطور الصناعي الحديث وتحقيق اقتصاديات كبيرة، علاوة على ذلك فقد لعبت أفكار تاييلور وإنجازاته دورا مهما في ظهور العديد من الطرق والأساليب الفعالة في تخطيط الإنتاج ودراسة العمل وتنظيمه.

ومما لا شك فيه أن تطور إدارة الأفراد في ذلك الوقت كان بطيئا، فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتمامها الأولى على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعرف الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أي اهتمام انطلاقا من تصورها أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الأفراد. (نفس المرجع: ص44).

كما ظهرت كذلك المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر حيث اعتمدت على التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة وركزت على اختيار العاملين وفق معايير موضوعية وضرورة وجود قواعد وإجراءات واضحة. (جودة، مرجع سبق ذكره: 28).

وهذه المدرسة هي نموذج خاص بالتنظيم حيث يقوم على مجموعة من القواعد العامة وأنماط تفسيرية في

المؤسسة ومن بين هذه القواعد نجد:



وكرر فعل لمدرسة الإدارة العلمية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على العنصر البشري، حيث أجريت دراسات على العلامات في مصانع Western Electric بشيكاغو/ ولاية إلينوي كان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة والرطوبة وظروف العمل على إنتاجية العامل، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين تلك العوامل والإنتاجية، وفي نفس الوقت كشفت الدراسة عن نتائج أخرى تتعلق أهمها بدور الجماعات غير الرسمية في المنظمة في تحديد سلوك الفرد وإن المنظمة هي كيان اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، بالإضافة إلى أنها كشفت وجود علاقة قوية بين الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والإنتاجية، كما كشفت الدراسة عن أثر الحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية في زيادة مستوى دافعية الفرد للعمل.

#### ✓ مدرسة العلاقات الإنسانية :

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر، وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل .

ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع هوثورن في وسترن الإلكترونيك بواسطة مايو سنتي 1924 و1932 في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها ((مايو))، والتي تمت خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين والتي تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المنشأة أو المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كيانا ماديا، وأن ما يؤثر في إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضا مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد أسهمت تجارب ((مايو)) وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا أرادت المؤسسة الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها على نحو أفضل ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم،



وبين الإدارة وتشريكهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلى هذا الأساس فقد تولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا للتطبيقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

حيث اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وقد اكتشف كل من إلتون مايو وروتليسبرغر وديكسون أن :

- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات (لوكيا الهاشمي، 2006: ص77-78)

- وجود الجماعات غير الرسمية في العمل التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد العاملين (بغلول زهير، 2011: ص102)

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العملية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، ويرجع السبب إلى خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - وإن لم تكن الوحيدة - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة أن تحقيق أهداف المؤسسة غير الرسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المؤسسة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة، لهذه الأسباب وغيرها الأثر في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا. (بودبوس وزهمول، مرجع سبق ذكره: ص48).

وقد مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور مدرسة العلوم السلوكية وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع وعلم الإنسان.



لقد نظر إتياع المدرسة السلوكية إلى الفرد باعتباره أكثر تعقيدا من أن يكون كائن اقتصادي كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية ومن أن يكون كائن اجتماعي كما رأيت حركة العلاقات الإنسانية، فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعية العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكاناته وقدراته ومهاراته. (جودة، مرجع سبق ذكره: ص 28).



## محاضرة رقم (02): المدارس الحديثة

وقد كان للاتجاهات والأساليب والمداخل الإدارية الحديثة كمدخل النظم والمدخل الكمي وأسلوب الإدارة بالأهداف، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة الأثر الفعال في تعزيز مفهوم إدارة الموارد البشرية وجودة مخرجاتها. (جودة، مرجع سبق ذكره: ص 29).

وساعد على ظهور إدارة الموارد البشرية عدة عوامل من أهمها التطور الصناعي الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية حيث بدأت تظهر المشكلات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية.

كما أن انتشار وسائل الاتصال والانترنت أدى إلى زيادة وعي الموارد البشرية وارتفاع مستواها التعليمي والثقافي مما تطلب وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المعطيات الجديدة، ومما عزز الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية كذلك زيادة التدخل الحكومي وإصدار قوانين العمل المنظمة للعلاقة بين الإدارة والموظفين. (جودة، نفس المرجع: ص 29).

ومن أهم مدارس هذا الاتجاه الحديث نجد كل من نظريات المعاصرة التالية:

- ✦ نظرية الموارد البشرية
- ✦ نظرية رأس المال البشري وتمكين العاملين
- ✓ نظرية الموارد البشرية:

ظهرت هذه النظرية في مطلع الخمسينيات، حيث اعتبرت الأفراد مصدرا حقيقيا للثروة، وموردا مهما في الطاقات المبدعة، التي تنتظر تجسيد ما لديها من إبداعات لذلك فقد ركزت على ضرورة البحث عن السبل الكفيلة بتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل والإبداع انطلاقا من فكرة كون الفرد يعمل لأنه محفز.

في هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات التي تعتبر إسهاما مهما في مجال التحفيز من بينها نذكر

مايلي:





## - نظرية تدرج الحاجات :

يعد (ماسلو، 1943، Maslow) من أوائل الباحثين في مجال التحفيز حيث يرى أن للأفراد مجموعة حاجات غير مشبعة، تعمل كدافع يحرك سلوكهم، لذا فإن تحفيزهم يتوقف على مدى إشباع هذه الحاجات التي يشعرون بها.

استنادا إلى ذلك يرى ماسلو أن كل فرد محفز بالرغبة في إشباع الحاجات التي يشعر بها، وبذلك فإن كل حاجة مشبعة لا يمكن أن تكون مصدر تحفيز، كما يضيف أن كل فرد يعاني عدم إشباع دائم، نظرا إلى أنه إذا شعر بإشباع إحدى هذه الحاجات فإنه سيحس مباشرة بالرغبة في إشباع الحاجة المولية تصاعديا. (بودبوس وزهمول، مرجع سبق ذكره: ص 49).

وقام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية وفق أهميتها وأولوياتها على شكل سلم أو هرم وقسم هذه الحاجات حسب درجة أهميتها إلى:

أ - الحاجة الفسيولوجية الجسمية: مثل الحاجة إلى الطعام والشراب، وهذه الحاجة أهم الحاجات الإنسانية من وجهة نظر ماسلو ويقول بأن الإنسان لا يفكر في إشباع أي حاجة إذا لم تكن الحاجات الفسيولوجية لديه مشبعة.

ب - الحاجة للأمن: وهي حاجة الإنسان لكي يكون آمنا على نفسه وعلى أفراد عائلته من المخاطر، وكذلك الحاجة ليكون آمنا من الحر والبرد وآمنا من حيث توفير مصدر الرزق.

ت - الحاجات الاجتماعية : وهي الحاجة لدى الأفراد أن يكون عضوا في جماعة وحاجاته نحو بناء علاقات مع أعضاء الجماعة الآخرين.

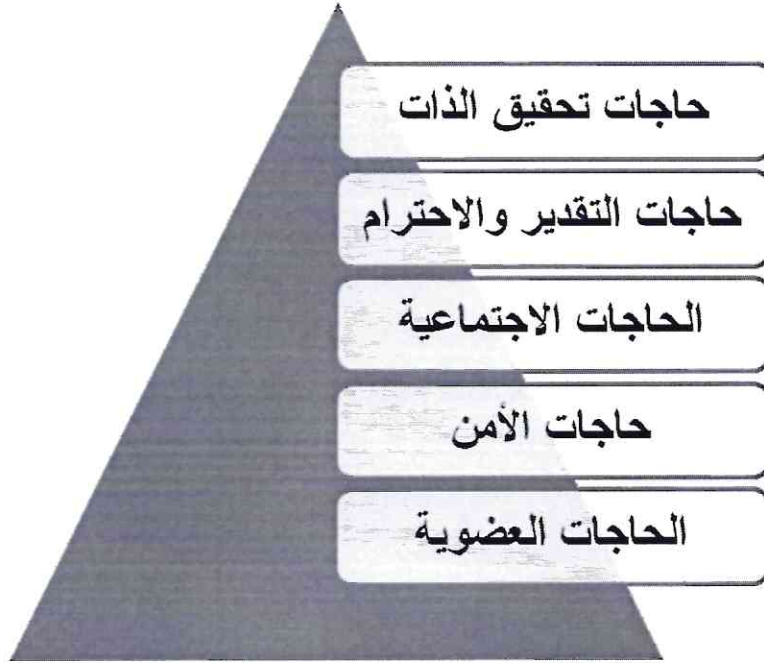
ث - الحاجة إلى التقدير والاحترام: وهي حاجة الفرد للاحترام من قبل الآخرين، أي حاجته للشعور بأن أفراد المجتمع الآخرين يكونون له الاحترام والتقدير.



ج - الحاجة لتحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان أن يشعر بأنه وصل كل ما يطمح إليه وحاجته أيضا

للشعور بأنه قد قام بتأدية رسالته وأهدافه وطموحاته، وحاجته للاعتراف باقي أفراد المجتمع بإنجازاته. (بويدوس)

وزهمول، مرجع سبق ذكره: ص50).





شكل رقم (01) : حول هرم الحاجات لماسلو:

المصدر: (بودبوس وزهمول، مرجع سبق ذكره: ص50).

- نظرية X و y لماك غريغور :

يستند دوغلاس ماك غريغور إلى افتراض يقول فيه أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وأن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، وبالتالي هنا يتأثر السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى وقد وضع ماك غريغور الفكر الإداري والتنظيم الكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها ماك غريغور، وتتمثل خصائص كل من نظرية X و y فيما يلي:

نظرية x:

- الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل، يحاول دائما تجنب ما استطاع وبما أن الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل فإن من الصعب أن ندفعه للعمل.
- الإنسان أناني ولا يبالي باحتياجات المنظمة.
- الإنسان بليد وبطيء وتقبل الفهم.
- يحتاج الإنسان دائما إلى أن نحفز 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: ص70).

نظرية Y:

- استثمار المجهود الذهني والعضلي لدى معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة واللهو.



- التعهد بتنفيذ الأهداف إنما هو نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز.
- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس هما الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف الإنسانية والاجتماعية.
- التنظيمية فالفرد لديه الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي قبلها والالتزام بها.
- القدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التخيل والابتكارية 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: ص432)



## محاضرة رقم (03): ماهية تسيير الموارد البشرية

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بالشكل الملائم، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، وفي كل مؤسسة سواء كانت شركة، مصنع، جامعة أو غيرها موارد بشرية تعمل في فعاليتها، مما يستدعي إدارة تعنى بشؤون الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.

فبعد عام 1980 تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في المضمون وعمل ودور إدارة الموارد البشرية وقد تمثل التغيير في ما يلي:

1. من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا إلى مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.
2. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة وتعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة بصورة عامة
3. مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.
4. أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية هم من ذوي الخبرة والاختصاص ولهم ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى لأنهم عمق التفكير البشري الاستراتيجي وهم الرأس المال البشري الاستراتيجي.
5. تدريس اختصاص في الجامعات العالمية والعربية يطلق عليه إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد.
6. لم يعد ينظر للعاملين في المنظمة على أنهم أفرادا (Personnel) يعملون وينجزون أعمالا محددة لهم، بل أصبح ينظر إليهم شركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها وأصولها.
7. الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.
8. العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري.



9. تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المسيرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.

10. تضخم حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل. (بومناد سيف الدين 2019/2018: ص23-24).

وقد عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (عبد الباسط عباس أنس، 2011: ص22)

ويرى محمد فالح صالح أن مفهوم تسيير الموارد البشرية أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه إدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها. (محمد فالح صالح، 2004: ص20-21)

كذلك ترى رحمة أن تسيير الموارد البشرية هي فرع من فروع الإدارة يقوم بمهام تحديد العاملة، واختيار الأفراد الذين يلبون هذه الاحتياجات، وتعيينهم في احتياجات المؤسسة من القوى الأماكن والوظائف المناسبة، وتدريبهم على الأعمال التي يزولونها، وتقويم أدائهم، وتحديد أجورهم، وترفعهم إلى وظائف أعلى، ونقلهم، ورعاية شؤونهم الوظيفية الأخرى والعناية بسلامتهم المهنية وعلاقتهم بالعمال وأرباب العمل وسواهم من العاملين بالمؤسسة، وتنظيم سجلاتهم وحفظها (رحمة أنطوان، 2006: ص174).

وهنا نوضح أن هناك فروق بين تسيير والتنمية في الموارد البشرية حيث يشير إلى مصطلح التنمية الموارد البشرية محمد سمير أحمد في كتابه "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية" إلى أنها عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد، ومن حيث المبدأ يمكن هذه الاختيارات بلا حدود كما أنها تتغير مع الوقت، وأهم هذه الاختيارات أن يحيا الأفراد حياة طويلة خالية من العلل وأن يتعلموا، وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة. (محمد سمير أحمد، 2009: ص72).



وقد توصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية الحديث بطله عصرية يتمثل في :

هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما تعمل على تطوير الموظفين الإداريين وتمييزهم إداريا وعلميا

وثقافيا، كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت

المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.(محمد سرور الحريري، 2012: ص14)

✓ أهم مداخل لتسيير الموارد البشرية:

هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستنبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة

الموارد البشرية من هذه المداخل الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ما يلي:

1. التركيز على إدارة الكوادر البشرية وإدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية وتقنيّة متعلّقة بتنمية المواهب

وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والإدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

2. التركيز على إدارة الموظفين وإدارة العاملين والأفراد والإداريين كعنصر بشري هام بعد مدخلا إنسانيا

وبشريا في المنظمات والمنشآت الإدارية.

3. الاهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم عنصر بشري هام في

إدارة الموارد البشرية الحديثة.(محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره: ص17).

4. التركيز على الجوانب الإنسانية والجوانب السلوكية والجوانب النفسية لدى الموظفين والإداريين والعاملين

والأفراد في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

5. تقديم الاستشارات الوظيفية النفسية والإدارية بما تفيد الموظفين والعاملين بهدف زيادة خبراتهم وتنمية

مواهبهم الإدارية والوظيفية، مع التركيز على الطرق والاستراتيجيات التنظيمية الإدارية في إدارة الموارد

البشرية الحديثة مثل التركيز على تطوير الإدارات الإستراتيجية والتخطيطات المستقبلية المتعلقة بإدارة

الموارد البشرية الحديثة.

6. الاهتمام بتحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مع تحقيق أهداف المنظمة ماديا وإداريا.



7. الاهتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الكوادر البشرية بهدف تطوير المنظمات والمنشآت

الإدارية وذلك وفق خطة مرسومة إداريا تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

8. الاهتمام الكلي والنظرة الشمولية الكاملة والمتكاملة في تحقيق خطط وأهداف واستراتيجيات وتطبيق أنظمة

وقوانين المنظمات والمنشآت الإدارية مع تطوير الكوادر البشرية وتنمية المواهب ورفع الكفاءات وزيادة

الخبرات الإدارية والعملية.

9. التركيز على مدخل الإدارة الفعالة في تحقيق إدارة ناجحة في إدارة الموارد البشرية .

10. الاهتمام بالإدارة الحديثة كمدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

11. الاهتمام بالقيادات الإدارية الفعالة ضمن إدارة الموارد البشرية الحديثة .

12. مواجهة التحديات الإدارية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

13. تدريب الموظفين والعاملين والإداريين على طرق واستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات

والمشكلات الإدارية والوظيفية.

14. التركيز على مدخل مساعدة الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين في المؤسسات والمنشآت الإدارية

والعمل على تنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية والإدارية والعملية .

15. تقديم الاستشارات والمشاورات وبذل النصائح للموظفين والأفراد والعاملين والسيطرة على المشكلات الإدارية

المتعلقة بالموظفين والإداريين.

16. حل ومعالجة المشكلات الخاصة بالأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية. (الحري، مرجع سبق ذكره:

ص18)

17. التنبؤ بالمستقبل ووضع استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ضمن خطة مستقبلية تواكب

التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .

18. تنمية المواهب والعمل على زيادة الخبرات الإدارية والوظيفية لدى الموظفين وتقدير الجهود المبذولة

الذهنية والعملية والبدنية من قبل الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين في إدارة الموارد البشرية.





19. الاهتمام بمدخل معرفة نقاط الضعف وتشخيص المشكلات لدى الأفراد والموظفين والعاملين والعمل على إزالة نقاط الضعف وتقوية الموظفين الإداريين وحل مشكلاتهم الوظيفية والمالية والإدارية وتطويرهم علمياً وثقافياً وعملياً .

20. أخيراً بمدخل التكيف الداخلي والخارجي مع الأوضاع والبيئات الخارجية والداخلية للمنظمات لإحداث خلق جو من التوائم والانسجام بين الموظفين والإداريين والأنظمة الداخلية والخارجية في الشركات والمنظمات الإدارية. (الحريري، مرجع سبق ذكره: ص19)

وخلص لما سبق فإن ماهية تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن إدارة تهتم وتركز على كل من مهام والأنشطة الخاصة بالموارد البشري العامل مثل : عملية التخطيط، تصميم الهياكل التنظيمية الإدارية حديثة وعصرية لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والعاملين بالمؤسسة وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم الثقافية والمعرفية على حد سواء .



## محاضرة رقم (04): أهداف تسيير الموارد البشرية

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي:

1. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة .
2. وضع سياسة وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
3. تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
4. وضع استراتيجيات للاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويرا يلبي رغبات وأهداف المنظمة والمنشآت الإدارية الحديثة .
5. جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية .
6. إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية .
7. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.
8. حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية فعالة.(الحريري، مرجع سبق ذكره: ص21).
9. إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
10. إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل.



11. قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.

12. التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.

13. الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.

14. التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في المصانع الإنتاجية .

15. الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية .

16. تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.(الحريري، مرجع سبق ذكره: ص22)

17. تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

18. تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.

19. الاهتمام بالفعالية الإدارية وتتمى الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية .

20. دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد والكوادر البشرية والموارد البشرية والعاملين والموظفين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.

21. توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.ذ



22. وضع سياسة وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين

والإداريين والعاملين. (الحريري، نفس المرجع: ص23)

ويرى مجيد الكرخي في كتابه " إدارة الموارد البشرية " ذلك أنها تجتمع كونها تسعى لتحقيق ما يلي :

- 1- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها .
- 2- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
- 3- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.
- 4- وضع نظام حوافز فعال ومشجع.
- 5- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- 6- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم وإطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم .
- 7- مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الأداء لديهم. (مجيد الكرخي، 2014: ص26).



## محاضرة رقم (05): أبعاد تسيير الموارد البشرية

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية بمنظر متعدد الأبعاد كالتالي:

✓ **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المتقنين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

✓ **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية. (سمر محمد خليل العلول، 2011: ص105).

✓ **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

✓ **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

✓ **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريب مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار. (سمر محمد خليل العلول، نفس المرجع: ص106)



السداسي الثاني :

محاضرة رقم (01): حول التوظيف: الاستقطاب، أسسه، وأدواته...إلخ

مفهوم الاستقطاب:

بعد أن تقوم المنظمات بتحديد توجهاتها الإستراتيجية، ووضع خطط الاستخدام التي تلبي هذه التوجهات فإنها تقوم بتحديد الوظائف والمهارات اللازمة لأدائها، ومن ثم توجيه الجهود نحو الحصول على العاملين الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة إذ ليس من المتوقع دائماً أن يأتي العاملون إلى المؤسسة بشكل عفوي، وإنما يتطلب ذلك قيام المنظمة ببذل جهود من شأنها أن تساعد في استقطاب وتعيين العاملين المؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة.(بومناد سيف الدين، مرجع سبق ذكره: ص38)

والاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، وبعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه : حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.(نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، 2010: ص149).

عملية الاستقطاب:

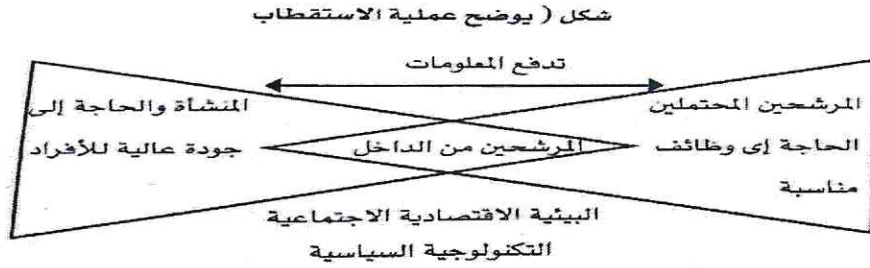
تتكون عملية الاستقطاب من مرحلتين أساسيتين هما:

**الأولى :** مراقبة التغييرات البيئية والتنظيمية والتي تخلق الحاجة لأفراد جدد، تحديد الوظائف الشاغرة وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظائف.

**الثانية:** تكوين عدد كبير من المرشحين المحتملين لوظائف محددة وجذبهم لفرص التوظيف والتخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة .

والشكل التالي يوضح، المنشأة واحتياجاتها لعودة عالية للأفراد، توجد في بيئة تحتوي على المعروض (المتاح) من الأفراد الذين يسعون لوظائف مناسبة، وتحقيق التوافق بين المنشأة وبين المرشحين المحتملين المناسبين معا هو هدف عملية الاستقطاب، وأن جزء من عملية الاستقطاب، هي المعلومات التي ترسل في كلا الاتجاهين بين المنشأة والمرشحين بالطبع ليس جميع المرشحين المحتملين متواجدين خارج المنشأة، التداخل في الشكل التالي يعبر عن المرشحين من الداخل (الموظفين الحاليين).(محمد سمير أحمد، مرجع سابق: ص92)

الشكل رقم (01): يمثل عملية الاستقطاب



Scanné avec CamScanner

المصدر : محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره: ص92

وأن الحصول على الأفراد المؤهلين والمناسبة لشغل الوظائف بمنشآت الأعمال أصبح من الصعوبة ومن الأمور الهامة التي تتطلب معها ضرورة الاعتماد على متخصص إستقطاب Recruitment Specialist وعلي أدوات مساعدة للاستقطاب Recruitment aids لقياس المهارات والاتجاهات والدافعية والخصائص السلوكية، وذلك حتى يتحقق الهدف من عملية الاستقطاب وهو البحث عن ايجاد أفضل العناصر البشرية التي تتصف بخصائص الفرد المنتج الذي تتوافر لديه مهارات وقدرات عالية وسلوكيات منتجه.(محمد سمير أحمد، نفس المرجع : ص92-93).

أهداف عملية الاستقطاب:

يعتبر استقطاب الموارد البشرية بأنه مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن مترشحين لملي الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والمدة المناسبين للمنظمة .وتكمن عملية الاستقطاب من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملاء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.
- 2- الإسهام في عملية تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم ذلك بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.

3- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.

4- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.

5- إن القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص39).

وهو نفس ما يراه نجم عبد الله العزاوي في كتابه أن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة)، من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، إذ أنه كلما ازداد عدد المتقدمين، توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات ملء الوظيفة أو الوظائف المطلوب اشتغالها، هذا من جهة كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى من جهة أخرى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها للحيلولة دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار، أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدايل) لاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن. (العزاوي، مرجع سبق ذكره: ص150)

#### العوامل المؤثرة على الاستقطاب :

إن الحصول على العاملين بالكفاءة والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود التي تبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب، ولا تسفر هذه الجهود دائماً على الحصول على أفضل ما يمكن لوجود عدد من العوامل المؤثرة منها:

أ. سمعة المؤسسة: إن سمعة المنظمة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء وذلك من حيث: الرواتب والأجور، الترقيات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة، الضمان الصحي





والضمان الاجتماعي للعاملين، الموقع الملائم والمناسب، استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد. ( )  
بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص(39).

حجم المؤسسة:

لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها. فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مئة ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مئة عامل فقط.

ج. جاذبية منصب العمل:

تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب المؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك لما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة، وما تحويه من مسؤولية، وإضفاء شعور بالإنجاز والتحدى، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت وأجور مجزية.

د. الاتجاهات الاجتماعية السائدة:

إن المجتمع وطبيعة للاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعّال في عملية الاستقطاب، إذ أن المجتمع غالباً ما يشكل توجهاً إيجابياً نحو منظمة أو عمل ما ولأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع. ( بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص(40).

زد إلى ذلك يرى العزاوي أن هناك عوامل مؤثرة على الاستقطاب حيث بالرغم من أن جميع المنظمات تمارس بين الحين والآخر عمليات ذات علاقة بالاستقطاب إلا أن معدل تكرار هذه العملية يتباين من منظمة لأخرى، فمنها من يقوم بعملية الاستقطاب بشكل شبه مستمر عندما تكون المنظمة كبيرة بحجمها ويكثر عدد العاملين فيها زد على ذلك عدم استقرار كادرها، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل فيها بسبب عدم ملائمة ظروف العمل، أو الأجور والمكافآت أو وجود منظمات أخرى منافسة إلى غير ذلك، بينما تكون حاجة البعض الآخر من المنظمات لعملية الاستقطاب محدودة لا تتكرر إلا في فترات متباعدة نسبياً، وذلك لصغر حجم هذه المنظمات، واستقرار كوادرها الوظيفية وقلة نسب الغياب ومعدلات الدوران فيها، إضافة إلى استقرار حجمها وأوضاعها الاقتصادية، وتعد عملية الاستقطاب أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر



للمنظمة، وعلى العكس من ذلك يكون دور إدارة الموارد البشرية هامشياً عندما تواجه المنظمة حالة من الانكماش المستمر عندنا لا يتحقق معه أي نوع من أنواع التوسع أو النمو. (الغزالي، مرجع سبق ذكره: ص 151)

مصادر الاستقطاب:

ويتقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. مما يستدعي الإعلان عن المناصب الشاغرة داخل المنظمة حتى يتمكن من تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، وتتم هذه العملية داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:

1. الترقية:

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطة على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منه، فإن عملية الاختيار لا بد من أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص 40)

2. النقل بين الوظائف:

يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان إلى آخر، ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لإشغال هذه الوظائف، فعندها يتم الاعتماد على أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقاً للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص 40)

3. الموظفين السابقين:



إن استقطاب الأفراد أو الموظفون السابقين قد يكون مصدراً داخلياً هاماً لسد الوظائف الشاغرة فالموظفة التي سبق لها وأن جريت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وقراً وإضحاً في استخدام.( بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص41).

### ثانياً: المصادر الخارجية:

قد يكون من الضرورة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة المطلوبة، ومن بين أهم مصادر العرض الخارجي:

#### 1. مكاتب العمل الحكومية:

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل. فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب عن العمل.( بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص41)

#### 2. المؤسسات العلمية:

يقصد بالمؤسسات العلمية الكليات والمعاهد والمدارس الموجودة في المجتمع، إذ تقوم هذه المؤسسات بتخريج الآلاف من الطلبة الذين يحملون المؤهلات العلمية المتنوعة، بما يلبي حاجة منظمات المجتمع كافة في قطاعاته الاقتصادية المتنوعة العامة منها والخاصة، عليه تعد المؤسسات العلمية من المصادر المهمة لاستقطاب المؤهلين في شتى المستويات العلمية والتخصصات الإدارية والفنية.

#### 3. الإعلانات:

الإعلان من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمة لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية.( بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص42).



محاضرة رقم (02): الاختيار، خطواته، إجراءاته... إلخ

#### مفهوم الاختيار:

تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسة العمل حيث لابد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصنيف المرشحين للوظيفة واختيار إصلحهم لها، ويمكن تعريف عملية الاختيار من أنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة. (مهدي حسن زويلف، 2010: ص97).

كذلك يقصد باختيار الموظفين هو انتقاء الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب، أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ، بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بإنجاز القرار القاطن بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية. (العزاوي، مرجع سبق ذكره: ص160)

#### خطوات عملية الاختيار:

إن الاختيار يمثل جميع الأنشطة التي من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية وتمثل المراحل الأساسية للتوظيف في تحديد: ملامح المنصب، المهمة الموكلة، والمهارات الأساسية، ملامح المترشح.

ويمكن تحديد خطوات الاختيار حسب حاروش ( 2011 ) في ما يلي: (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع:

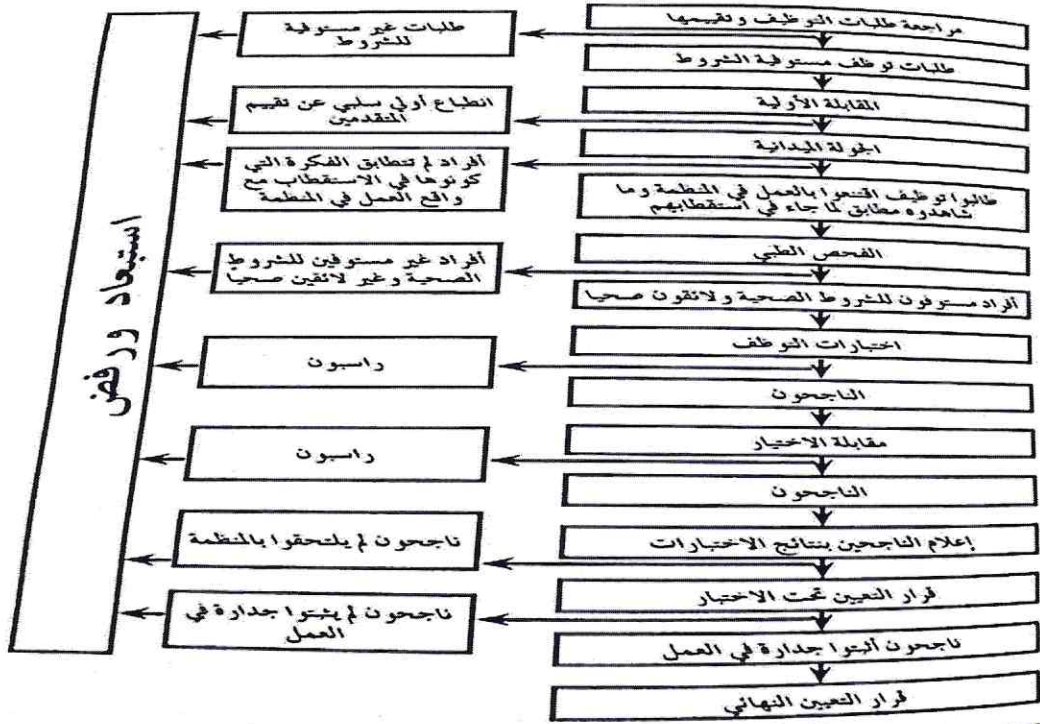
ص42)

- الإعلان عن المنصب الشاغر لدى المنظمة.
- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.



- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء مقابلات تتفق مع طبيعة العمل.
- إجراء المقابلات الرسمية.
- القيام بعملية المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- القيام بعملية التوظيف وإجراء الفحص الطبي مع فترة تجربة.
- إعداد العاملين، أي تعريفهم على العمل والزملاء وتدريبهم.
- تثبيت وترسيم الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص43)

الشكل رقم (02) يمثل آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية



Scanné avec CamScanner

مصدر: العزاوي، مرجع سبق ذكره: ص163.

#### معايير الاختيار:

أي ما هي الصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها تكون مستمدة من توصيف الأعمال بقصد الحصول على المستوى العالي من الأداء في تلك الوظائف وهي: (مهدي حسن زويلف، 2010: ص97-98)

1. مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محدداً في نطاق توصيف الوظيفة وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن



شاغل الوظيفة، ويتطلب ذلك تحديد المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب أحيانا جهة التخرج وقد تشترط مؤسسات أخرى تقديرا معيناً عند التخرج.

2. الدورات التدريبية: وقد يتطلب شغل وظيفة معينة أن يسبق للمرشح المرور بدورة تدريبية معينة إلى جانب الشهادة العلمية.

3. الخبرة السابقة: وتفضل بعض المؤسسات لمن لديه خبرة سابقة في العمل من المرشحين للوظائف التي سيشغلونها، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا ميسورا بالنسبة لطالب الوظيفة.

4. الصفات البدنية: وقد تتطلب بعض الوظائف لصفات معينة كالطول أو قوة الذراع أو صفات جمالية معينة كما هو الحال في وظيفة المضيفة الجوية، وحتى تفضل بعض المؤسسات في وظائف معينة الجنس من إناث أو رجال، وقد يحتسب العمر كشرط لإشغال وظيفة معينة.

5. الصفة الشخصية: منها الحالة الاجتماعية فقد يفضل المتزوج ومن له أطفال أو عائلة أن تطلب توفر فرصة الاستقرار أو أن احتمال تركه للوظيفة أقل من احتمال الأعزب لها، ولكن يجب أن تكون هذه الصفة لها علاقة بالعمل الجيد والأداء الجيد، وإلا يعد ذلك تحيزا لعدم توظيف المرأة. (نفس المرجع: ص 98-99).

محاضرة رقم (03): التعيين والتنصيب والتثبيت، فتراته وإجراءاته... إلخ

ماهية التعيين:

يعد التعيين هو نتاج عملي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة.

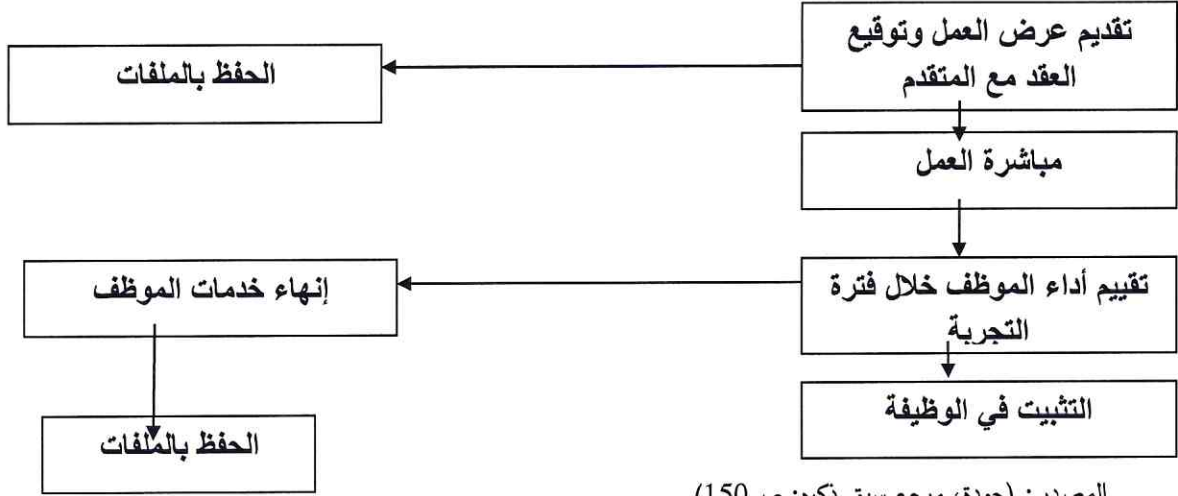
إن من أساسيات التعيين إن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإن يكون هناك تناسباً بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل. (جودة، مرجع سبق ذكره: ص 150).



## خطوات عملية التعيين:

تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : يمثل خطوات عملية التعيين



المصدر: (جودة، مرجع سبق ذكره: ص 150)

وفيما يلي شرحاً لهذه الخطوات بالتفصيل:

### 1. تقديم عرض العمل وتوقيع العقد:

- يتم تقديم عرض العمل وشروطه الى المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة.
- ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:
- اسم الشركة واسم الموظف وعناوينهما.
  - تاريخ الاتفاق وتاريخ بدء سريان العقد.
  - مسمى الوظيفة ورقمها.
  - التزامات الموظف/ واجبات الوظيفة .
  - الدرجة والراتب والعلاوات والامتيازات الأخرى .
  - المستحقات من الإجازات السنوية أو حتى نهاية العقد.
  - مدة العقد.
  - فترة التجربة التي يحق لكل طرف خلالها أن يبلغ الطرف الآخر إنهاء العقد بدون انذار. ( جودة، مرجع سبق ذكره: ص 151)





- أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.

وهناك العديد من التشريعات العمالية التي تنظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في مختلف المجالات.

فقانون العمل في أي دولة ينظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل من حيث عدة أمور كعقد العمل والنقابات العمالية:

إن عقد العمل قد يكون على أحد الشكلين:

أ. **عقد عمل محدد المدة:** يستمر العمل بهذا العقد حتى انتهاء المدة المحددة فيه، وإذا قام صاحب العمل بإنهاء عقد العمل قبل انتهاء المدة المحددة فإنه يحق للعامل استنفاء كافة حقوقه حتى انتهاء المدة المتبقية من العقد. (نفس المرجع: ص151)

ب. **عقد عمل غير محدد المدة:** يعتبر العامل المعين بموجب هذا العقد مستمرا بعمله إلى أن تنتهي خدمته، وإذا رغب أحد الطرفين في إنهاء عقد العمل فيتوجب عليه إشعار الطرف الآخر خطيا قبل محددة في القانون. أما من حيث تنظيم العمل فيفرض القانون على إدارة المنظمة أن تضع نظاما داخليا يوضح فيه أوقات الدوام وفترات الراحة وقائمة الجزاءات كما يحدد القانون الحد الأعلى لساعات العمل الأسبوعية والتي تصل 48 ساعة عمل في معظم قوانين العمل، وقد يصل الحد الأعلى إلى 40 ساعة في بعض الدول المتقدمة، ويحدد القانون كذلك الحد الأدنى لحق العاملين في الإجازة السنوية على أن تكون بأجر كامل.

وفيما يتعلق بنقابات العمل فتعطي معظم القوانين للعاملين الحق في تأسيس نقابة خاصة بهم، كما تحظر القوانين على صاحب العمل أن يشترط للتعيين عدم انتساب العامل لنقابة العمال، أو أن يقوم بفصله بسبب انتسابه للنقابة. (نفس المرجع: ص152)

## 2. مباشرة العمل:

بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزما بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريرا بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المنظمة، وإذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محدودة في قانون العمل فإنه يعتبر مستكفا عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف

3. **تقييم الموظف خلال فترة التجربة :**

وفقا لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل والتي عادة لا تتجاوز مائة يوم، وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه وتعاونيه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ العمليات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف الجديد أو إنهاء عقد عمله. (نفس المرجع: ص152).

## 4. التثبيت في الوظيفة:



بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد، إن من حق المنظمة وفقاً للعقد المبرم بينها وبين الموظف الجديد أن تنهي عمله في فترة التجربة بسبب عدم اجتيازه الفترة بنجاح وعدم إثبات كفاءته في العمل. (نفس المرجع: ص153).

#### محاضرة رقم (04): التدريب والتكوين

##### مفهوم التدريب:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة. (يومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص43)

فالتدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتفصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة، وقيل أن التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. (مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص113).

##### أهمية التدريب:

ويمكن باختصار إبراز أهمية التدريب حسب العزاوي وجواد ( 2010 ) من خلال ما يلي:

1-التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكائن والمعدات، أنت إلى استنباط أساليب وطرائق

جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة.

أ. أعمال البرمجة والتشغيل للحاسب الإلكتروني.

ب. أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبرنتك وتحليل النظم.



ج. أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص44).

د. أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خيارات في البحوث والتدريب.

هـ. أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.

و. أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

3-التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى

العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة.

4-التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم .ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، يجعل التدريب

الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.( بومناد سيف الدين ، نفس

المرجع: ص45)

**أهداف التدريب:**

تقسّم إلى:

**1. أهداف مباشرة:**

وهي قصيرة المدى تتمثل في عملية التعديل الإيجابي في سلوك الأفراد والتي ترمي إلى إكسابهم:

أ. معارف ومهارات ومعلومات وخبرات تنقصهم.

ب. أنماط سلوكية وعادات جديدة ملائمة.

ج. اتجاهات صالحة للعمل.

وذلك لرفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، بحيث تتحقق فيه شروط الفاعلية بأقل مجهود.

**أهداف طويلة المدى:**

وتتمثل في إعداد الأفراد الذين يتوفر فيهم الاستعداد لعملية الترقى والنمو في العمل لتولي أعمال هامة،

وتقسّم م الغايات الرئيسية للتكوين في ما يلي:

- الدعم الحالي، وهذا يعني توفير للعامل تمهين متعلق بصفة مباشرة مع عمله، ومنحه الفرصة لاكتساب

مهارات مكملة لأدائه.



- التحضير للمستقبل، فالتكوين المستمر يحضّر المؤسسة وعمّالها للتأهب لمواجهة التطورات.
  - مواكبة التحركات الفردية، فالعمليات التكوينية مخصصة لتفضيل الإدماج والسماح بالترقية للعمال، حسب الإحتياجات الإنسانية والاجتماعية.
- التنقل المهني. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص45)

#### العملية التدريبية:

يعتمد نجاح العملية التدريبية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله .ويجب أن ننظر إلى عملية التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكتمل بعضها بعض. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص47)

#### أولاً: مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية

ويعرفها" باش ( 2007 ) "على أنها" مجموع التغيّرات والتطوّرات المطلوب إحداثها والنقص المار د تغطيته بين الوضعية الحالية والمتطلبات المستقبلية، المتعلقة بتغيير متوقع في السياق الشخصي أو المهني، والإحتياجات قابلة للرصد والتحديد والفارق قابل للقياس، وهي التي تساعد في صياغة محتوى البرنامج التكويني، ويكون تحديد الإحتياجات من طرف الفرد نفسه شرط ضروري في نجاح العملية التكوينية والحاجة للتكوين هي في الحقيقة تظهر من ثلاث مصادر واضحة (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص47)

من خلال المخططات الموجهة للنشاط، وهذه المصادر تنتج عن مشاريع المؤسسة (منتوج جديد، تنظيم جديد، نجاح في الإنتاجية... الخ)، وتنتج عن توقعات واعية من قبل الأفراد، وتقع في تزامن مع منطلق المؤسسة، ودافعية الأفراد، والبيداغوجية المنتهجة. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص48)

#### ثانياً: مرحلة التخطيط و التنفيذ

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي، مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج بملء استببان خاص بالبرنامج التكويني، وتعني عملية تنفيذ التدريب، وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق .والفعاليات التي تتضمنها هذه المرحلة هي :حسب الطائي والفضل ( 2006 ) هي:

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
2. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.



3. تحديد أساليب التدريب.
4. تحديد وقت التدريب.
5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص48)

### ثالثاً: مرحلة تقييم التدريب

ترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي "إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعّالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة. وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة ومستمرة سواء قبل أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، كما أنها مرحلة عملية تهدف لقياس الفارق الموجود بين النتائج الفعلية والأهداف المحددة سلفاً، وتحديد أسباب هذا الفرق، وهي جزء في تسيير مشروع التكوين ويعتمد على بطارية من الوسائل والمؤشرات، والتي تجمع في شكل آلية. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص48)

ويرى "ديمكوسكي" وآخرون ( 2009 ) أن هناك نموذجاً يتألف من أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب في المؤسسات، وهذه المستويات هي:

رد الفعل: قياس رد فعل الذين اشتركوا في برنامج التدريب اتجاهه.

التعلم: مدى تغير اتجاهات وسلوكيات المشاركين، وتحسن مستواهم المعرفي وزيادة مهاراتهم نتيجة الالتحاق ببرنامج التدريب.

السلوك: مدى تغير سلوك المشاركين نتيجة التحاقهم ببرنامج التدريب.

النتائج: النتائج النهائية التي أثمر عنها التحاق المشاركين ببرنامج التدريب.

يمكن القول بأن التدريب أو التكوين يشيران إلى نفس المفهوم فهو يهدف إلى تنمية المهارات لدى العمال انطلاقاً من احتياجات واقعية بهدف سد هذه الاحتياجات الفردية منها أو التنظيمية، والأهم أن عملية التكوين هي عملية مستمرة وتدوم مع استمرار تطور المسار المهني للعامل داخل المؤسسة. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع:

ص49)

دوافع التدريب:



1. زيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كمية وتحسين نوعه، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
2. الاقتصاد في النفقات : إذ تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر من تكاليفها أن التدريب على استخدام الآلة طبقا لأصولها، ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات من سلامة الآلة واقتصاد في المواد وقلّة في استهلاكها. (مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره: ص113)
3. قلة دوران العمل: فالدورات التدريبية للعاملين وتلقينهم من المعارف الجديدة التي تزيد من قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار في حياة العاملين وزيادة استمرارهم في خدمة المنظمة ورغبتهم في العمل معها إلى جانب ذلك فإن الكثير من المنظمات تلزم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب كل ذلك يؤدي إلى قلة في معدل دوران العمل.
4. رفع معنويات العاملين: إذ ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تطوير قدراته وتقديم العون له في التطوير يزداد إخلاصه للمؤسسة وينعكس ذلك على علاقته الجيدة في الإدارة ويقبل على عمله باستعداد وجداني وهو مصدر رفع الروح المعنوية.(زويلف، نفس المرجع: ص114)
5. توفير القوى الاحتياطية في المنظمة : إذ أن التدريب يشكل مصدرا هاما للطالبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الذي يتطلب المزيد من القوى العاملة.
6. قلة في الإشراف : إذ أن التدريب معناه معرفة الفرد في عمله وطرق أداء العمل وقدرته على النقد الذاتي ولهذا سوف لا يحتاج إلى الكثير من الإشراف سواء لإرشاده في أداء عمله أو الرقابة عليه.
7. قلة في حوادث العمل: إذ أن التدريب معناه تعريف العامل القيام بأحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة فيقلل التدريب من مخاطر العمل وإحداثه.
8. والتدريب معناه تحسين أداء الإدارات ذاتها: إذ أن التدريب للإدارات والمخططين وما التدريب الإداري وتطوير الإدارة إلا طريق لزيادة كفاءة الإدارة ومعرفتهم في كيفية حل مشاكل العمل والقضاء على الكثير من أخطائها.(زويلف، نفس المرجع: ص 114-115).



## مجالات التدريب:

1. تدريب العاملين الجدد: إذ قد يبدو العمل للفرد جديدا مشوبا بشيء من الغرابة والرغبة في بداية الأمر مما يدعو ذلك إلى اتخاذ الإجراءات التي تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم وتوعيتهم ليشعروا بالطمأنينة ولهذا التدريب ضرورة للعامل الجديد إذ (زويلف، نفس المرجع: ص115):  
أ. يزوده بالمعلومات والمهارات المتخصصة اللازمة لعمله الجديد.

ب. وعلى الرغم من حصول بعض الأفراد على المؤهلات العلمية، فهم يحتاجون للتدريب والتأقلم مع المستلزمات الخاصة بالعمل.

2. تدريب العاملين القائمين بالعمل: والذين يديرون العمل ويتوقف نجاح وفشل المنظمة في تأدية رسالتها ومادام العمل وطرقه في تطوير مستمر لذا لا بد أن يتطور الفرد ذاته ليواكب تغير كل حديث في طرق الإنتاج وإدارة كل جديد تكنولوجي.

3. التدريب لغرض الترفيع: إذ عند ترفيع الفرد لموقع عالي لا بد أن نهياً له دورة تدريبية لتكامل قدرته ولتزداد معارفه للقيام بالعمل الجديد الذي يتطلب المزيد من المعرفة والقدرة والدراسة. (زويلف، نفس المرجع: ص115).

4. إعداد طبقة المدربين: والمجال الآخر أن التدريب تحتاجه طبقة القيادة والمخططين والمدربين يتولون تنفيذ البرامج التدريبية إذ يجب أن توفر لهم الدورات التدريبية لزيادة مهاراتهم وخير مثال لذلك الدورات التدريبية التي تقوم في تنظيمها وزارة العمل البريطانية وهي دورات تدريبية للقائمين على التدريب وهي:

- برامج طرق العمل Job Methods

- برامج الإرشاد Job Instruction

- برنامج السلامة الطباعية Job Safety

- علاقات العمل Industrial Relations (زويلف، نفس المرجع: ص116).

الطريقة المثلى في تحديد الحاجات التدريبية ومراحلها:

أولاً: وصف الأعمال: إذ أن وصف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف وهو بداية مراحل تحديد الحاجات التدريبية وينبغي في هذا المجال التأكد على حقيقة هامة وهي أن لا نعتمد على الوظائف الحاضرة بل



الوظائف المستجدة في السنة المقبلة التي نخطط لها فقد تفنقر المنظمة لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف ولكن من المقرر إنشاء هذه الدائرة في السنة القادمة وهي السنة التخطيطية لذا فان وصف الأعمال لابد أن يشمل الوظائف الحاضرة والوظائف والمضي استحداثها.

ثانيا: حصر الموارد البشرية : المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة ومعرفة كفاءتها وهو حصر شامل ودقيق للأفراد العاملين كافة وبيان اختصاصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وبيان كفاءتهم ومن الجدير بالذكر إن الإدارة لايعينها وهي تستحضر خطة التدريب معرفة الوظائف الشاغرة أو الوظائف التي تغير مضمونها بل من الضروري البحث عما سيشغلها، وأن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حاليا من حيث كفاءته في إدارة واجبات الوظيفة.

كما أن فشل بعض الأفراد في القيام بإعياء الوظيفة قد لا يكون سببه قصور التدريب بل فقدان الرغبة في العمل أحيانا.(نفس المرجع: ص 119).

ثالثا: المقارنة بين نتائج أداء الفرد ومتطلبات الوظيفة:

أي أن الفرق بين متطلبات الوظائف المذكورة في مواصفات العمل وحقيقة كفاءة الأفراد بعد معرفة مقدرتهم هو الحصيلة النهائية للحاجات التدريبية.





محاضرة رقم (05): تقييم الأداء

مفهوم وأهمية تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء بأنه إصدار حكم على سلوك العامل من خلال إنجازة لوظائفه، وهذا الحكم يعزى تحت عدة أشكال، على شكل ملاحظة، أو على شكل جرد لنقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للوظيفة المنجزة، أو على شكل حصيلة مهنية بالمقارنة مع الأهداف المسطرة للفترة التي تسبق التقييم، وقد يكون التقييم فردي (أي يتم من طرف المسؤول المباشر للعامل (أو جماعي) من عدة مسؤولين وزملاء العمل (وتختلف الطرق المعتمدة في التقييم في المؤسسات فيمكن أن تتم بشكل كتابي أو شفهي ويمكن إبراز مجالات أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية: (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص49)

✓ الترقية والنقل:

إذ تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين ومن ثم يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

✓ تقييم المشرفين والمديرين:

تساعد العملية في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

✓ تعديل المرتبات والأجور:

تسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معين.

✓ تقديم المشورة:

يشكل وسيلة لتقييم جوانب ضعف أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء عن طريق التدريب مثلاً، لذلك يعتبر من العوامل الأساسية للكشف عن الحاجات التدريبية ومن ثم تحديد أنواع البرامج التدريبية والتطوير (اللازمين). (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص50)



## خطوات تصميم البرنامج التقييمي :

هناك عدد من الخطوات يجب إتباعها عند القيام بتصميم برامج تقييم الأداء، وحسب حاروش ( 2011 )

تتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

1-الأهداف : تحديد الهدف المراد الوصول عليه من خلال عملية التقييم.

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

3-العوامل التقييمية: وهي عدد من العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف البرنامج (لا

تزيد عن 12 ولا تقل عن 7 معايير) منها:

- الحضور والمواظبة.

- المواعيد النهائية.(بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص50)

- التعاون مع زملاء العمل والمشرفين.

- تقبل الاقتراحات.

- إدارة الوقت.

- استخدام المعدات.

- وضع أولويات للمهام.

- جودة ودقة العمل.

- حل المشكلات.

- الإبداع والأصالة.

- الاتصال: الشفهي والمكتوب.

- المهارات الفنية والمهنية.

4- المقاييس: وهي الأداة أو وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي ونعرف موقعه من المعيار.

تحديد الفئات: أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة.(بومناد سيف الدين ، نفس

المرجع: ص51)



## طرق تقييم الأداء:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة:

- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: وتتمثل أبرزها في الطرق التالية:

أ. طريقة معايير العمل: يُستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي للمتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص51)، مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي هناك العديد من الوسائل

التي يمكن استخدامها

(لتحديد معايير العمل).

ب. طريقة التوزيع الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع أي فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت (التقييم).

ج. طريقة الترتيب التنازلي أو العام: بموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن التقييم، بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأحسن متدرجاً إلى الأسوأ، في ضوء المستوى العام للأداء ويعطي لكل منهم تقدير أو درجة، كما أن هذه الطريقة يمكن أداؤها عن طريق تحديد الصفات الخاصة بكل وظيفة، وعلى مستوى كل صفة، ويقارن ما بين كل عامل وزملائه في العمل ويعطيه درجة أو تقدير، ثم يتم جمع الدرجات أو التقديرات التي حصل عليها العامل ثم يحدد ترتيبه العام). (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص52)

\*الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

وتتمثل أهمها في ما يلي:

أ. طريقة الأحداث الحرجة: والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفاءته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه (وكيفية تصرفه لمواجهة). (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص52)

ب. طريقة التقييم 360 درجة: هو تقييم أداء الموظف عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة

معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء، وقد استخدم هذا الأسلوب بشكل موسع في الشركات الأمريكية في الأعوام العشرة الماضية ويتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى والعملاء، ومن الفرد نفسه، وتكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص ومن منظورات وزوايا مختلفة، لذلك فإن هذا التقييم تكون نتائجه أكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو المدير بصورة.

ج. طريقة الإدارة بالأهداف: تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقويم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة).

وعلى العموم فإن استخدام هذه الطريقة في التقييم، يقوم على أساس مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

1. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل و وضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة .
- أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء .
2. تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
3. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص53)
4. يتم تقويم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل (موظف من الموظفين).

#### \*مدة تقييم الأداء:

إن مدة التقييم تختلف من منظمة إلى أخرى وأحياناً من مجتمع إلى آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة .بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أداءها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة

لسياسة التقييم المستهدفة، ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف أعلى. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص54).

محاضرة رقم (06): سياسة الأجور

مفهوم الأجور والرواتب:

تعرف الأجور بأنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص54).

أما مفهوم الرواتب فهو " يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض العامل عن وضعية نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة، شهر مثلاً، لذلك غالباً ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما أنجزوا خلالها، المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض، وبالتالي فيما إذا سيكون نظاماً للأجور أو نظاماً للرواتب. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص55)

العوامل المؤثرة في سياسات الأجور والرواتب:

إن السياسات التي تتبناها الدول المتنوعة بخصوص تحديد مقدار الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين على تباين فئاتهم ودرجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم تتأثر بمتغيرات وعوامل عديدة نوجز أهمها فيما يلي:

أ. الإمكانيات المالية والاقتصادية للدولة وحجم إيراداتها من استثمارات متنوعة ومواردها الاقتصادية ومواردها الاقتصادية الأخرى الطبيعية والإنتاجية والزراعية وغيرها .

ب. المستوى المعاشي للبلد مقارنة بالمستويات المعاشية للبلدان المجاورة والعامل، إذ أن ارتفاع مستويات المعيشة داخليا وخارجيا لابد أن تترجم إلى زيادة في مستويات الأجور والرواتب للعاملين بشكل عام والعكس صحيح.

ت. العرض والطلب على القوى العاملة في المجتمع، خصوصا في الأنظمة ذات الفلسفات الرأسمالية أو ما

يسمى بالأنظمة المفتوحة (العزاوي، مرجع سبق ذكره: ص195)



ث. طبيعة الأعمال أ الاختصاصات التي يمارسها الأفراد العاملون، وما تستلزمه من مهارات وكفاءات فكرية وجسمية، وما تشتمل عليه من أعباء ومسؤوليات وماتت ضمنه من مخاطر، وما يحيط بها من صعوبة ومشقة وغير ذلك.

ج. النقابات والاتحادات والجمعيات المهنية والأحزاب السياسية والمفكرون والمصلحون الاجتماعيون وغيرهم ممن يتبنى المطالبة بحقوق العاملين وفي مقدمتها الارتفاع بالمستوى المعاشي للعاملين.

ح. الأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية التي تتدخل بين الحين والآخر لتشريع القوانين والقواعد والأنظمة التي تلزم أرباب العمل بدفع حدود دنيا للعاملين في الأعمال والمهن المتنوعة في القطاع العام أو الخاص.

خ. عوامل ومتغيرات سياسية واجتماعية تتبناها الدولة لتحقيق بعض الأهداف التي تريد الوصول إليها. (نفس المرجع: ص196)

#### أهمية برامج الأجور للمنظمات

تتمثل في النقاط التالية:

- تساعد على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.
- يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات خاصة في المنظمات الربحية.
- ربط برنامج الأجور بالوقت والتكلفة، وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
- يجب أن يكون البرنامج مقبولاً، ويحصل على موافقة الموظفين.
- يجب أن يلعب البرنامج دوراً إيجابياً في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم.

- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة والعامّة.

- يجب أن يعد البرنامج الموظفين بالفرصة لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة.)

بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص55)

\*أنظمة دفع الأجور:



يشيع استخدام نظامان أساسيان للأجور نتطرق إليهما من خلال ما يلي:

- أ- نظام الأجر الزمني: يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعاً في الاستخدام لبساطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية.
- ب- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: بموجب هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجه وهو شائع حالياً في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف احتساب أسلوب الأجر.

خطوات تصميم هيكل الأجور:

وتتلخص الخطوات في ما يلي:

- 1-تحديد عدد فئات الوظائف.
  - 2-تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة.
  - 3-تعديل هيكل الأجر في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة.
- كما يمكن أن يضاف للأجور بعض المزايا منها ما هو إجباري لوجود نص قانوني أو تشريعي ومنها ما هو اختياري بحيث تقدمها المنظمة من تلقاء نفسها وتحمل تكاليفها، كما تعتبر التأمينات الاجتماعية من عوامل التحفيز حيث تساهم المنظمة بقسط من المبلغ ويساهم العامل بقسط آخر وتختلف نسبة هذه الأقساط من دولة إلى أخرى" (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص56).

أنواع الأجور والرواتب:

يمكن تصنيف الأجور والرواتب إلى أصناف أو فئات أو أنواع متعددة وفق أسس متعددة أيضا من أهمها:

أ. من حيث نوع الأجور والرواتب، تصنف إلى: (العزاوي، مرجع السابق: ص196)

1. الأجور النقدية
2. الأجور الحقيقية
3. الأجور العينية



ب. من حيث طبيعة الأجر والرواتب، تصنف إلى: (نفس المرجع: ص 197)

1. الأجر الاسمية

2. الأجر الكلية

3. الأجر الإضافية

**خصائص نظام الأجر الفعّال:**

نعرض في ما يلي مجموعة من الخصائص والمتطلبات اللازمة لنجاح أي نظام للأجر في النقاط التالية:

- أن تكون طريقة الدفع مفهومة وبسيطة لدى العاملين بالمنظمة.
- يجب أن تكون هناك علاقة مباشرة بين أجر الأفراد وزيادة الإنتاج.
- دفع أجر العاملين بأسرع ما يمكن وضمن أوقات منتظمة ومعلومة.
- ضمان حد أدنى لأجر كل وظيفة بغض النظر على الإنتاج اليومي.
- أن يكون الفرق بين الدخل العادي والدخل الذي يحصل عليه الفرد في حالة حفزه على العمل واضحاً وكافياً، بحيث يشجع العامل على العمل بكفاءة عالية وعادة ما تقدر هذه النسبة ما بين 30 % إلى 40 % زيادة على الدخل العادي لكي تكون حافزاً للعاملين. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص 57)

**الجانب التحفيزي للأجر:**

تأخذ الأجر تأثيراً مباشراً ليس فقط على مستوى معيشتهم ولكن أيضاً على تقدير مكانتهم سواء داخل أو خارج الوظيفة، ولأن أجر أو راتب الموظف يمثل مكافأة يتلقاها مقابل إسهامه فهو يعتبر جوهرياً وفقاً لنظرية المساواة والعدالة. والأجر أو الراتب يجب أن يكون مساوٍ للإسهامات التي يؤديها الموظف، كذلك من الجوهري أن يكون راتب الموظف مساوٍ لما يتلقاه الموظفين الآخرين مقابل إسهاماتهم، إن الحجم النسبي لما يتلقاه الموظف في مقابل ما يتلقاه الآخرين على إسهاماتهم يمكن أن يكون له تأثير قوياً على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص 58)

**سرية وعلانية الدفع:**





بعض المنظمات تفضل الإبقاء على سرية المعلومات الخاصة بالدفع، أي جعل الأجر وعلاواته وزيائته وحوافزه من الأمور التي لا يجب أن يطلع عليها إلا الموظف نفسه ورئيسه المباشر ومسؤول الأجور.

ومن الواضح الذين يناصرون الكتمان لديهم مبررات عديدة منها مثلاً أن ما يأخذه الفرد شيء خاص به وجزء من أسراره الخاصة ولا يجوز أن يطلع عليها الآخرون. وهم يرون أن كشف الأجور واستحقاقات العاملين سيثير نوعاً من الحسد والامتناع والغيرة بين العاملين. ولكن بالمقابل نجد أن بعض الشركات تفضل العلانية والإفصاح عن مرتبات أو تعويضات العاملين من أجل تقليل حالة المغالاة التي يطلقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل. وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين، إذ أن بإمكانهم هم أيضاً الحصول على مثل هذه المرتبات أو التعويضات العالية أن عملوا بجد ونشاط لأن الأجر لا يعطى جزافاً وإنما هناك علاقة بين الأجر وما يبذله العاملون من جهد وما يقَدّمونه من إبداعات تساهم في تطوير عمل المنظمة. (بومناد سيف الدين ، نفس المرجع: ص58).

#### مراجع :

1. لو كيا الهاشمي(2006): السلوك التنظيمي -الجزء الثاني -، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر.
2. بغلول زهير(2011): الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر.
3. محفوظ أحمد جودة (2010): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن.



4. سامي بودبوس وخالد زهمول(2020): إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية -

ط1، دار الكتب الوطنية بنغازي -ليبيا.

5. نعيم إبراهيم الظاهر(2009): أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة ) ط1، أريد، الأردن عالم

الكتب.

6. عبد الغفار حنفي (1993): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الإسكندرية، الدار الجامعية.

7. بومناد سيف الدين (2019/2018): ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام

الوظيفي (ERENAV URNO) دراسة حالة لمؤسسة تصليح البواخر " وحدة وهران"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه علوم تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة وهران 2.

8. عبد الباسط عباس أنس (2011): إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار مسيرة للنشر والتوزيع.

9. محمد فالح صالح (2004): إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن

عمان، ط1.

10. رحمة أنطوان (2006): تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، دمشق: منشورات جامعة دمشق.

11. محمد سرور الحريري (2012): إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1.

12. مجيد الكرخي (2014): ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1.

13. سمر محمد خليل العلول (2011): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة، لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر غزة.

14. محمد سمير أحمد (2009): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

عمان الأردن، ط1.

15. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد (2010): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار

اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط العربية.

16. مهدي حسن زويلف (2010): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة

العربية الأولى.

