



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باجي مختار - البوني - عنابة-  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مطبوعة في مقياس:

## تسيير الموارد البشرية

للسداسي الخامس والسادس

موجهة لطلبة ليسانس السنة الثالثة

تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: دزاير هريو

السنة الجامعية 2018-2019

الصفحة	فهرس المحتويات
1	مقدمة
3	المحور الأول: تطور النظرة للفرد العامل
3	1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.
4	2- الثورة الصناعية

5	3- مرحلة القرن العشرين.
7	4- مرحلة نمو المنظمات
7	5- مرحلة الحرب العالمية الأولى
9	6- مرحلة أثناء الحرب العالمية الثانية
9	7- مرحلة ما بعد الحربين ح 1- ح 2.
10	8- مرحلة مابعد الحرب العالمية الثانية
10	9- مرحلة مابعد الحرب العالمية الثانية الى 1980
10	10- من 1980 الى يومنا هذا
11	المحور الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية
11	1- مفهوم التسيير
13	2- تعريف المورد البشري
13	3- مفهوم تسيير الموارد البشرية
15	المحور الثالث: مبادئ تسيير الموارد البشرية
15	1- مبادئ التسيير المدخل الميكانيكي
18	2- مدخل العلاقات الإنسانية
19	3- مدخل الموارد البشرية
20	المحور الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية
21	1- الأهداف العامة
22	2- الأهداف الفرعية
25	المحور الخامس: أبعاد التسيير
28	المحور السادس: الاستقطاب
28	1- مفهوم الاستقطاب
30	2- من يقوم بعملية الاستقطاب
31	3- أهداف الاستقطاب
31	4- شروط نجاح عملية الاستقطاب
31	5- مصادر الاستقطاب
37	المحور السابع: اختيار الموارد البشرية
37	1- مفهوم الاختيار
38	2- أهمية الاختيار
39	3- معايير الاختيار
40	4- خطوات وإجراءات عملية الاختيار
43	5- مشاكل عملية الاختيار
44	المحور الثامن : التنصيب،التثبيت(فتراته،إجراءاته)
49	المحور التاسع: التدريب
50	1- مفهوم التدريب
50	2- أهمية التدريب
51	3- أهداف التدريب
51	4- مبادئ التدريب
52	5- تصميم العملية التدريبية
55	6- أساليب التدريب
58	7- معوقات التدريب.

59	المحور العاشر: تقييم الأداء
59	1- مفهوم عملية تقييم الأداء
60	2- أهمية عملية تقييم الأداء
61	3- أهداف عملية تقييم الأداء
61	4- معايير تقييم الأداء
62	5- مراحل عملية تقييم الأداء
64	6- طرق تقييم الأداء
64	أ- الطرق التقليدية
68	ب- الطرق الحديثة
71	المحور الحادي عشر: سياسة الأجور
72	1- مفهوم الأجر
73	2- أهمية نظام الأجور
73	3- العوامل المساعدة في تحديد نظام الأجور
74	4- معايير تحديد الأجور
75	5- خطوات تحديد نظام الأجور
76	المحور الثاني عشرة: إعادة التأهيل والتوجيه المهني
77	1- مفهوم إعادة التأهيل المهني
77	2- الفرق بين التأهيل المهني وإعادة التأهيل المهني
78	3- خطوات إعادة التأهيل المهني
80	4- مفهوم التوجيه المهني
81	5- أهداف التوجيه المهني
81	6- أساليب جمع المعلومات في التوجيه المهني
82	7- طرق التوجيه المهني
83	8- معوقات التوجيه المهني

## مقدمة

تتناول هذه المطبوعة الجامعية مجموعة من المحاضرات حول مقياس تسيير الموارد البشرية ، موجهة إلى طلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، تمت كتابة محتوى هذا المقياس بناء على المحاور المقررة في "نموذج مطابقة عرض تكوين السنة الثالثة ل.م.د، ليسانس أكاديمية،) (canevas de mise en conformité offre de formation LMD Licence Académique) وعددها 12 محور مقسمة بين سداسيين ( الخامس و السادس)، ويمثل هذا المقياس الوحدة الأساسية و المحور الجوهري للتخصص،(المعامل 03 و الرصيد 05)، فالطالب في هذه المرحلة، له معارف سابقة اكتسبها السنة الماضية من خلال مقياس ميادين علم النفس التنظيمي، حيث تعرف على المبادئ الأولية لعلم النفس التنظيمي ، وعلى أهدافه ومدارسه ، أبرزها المدرسة التaylorية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ضف إلى الوقوف على مهام المتخصصين في تسيير الموارد البشرية و علم النفس التنظيمي ، لا سيما منهم أخصائي علم النفس التنظيمي ومسير مصلحة الموارد البشرية، ومن ثمة فمن خلال هذه المطبوعة نسعى عموما إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتي تم تسطيرها وفق لمحاور المقياس والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- معرفة تطور النظرة للعامل البشري إلى أن خصصت له إدارة تهتم بشؤونه.
- يتمكن الطالب من تعلم مبادئ التسيير البشري في المؤسسات المهنية.

- التعرف على أهداف تسيير الموارد البشرية
  - الكشف عن الأبعاد المختلفة لتسيير الموارد البشرية.
  - التعرف على أنشطة عملية تسيير الموارد البشري نذكر على سبيل المثال البعض منها كالاستقطاب، اختيار الموارد البشرية ،التعيين، التثبيت، التنصيب، التكوين، تقييم أداء، سياسة الأجور ،التوجيه المهني...الخ)
  - تكون رؤية نقدية عن الطرق و التقنيات المستعملة في ممارسة كل نشاط من أنشطة تسيير الموارد البشرية.
  - التحكم في إجراءات تنفيذ أنشطة التسيير و التفاضل بينهما.
  - اكتساب مهارات تسيير أنشطة الموارد البشرية ليتمكن من ممارستها مستقبلا.
- وفي هذه المطبوعة أستهل كل محور بمجموعة من الأهداف التعليمية الغاية منها ،أن توضح للطالب ما المقصود بلوغه من محتوى عرض كل محاضرة ،وبالتالي يمكن أن يساعد نفسه على تحقيق ما يبطلب منه مستقبلا ،كما يمكنه من تقييم ذاته إلى مدى استيعابه لمحتوى المادة العلمية بناء على أهدافها.

### المحور الأول : تطور النظرة للعامل البشري

#### الأهداف التعليمية

- التعرف على المراحل التاريخية التي ساهمت في تغيير و تطور النظرة للفرد العامل.

## - إدراك مكانة الفرد العامل و إصدار قوانين لحمايته وتخصيص إدارة تهتم

### بتسيير شؤونه.

#### تمهيد:

تتجز أعمال كل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها عن طريق الأفراد ، ولا تتحقق أهدافها إلا بالأفراد ولا تنفذ خططها أيضا إلا بالأفراد ، فالفرد العامل له أهمية كبرى داخل المنظمة حيث لم يعد ينظر إليه كما كان في المجتمعات السالفة " عبيد" ، والتي كانت تركز اهتمامها بالقوة العضلية للإنسان، وبقدراته البدنية و يعتبرونه جزء من الأعباء و النفقات التي يجب التقليل منها بقدر الإمكان ، غير أنه مع مرور الوقت تغيرت النظرة إلى العنصر البشري و أصبح ينظر إليه اليوم على أنه مورد أساسي ومهم من موارد المنظمة ، لما يتمتع به من قدرات معرفية وعقلية و التي هي بمثابة الرأس المال الحقيقي للمنظمة و في نفس الوقت تشكل القاعدة الأساسية لعمليات الإنتاج والخدمات. هذا الاهتمام والتغير الجذري لنظرة رؤوس الأموال للمورد البشري ظهر نتيجة بحوث ودراسات قام بها العديد من الباحثين والمفكرين وتمت عبر مراحل من بينها:

#### 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: ساد في هذه المرحلة نظام الرق-

العبودية-و الذي يقصد به امتلاك الإنسان للإنسان، حيث كان ينظر للفرد العامل على انه عبد مملوك لهم، وليس له حق سواء في الطعام و الشراب ، إذ يسمح هذا النظام السائد في هذه الفترة أن يشتري انسان إنسانا وله الحق أيضا في أن يستخدمه ويبيعه حينما شاء، فأرباب العمل يعتبرون

الفرد العامل أحد ممتلكاتهم، شأنه شأن كل السلع، لا حقوق قانونية ولا إنسانية يتمتع بها الفرد العامل آنذاك .

وتلى هذا النظام مباشرة نظام الصناعة اليدوية و التي برزت فيه فئة تملك الخبرة و المهارة بدأت تعمل مقابل أجر الذي يعد أحد الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص (كوضع شروط الدخول للمهمة، أجور العاملين، مستويات إنتاجياتهم)

ثم جاءت **الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف** وكان هناك تغيرا ملحوظا في طبيعة العلاقة بين رب العمل والعاملين معه، حيث برزت فئة من الصناع أو المهنيين و أصحاب الحرف ، يمتلك كل منهم أدواته ورأسماله، ويتولى إدارة العمل بنفسه. وتميزت هذه الفترة بظهور العمالة والمعروفين باسم الأجراء ، حيث حددت لهم أجور من قبل الطائفة ووفقا لساعات العمل المحددة

يمكن القول أن هاته المرحلة غيرت النظرة للفرد العامل من رق –عبيد- إلى صاحب حرفة ، يتولى إدارة عمله بنفسه، يتحكم في الإنتاج، بعد ما كان في النظام الإقطاعي بأوروبا يعامل كالحوان يباع ويشترى بالكمية والميزان، حتى وان تعرض الفرد العامل إلى مخاطر مهنية أقصاها الموت كانوا يعوضون بغيرهم دون تعويضهم أو الاهتمام بهم .

## 2- مرحلة الثورة الصناعية: ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة

من الاكتشافات و الاختراعات وظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن 18 ، حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد لتغطية مشاريعهم الضخمة ، ولكن نظرا لرواج المنتوجات الصناعية لم

يهتموا بالعنصر البشري، كما أن مساومة العاملين كانت ضعيفة في سوق العمل، فافتقر العاملون إلى الأمان فيما أصبحت للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج، وبذلك على الرغم من المزايا الذي رافقت التطور الصناعي خاصة فيما يتعلق بجانب الإنتاج، غير أنه خلف الكثير من المشكلات، حيث أن الفرد العامل وجد نفسه ضحية لهذا التطور، فقد أصبح ينظر إليه على أنه سلعة تباع وتشترى بعدما أصبح الاعتماد الكبير على الآلة و التسبب في التقليل من ساعات العمل للبعض من العمال المهرة وتسريح الأغلبية منهم.

### 3- مرحلة القرن العشرين: في هذه المرحلة ظهرت حركة الإدارة العلمية و

التي تزعمها فريديريك تايلور، بعدما كانت النظرة للفرد العامل تقوم على تهديد وتخويف الأفراد بفقدان عملهم ، وأن الإنتاجية لم تقاس أو يحدد حجمها إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية و غيرت النظرة إلى العنصر البشري ، حيث اتخذ كل من فريديريك تايلور و أنا فرانك و ليليان و هنري و جانت و جيلبرت، مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة سمي بالتنظيم العلمي للعمل OST ، حيث قام تايلور وأتباعه بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فاعلية ، كما ركز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائل و الأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، وبتطبيق الأسلوب العلمي توصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل. حيث أن العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية . فتايلور على أساس هذا المبدأ يركز على ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاج، لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج، يجني ثماره العمال في صورة أجور أو

مكافآت أعلى، أما الإدارة و أرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح

فقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشارا واسعا، ويرجع ذلك للمبادئ التي تبنتها هذه الحركة أهمها:

- التطوير الحقيقي للإدارة : يعني استبدال الطريقة التجريبية (المحاولة والخطأ) في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة في المنظمة و تقيم أوجه النشاطات المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد و المعدات المستخدمة.
- الاختبار العلمي للعاملين: أي بعد التأكد من قدرات العاملين و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم: فالعامل لن يتيح بالطاقة المطلوبة منه ، الا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل و تدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي من الإدارة و العاملين: يؤكد تايلور أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة الأجر و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل ، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.
- التخصص و تقسيم العمل.
- استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد على العمل.
- احترام هيكل التنظيم و التسلسل الرئاسي.

في هذه الفترة زاد الاهتمام بالموارد البشري من طرف تعبير اتجاه أرباب العمل من حيث ممارستهم لمبادئ الإدارة العلمية، حيث أصبحوا يركزوا على تدريب العمال واختيار كل عامل للمهنة التي تناسبه، فضلا عن ذلك تحديد هدف الإدارة والتي أصبحت تسعى إلى خفض تكلفة الإنتاج ودفع أجور عالية للعمال.

انه على الرغم من أن حركة الإدارة العلمية اهتمت بالعنصر البشري داخل المنظمة وركزت على معيارية النقل ، وطالبت بزيادة الأجر حسب زيادة الإنتاج، إلا أنها أهملت الجانب الإنساني ما نتج عن ذلك تدمير و انخفاض رضا الفرد العامل عن العمل.

#### 4- مرحلة نمو المنظمات العمالية: حيث ظهرت في هذه الفترة التنظيمات

العمالية و المتمثلة في النقابات و التي نمت في بداية القرن العشرين كنتيجة ورد على حركة الإدارة العلمية التي اعتبرت العنصر البشري جزء من الآلة ، حيث شنت العديد من الإضرابات بشأن تحقيق مطالب العمال والتي أهمها تلك المتعلقة بتخفيض ساعات العمل وزيادة الأجور، وتهيئة ظروف عمل مناسبة.

#### 5- مرحلة الحرب العالمية الأولى: في هذه المرحلة تزايد الاهتمام بالرعاية

الاجتماعية للعمال، حيث تم إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية والتعليمية و الإسكان، وقد حدثت تطورات هامة ، و أنشئت أقسام موارد بشرية ، وأعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، كما قامت حوالي 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، فقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى قلب الموازين وزاد الاهتمام بالعنصر البشري ،ومن خلال تأثير الحركة

النقابية خاصة في و،م،أ و بالدول الصناعية كبريطانيا وفرنسا و ألمانيا من جهة ، و زيادة الاضطرابات والمشاكل العمالية والقوى المؤثرة الأخرى (الأحزاب، مفكرين، إداريين، مصلحين... وغيرها من العوامل التي ساعدت على الاهتمام بالعنصر البشري، كل هذا استوجب استحداث وحدات و أقسام في كل منظمة من المنظمات تختص برعاية الجانب البشري و الاعتناء بمشاكله وشؤونه ، خاصة فيما يتعلق بعلاقته مع الإدارة لضمان استقراره في العمل.، وأبرز حدث في هذه المرحلة حاجة الجيوش إلى مزيد من الرجال المحاربين الذين هم جميعا في سن العمل ومن العاملين في القطاعين (الحكومي والخاص)، ما أدى إلى انخفاض الأيدي العاملة في السوق وازدياد الحاجة إليهم لتشغيل المصانع التي تحولت من الإنتاج المدني إلى الإنتاج الحربي لمساندة جبهات القتال، فالحاجة إلى الأفراد أشعر الإدارة في الشركات والمشاريع الخاصة الحكومية بأهمية العنصر البشري وضرورة المحافظة عليه.

وهكذا تبلورت وظائف و أقسام ووحدات وإدارة الأفراد التي نظمتها الهياكل التنظيمية، حيث أصبحت الإدارة ترى الموارد البشرية على أنها لا تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها إذا ما بذلت جهودها طوعية واختيارا لا إكراها وإجبارا.

و بسبب العجز الكبير في القوى العاملة واستجابة لمتطلبات هذه الحرب في الموارد البشرية، تكونت جماعات متخصصة لتقدم مساعدات للإدارة في مجال شؤون الأفراد حيث تم الحصول على العاملين الجدد واختيارهم وتدريبهم، كما فتحت مجالات عديدة في

الاختيار و التعيين و تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز ومنح ( التعويضات ) عن الحوادث، إضافة إلى إعداد برامج تدريب.

6- **مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:** شهدت هذه الفترة ما بين (1927-1932) تطور في مجال العلاقات الإنسانية ، أين أجريت تجارب هاوثورن بشركة ويسترن إلكترىك بشيكاغو ب و،م،أ بقيادة التون مايو، وأقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل. من خلال تركيزها على المبادئ التالية:

- اعتبار المنظمة بناء اجتماعي
- الاهتمام بالحوافز المعنوية لما لها من دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
- التركيز على تحفيز العمال من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.
- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية لما لها من دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين و أدائهم.
- ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل. تطوير نظام الاتصال وتشجيع تبادل المعلومات بين مختلف المستويات المهنية.

7- **أثناء الحرب العالمية الثانية:** ظروف هذه الحرب تشبه ظروف الحرب العالمية الأولى فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى وجود أخصائيين في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية ، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل و تلبية احتياجات الحرب من سلع و خدمات ،حيث وجدت

معظم المصانع الأوروبية نفسها بحاجة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل دعم جهود العاملين و تفعيل دورهم ،ففي بريطانيا وصل عدد الأخصائيين في شؤون الموارد البشرية إلى 5500 أخصائي و كانوا يسمون آنذاك ضابط الأفراد.

8- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى 1980:**زادت القناعة بدور إدارة الموارد البشرية في المصانع . وخلال هذه المرحلة عرف ما يسمى ب إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة عن تدريب و تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم ورفع أجورهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل إضافة إلى الأعمال الروتينية الدائمة والمؤقتة

حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال و هو إدارة الأفراد له مبادئ وقواعد و أصول يدرس في الجامعات ، كما تم الاهتمام بتنمية الاختبارات النفسية و السلوكية للتعرف على المزايا و القدرات و المهارات لدى الأفراد مما أدى إلى زيادة استخدام الكثير من الاختبارات عند اختيار العاملين الجدد، ووضعهم في المكان المناسب وفقا لقدراتهم ومهاراتهم العقلية و الجسمية ، وعرفت هذه الفترة أيضا تدخل الحكومات في العديد من الدول الصناعية في مجال التوظيف والعمل، حيث سنت العديد من القوانين و التشريعات لحماية المورد البشري، وفي اجتماع عقد ب باريس تم اقتراح تطوير التشريعات المتعلقة ب: التكوين،الضمان الاجتماعي، النظافة،التعويض . كما أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة ما يصدر من قوانين للعاملين تخص سياسات العمل مع ضرورة الالتزام بكل التشريعات و القوانين اللازمة .

9 - من عام 1980 إلى يومنا هذا : في هذه المرحلة لم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد و أصبح يستخدم أنشطة الموارد البشرية ،وبعد أن جاءت العولمة ومست مختلف ميادين العمل في العالم ،وظهور إدارة الجودة الشاملة و التركيز على إرضاء الزبائن وضمان البقاء للمنظمة والتدخل الواسع للحكومات في ميادين العمل لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة ،بل أصبح ينظر على أنهم شركاء في المنظمة و مورد من مواردها الأساسية.

## المحور الثاني : ماهية تسيير الموارد البشرية

### الأهداف التعليمية:

- تقديم مفهوم واضح لمصطلح التسيير.

- تعرف الطالب على وحدة تنظيمية تحت مسمى مصلحة تسيير الموارد

### البشرية.

### تمهيد

يعتبر التسيير من المصطلحات التي يكثر تداولها واستعمالها في مجال الإدارة والتنظيم ،وكلمة تسيير تختلف تسميتها من لغة لأخرى ،ففي اللغة الانجليزية لا يوجد إلا مصطلح واحد غالبا ما يستخدم في معنى الإدارة و التسيير وهو **Management**،والذي نجده أعم وأشمل من المصطلح الفرنسي **Gestion**، الذي يدل على أن التسيير جزء من الإدارة .إذن فما هو التسيير؟

1- مفهوم التسيير تتعدد مفاهيم التسيير بتعدد التيارات الفكرية لا سيما منها

الحديثة حيث يعرفه **فريديريك تايلور**:التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا

تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة وحسب هنري فايول يرى أن التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

يرى روبرت البانيز التسيير هو إيجاد والمحافظة على ظروف بيئته، يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية

التسيير هو عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تنطوي على أفعال. والتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، انه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، ان التنسيق شأنه في لذلك شأن اتخاذ القرارات و وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.

من خلال ما تقدم يتضح أن التسيير هو طريقة عقلانية ينطوي على وظائف عديدة تشمل كل من التخطيط، والتنظيم وإصدار الأوامر، الرقابة، من خلال التنسيق بين موارد المؤسسة المادية والبشرية و بأحسن الوسائل والأساليب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، فهو بذلك فن وعلم لأنه يجمع بين العديد من التخصصات و المعارف .

يعتبر علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل مختلف المشاكل . و فن لأنه يتطلب من المسير كقائد التأثير في الآخرين من خلال إتقانه لمهارات الإقناع والاتصال، وكذا قدرته على معالجة الجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع الأفراد الذين يشكلون العنصر الأساسي في التنظيم، فالمسير مسؤول عن أعمال الآخرين و لا بد أن تكون له سلطة معينة لاتخاذ القرارات

و إلا يفقد صفته كمسير، إضافة إلى أنه علم وفن فالتسيير أيضا يعتبر كمهنة لأنه مع مرور الوقت تتطور قدرات المسير ومعارفه من خلال الممارسة فتتراكم الخبرات و المعارف ويصبح على دراية بمختلف الأنشطة و الوظائف التسييرية.

2- **تعريف المورد البشري:** لقد تعددت التعاريف القائمة حول مفهوم المورد البشري وذلك بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي مر به العنصر البشري، و أبرز هذه التعاريف نجد:

**الموارد البشرية** هي: كل العناصر البشرية المتواجدة منها بالمؤسسة و الموزعة عبر مختلف المصالح و المناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد ويعرف **معجم المصطلحات الإدارية** المورد البشري على أنه جميع العناصر البشرية من المديرين و العاملين الذين يؤدون عملا في المنشأة

وبذلك فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد التي تعمل بمؤسسة ما، والتي تقوم بنشاطات وتنجز الأعمال في إطار الأهداف والسياسة المرسومة والمخطط لها، وبالتالي يمكن اعتباره كالمخزون الخام الذي يجب استعماله بأحسن طريقة للوصول إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

3- **تسيير الموارد البشرية:** هي وظيفة في التنظيم تشتمل أساسا على

الاكتساب و الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل

التنظيم، تحتوي على كل النشاطات

مثل: التخطيط، التوظيف، التكوين، التحفيز، التنظيم.. الخ ، ويعرفها **مهدي**

**حسن** على أنها: العملية التي بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين من

حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء في خدمتهم  
و جعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق  
أهدافها

من خلال ما تقدم يتضح أن تسيير الموارد البشرية هي وظيفة أو جزء من  
العملية الإدارية مسؤولة عن الموارد البشرية واستثمار جهودهم من خلال  
الاهتمام وتنمية مساراتهم المهنية .

انه مع التطور الاقتصادي العالمي وكبر حجم المؤسسات الذي استدعى في  
نفس الوقت كبر حجم القوى العاملة. فرضت الحاجة إلى الاهتمام بالعنصر  
البشري وخصصت له مصلحة خاصة بالمؤسسة تختص برعاية شؤونهم و  
هي تحت مسمى إدارة وتسيير الموارد البشرية.

## المحور الثالث: مبادئ تسيير الموارد البشرية

### الأهداف التعليمية:

- التعرف على المداخل الرئيسية للفكر الإداري .

- التمييز بين مبادئ التسيير ( للمدخل الميكانيكي ومدخل العلاقات الإنسانية

والمدخل البشري).

### تمهيد

لقد مرت عملية تسيير الموارد البشرية بعدة مراحل تنظيمية كانت لها مفاهيم مختلفة ومبادئ مختلفة وقد تبلورت هذه المبادئ التي لحقت بالفكر الإداري إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

#### 1- المدخل الميكانيكي: ويختص هذا المدخل بالنظريات الكلاسيكية

القديمة(نظرية الإدارة العلمية،نظرية المبادئ الإدارية،النظرية البيروقراطية) والذي افترض أن الفرد العامل غير قادر على تنظيم و تخطيط العمل وأنه غير عقلائي وانفعالي وبالتالي هم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة فعالة،وبناء على ذلك،فرض أصحاب هذا المدخل نموذج عقلائي للعاملين للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات .

ومن بين مبادئ التسيير التي تقوم عليها كل نظرية مايلي:

-نظرية الإدارة العلمية : نشأت هذه الحركة في و،م،أ من روادها تايلور

الذي كان الرائد الأول ،ونشر عام 1911 كتابه الشهير(مبادئ الإدارة

العلمية) ذكرا فيه الهدف الأساسي والمتمثل في تحقيق أعلى الأرباح

للإدارة والعاملين،حيث كان يرى أن أغلبية العمال يؤدون مواصفات

واضحة ومحددة ، وهذا ما جعلهم يفتقدون كفاءاتهم في العمل، وينجزون الأعمال أقل من طاقاتهم الحقيقية ، كما أكد على أنه بإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيميا إذا تمكنت الإدارة من تدريب العمال و تقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح

**ومن مبادئ التسيير التي تستند إليها هذه النظرية:**

-التخصص وتسيير العمل

-الرشد في العمال والإدارة

- الهيكل التنظيمي و التسلسل الإداري.

-استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد.

**نظرية المبادئ الإدارية:** من روادها هنري فايول ،تركز هذه النظرية

على مبدأ تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف و التحكم و السلطة

داخل التنظيمات، حيث وضع فايول(14) أربعة عشر مبدأ للتسيير و

المتمثل في:

- تقسيم العمل.

- السلطة والمسؤولية:السلطة هي حق إصدار الأوامر و تلقي الطاعة

بالآخرين، أما المسؤولية هي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق

إصدار الأوامر.

- النظام: ونعني به الالتزام بالأنظمة التنظيمية و عدم الإخلال بالأوامر.

- وحدة الأمر:يعني يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد

- وحدة التوجيه: صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة، وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ المكافأة و التعويض.
- المركزية: يقصد بها تركيز السلطة بيد الرؤساء.
- تدرج السلطة تعني تركيز السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- الترتيب: وضع كل شئ في مكانه الصحيح والمناسب سواء مادي أو بشري للعمل.
- المساواة في المعاملة أثناء العمل لضمان الولاء التنظيمي.
- الاستقرار الوظيفي أي المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة و الحد من دوران العمل و تسرب العمالة.
- المبادرة أي تشجيع العمل على الابتكار والتفكير في حل الخلاف وروح الفريق والتعاون.
- ما يمكن ملاحظته أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على كل من المبادئ التالية (تقسيم العمل، الانجاز، الفاعلية، الضبط والإشراف)
- النظرية البيروقراطية: تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر الذي اهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي تتصف بتدني الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات الإدارية، حيث ميز بين القوة والسلطة، فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة تعني الانصياع طوعية للأوامر، وفي إطار السلطة

يرى الشخص التابع (المروؤوس) الطاعة، فإصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب العمل أمر مشروع.

ولو نظرنا إلى مفهوم البيروقراطية حسب المعجم العربي الأساسي لاروس لوجدنا أنها الحكم بواسطة كبار الموظفين. ومن بين مبادئ التسيير التي تقوم عليها هذه النظرية مايلي:

- تقسيم العمل والتخصص.
  - تنظيم المكاتب، للوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر.
  - اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات النفسية.
  - الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة.
  - الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها و يستمد سلطته من وظيفته.
  - على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط و رقابة شديدة أثناء تأديته لعمله وهذه الضوابط تطبق بشكل موحد في جميع الحالات من خلال ماتم عرضه يتضح أن مبادئ التسيير طبقا لهذه النظرية منها التي ركزت على الجانب الفني من العمل وأغفلت الجانب النفسي الاجتماعي، كما ركزت بالدرجة الأولى على الحوافز المادية، وأغفلت حاجات ودوافع أخرى.
- 2- **مدخل العلاقات الإنسانية** : ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وأولت أهمية بالجانب النفسي الاجتماعي باعتبارها من العوامل التي لها تأثير مباشر على الكيفية التي يتم بها أداء العمل.

وتعتبر الدراسة التي تمت باشراف التون مايو أستاذ في علم النفس بجامعة هارفارد و المعروفة بدراسة هاوثرن بشيكاغو ، بداية الحركة الإنسانية (الاهتمام بالجانب الإنساني) في التسيير بعالم الإدارة، حيث بينت الدراسة أن هناك ترابط بين السلوك والعواطف و أن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد، وأن للمعايير الجماعية أثر كبير في وضع أسس ومخرجات الفرد العامل ، وأن أثر متغير (النقود) يعتبر ثانويا بالنسبة لمخزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة و عواطفها و إحساسها بالأمن ، فبعد نتائج دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين و معنوياتهم توصل إلى مجموعة من المبادئ أبرزها:

- التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.
- التحفيز الفردي لا يكفي إلا من خلال جماعة العمل التي يشعر من خلالها بالطمأنينة والانتماء والتزام.
- بيئة العمل هي ليس بيئة إنتاج فحسب، وإنما بيئة يعيش فيها العامل و يبني فيها علاقات شخصية تتجاوز الرسمية
- إن إشعار الفرد العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري، لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابا في زيادة الإنتاجية.
- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا و ما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل، لا يأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعات التي ينتمون إليها.

**3- مدخل الموارد البشرية:** يعتبر هذا المدخل حديثا بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين ،حيث أثبت هذا المدخل من خلال البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية اعتبار الأفراد كمورد و ليس أناس يتحركون ويتصرفون على أساس مشاعرهم وعواطفهم. وفي هذا المدخل نميز بين ثلاث مداخل رئيسية هي

**المدخل الإداري:** الذي يركز أساسا على دراسة العمليات الإدارية ،انطلاقا من تحديد الأهداف التنظيمية و تخطيط الموارد البشرية ، والاستقطاب و الاختيار والتعيين تحليل الوظائف بالإضافة إلى تناول أساليب و أنشطة تنمية الموارد البشرية وتحفيزهم وتقييم الأداء وتهيئة ظروف ملائمة لبيئة العمل.

**مدخل النظم:** يرى أن الموارد البشرية تحتل مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ،حيث أن تقييم أداء الفرد مبني على مدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم ، وبذلك فالمورد البشري يعتبر كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى التي تؤثر وتتأثر بالنظام الكلي.(نظام الإنتاج،التسويق).

**المخل الاستراتيجي:** حيث يركز على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية و ربطها بأهداف و استراتيجيات المنظمة،حيث يتم في هذا المدخل الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

**ومن بين مبادئ تسيير الموارد البشرية التي يركز عليها هذا المدخل مايلي:**

-السعي إلى تنمية الفرد العامل بمختلف الأساليب المتاحة باعتباره استثمار.

- توجيه السياسات والبرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد العامل.
- مراعات تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة أثناء وضع و تنفيذ برامج و ممارسات الموارد البشرية.
- وجود دافعية عالية لدى الأفراد يؤدي إلى جودة عالية للإنتاج كما ونوعا، وبالتالي بدوره يؤدي إلى زيادة الدافعية وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.
- و عليه فان هذا المدخل يعتبر المورد البشري ركيزة أساسية له قدرة كافية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لما يتمتع به من قدرات كافية .

#### المحور الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية

##### الأهداف التعليمية:

- تمكين الطالب من التعرف على أهداف تسيير الموارد البشرية.
- بعد انتهاء المحاضرة يستطيع الطالب الفصل بين الهدف العام والأهداف

##### الفرعية .

##### تمهيد

تسعى كل مؤسسة على اختلاف طبيعة نشاطها و حجمها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أثناء تسيير مواردها البشرية يمكن إجمالها في الأهداف العامة التالية:

#### 1- الأهداف العامة

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا، باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية بصفة خاصة.
- العمل على تحسين مستوى أداء الفرد العامل من خلال إعداد برامج تدريبية تغطي احتياجاتهم
- السعي إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب يضمن لهم الراحة و الارتياح في بيئة عملهم سواء من الناحية المادية أو المعنوية (حيث ساعات العمل، الظروف الفيزيائية ، المزايا، الخدمات، الا ،سياسة واضحة لنظام الترقيات... الخ).
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال خلق مناخ الثقة بين مختلف المستويات المهنية لتشجيع الحوار والاتصال الايجابي الخالي من التوتر وسوء الظن والشكوك و تقبل وجهات النظر المختلفة.
- و استنادا إلى الأدبيات النظرية هناك من يرى :
- أن الهدف الرئيسي لتسيير الموارد البشرية يتمثل في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة ، وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، و تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة ،استعمالها،تقييمها،المحافظة عليها،وحمايتها،وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الإستراتيجية و التنظيمية.
- وكذلك يمكن تصنيف أهداف تسيير الموارد البشرية في أهداف فرعية كالتالي:
- 2- الأهداف الفرعية:** والتي يمكن تناولها في ثلاث (03) مجموعات هي:

**الأهداف الاجتماعية :** تتطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات و تحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء .

**الأهداف التنظيمية:** تتمثل في تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء و الاستفادة القصوى من جهودهم.

**الأهداف الوظيفية:** تتمحور هذه الأهداف في الاستغلال الأمثل للطاقات و قدرات الموارد البشرية المتاحة و عدم تسريبها.

انه لو تأملنا في مجموع هذه الأهداف لأدركنا الاهتمام الكبير الذي توليه عملية تسيير الموارد البشرية للمنظمة والمجتمع والفرد العامل الكل معا، حيث يتجلى لنا ذلك في مدى إسهامها بتنظيم المجتمع من خلال قوانين العمل وتنظيم أوقات الدخول والخروج من العمل، العطل، والتقييد بمختلف الضوابط التي تفرضها إدارة التسيير الموارد البشرية من خلال القانون الداخلي التابع لقطاعها، أما عند الحديث عن الأهداف التنظيمية فان تأدية المهام و الوظائف المترابطة والمكاملة لبعضها في مختلف الفروع التنظيمية، لا يتم إلا من خلال كل من عمليات التخطيط والمراقبة والمتابعة والإشراف الذي يندرج ضمن المهام التسييرية. وفيما يتعلق بالأهداف الوظيفية فانه إسهامها في هذه الناحية نلتمسه من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائف ترتكز أساسا على دراسة المنصب وشاغله لتحقيق الاستقرار الوظيفي. كما لا نغفل هدف أساسي ومهم ويتمثل في **الأهداف الشخصية:** فكون الفرد العامل عنصرا مهما في العملية الإنتاجية. فان إدارة الموارد البشرية تسهر على تحقيق أهدافه الشخصية ، وذلك بتنمية قدراتهم و زيادة دافعيتهم للعمل و الإنتاج، وإشباع حاجاتهم الشخصية و

تحقيق رضاهم الوظيفي ومتابعة مساراتهم المهنية، فكل هذا يرفع من ثقة الفرد في ذاته وفي قدراته والذي سوف ينعكس حتما على أدائه.

وهناك من يرى أن للوصول إلى الهدف العام و المتمثل أساسا كما سبق ذكره في تحقيق الاستمرارية والكفاءة الفعالية، لا يمكن بلوغه إلا ببلوغ الأهداف الفردية و المتمثلة في:

- ديمومة تحقيق الاشباعات المناسبة (دافع، حافز).
- توفير المعارف و اكتساب و تنمية المهارات التأهيلية و التطويرية.
- التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية
- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

وهناك من يقسم هدف تسيير الموارد البشرية إلى جانبين هما:  
المنظمة والأفراد، فأهداف التسيير المتعلقة بالمنظمة تتمثل في:  
-الكفاءة و الفعالية.

- تطوير و تنمية المهارات .

-تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي.

أما الأهداف التسيير المتعلقة بالفرد العامل تتلخص فيما يلي:

- توفير فرص عمل جديدة.
- تهيئة وتوفير مناخ عمل محفز
- توفير فرص التقدم الوظيفي.
- تصميم أنظمة أجور عادلة.

- تقديم خدمات الرعاية الصحية والاجتماعية .  
ما يمكن قوله في هذا الصدد مهما تعددت أهداف تسيير الموارد البشرية  
فانه لا يمكن فصلها عن بعضها ، وإنما هي أهداف متصلة ومتفاعلة فيما  
بينها، فعلى سبيل المثال لو حققنا الأهداف الاجتماعية فهذا يخلق الرغبة  
للفرد في العمل أكثر ومنه تحقق الأهداف الوظيفية والتنظيمية منطقيا  
وأوتوماتيكيا.

### المحور الخامس: أبعاد تسيير الموارد البشرية

#### الأهداف التعليمية:

- الكشف عن مختلف الأبعاد التسييرية للموارد البشرية.

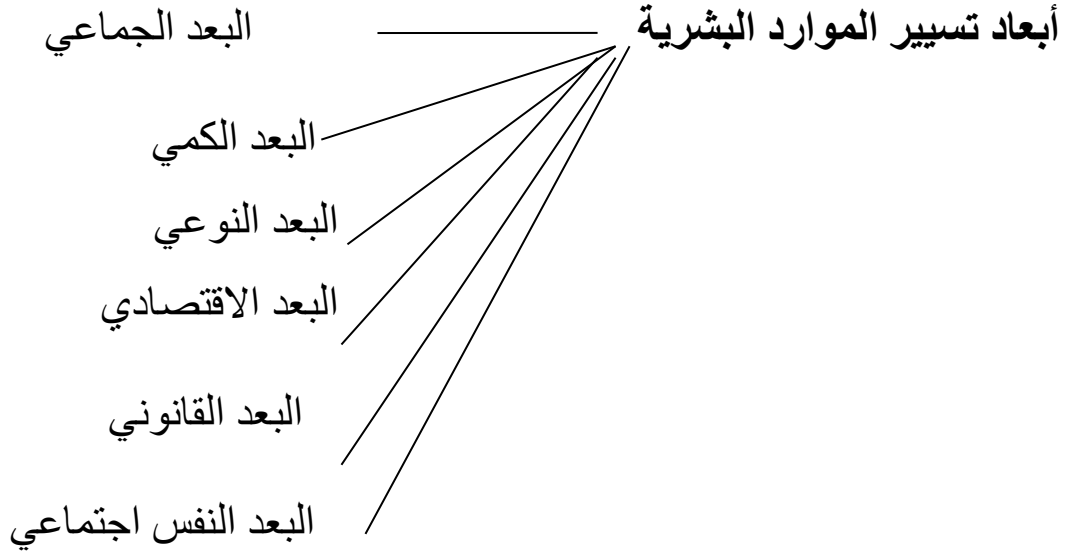
- فهم محتوى كل بعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية.

#### تمهيد

تشير جل التعاريف القائمة حول مفهوم تسيير الموارد البشرية على أنها  
سيرورة تتضمن العديد من العمليات المتكاملة والمتناسقة و التي تهدف أساسا  
إلى الاستثمار في الموارد البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية و تتجلى هذه  
العمليات في أبعاد متعددة .ويمكن ذكر أبعاد تسيير الموارد البشرية والتي

يمارسها الجهاز المختص أثناء عملية التسيير في سبعة (07) أبعاد رئيسية هي

البعد الفردي



وفيما يلي نحاول إعطاء شرح مفصل لمحتوى كل بعد من الأبعاد فيما

يلي:

### 1- البعد القانوني: ويتجلى في

العلاقة التي تجمع صاحب العمل والموظفين من خلال عقد بسيط، إضافة إلى وجود نصوص وأحكام تضبط هذه العلاقة و تظهر بصفة واضحة في حقوق وواجبات كل طرف اتجاه الآخر. (ساعات العمل، النظام الداخلي، حل النزاعات وكيفية الفصل فيها..).

### 2- البعد النفسي الاجتماعي: باعتبار المؤسسة مكان للعمل يقضي بها العامل

فيها أغلبية وقته، فأثناء التسيير يراعي تهيئة ظروف عمل تضمن الراحة و الطمأنينة للفرد العامل، بحيث تسهر جل المنظمات على توفير جو ملائم يسعى إلى تحقيق الولاء والتماسك بين العمال و غرس قيم التآلف والمحبة والود والتقدير فيما بينهم وتحفيزهم أكثر على العمل، فهو يتناول قضايا ظروف العمل والدعم للعمال.

- 3- **البعد الاقتصادي:** يمكن من تحديد نسبة فعالية التكلفة لإجراءات الإدارة، تقييم آثار إجراءات إدارة الموارد البشرية العائد على استثمار جهاز التدريب، يهتم بالبحث عن التوازن الاقتصادي في الشغل الوظيفي .
- 4- **البعد الكمي:** ان تسيير الموارد البشرية يرتبط بتسيير فعلي وواقعي و يأخذ بعين الاعتبار مختلف المعطيات الكمية المتعلقة بمجموع الموارد البشرية ( السن، الأقدمية، المستوى التعليمي...الخ) وهذا من أجل الارتكاز عليها في اتخاذ القرارات التي تهم تسيير المسار المهني للأفراد.
- 5- **البعد النوعي:** يرتبط هذا البعد بتسيير الكفاءات، حيث تركز المؤسسة في مخططات تنمية موارد البشرية على حصر مستوى المؤهلات و المهارات التي يتمتع بها الأفراد لتوظيفها واستثمارها في الرفع من المستوى التأهيلي لهؤلاء الأفراد.
- 6- **البعد الجماعي:** ويرتبط هذا البعد بالتسيير الجماعي الذي يلقي على عاتقه مهمة وضع الاختيارات المختلفة لنشاطات تسيير الموارد البشرية من توظيف، تكوين..الخ، يتميز هذا النوع من التسيير بالنظرة الشمولية لتسيير الأفراد أي أن هناك لا يأخذ في الحسبان المميزات الفردية التي يتمتع بها الأفراد و لهذا نجد في بعض الحالات أن مختلف القرارات المتخذة على مستوى التسيير الجماعي لا ترقى إلى أن تصل إلى مستوى قرارات فعالة في إدارة الموارد البشرية.
- 7- **البعد الفردي:** يرتبط هذا البعد بالتسيير الفردي و يعمل على ترجمة توجهات التسيير الجماعي، ونجد الكثير من مشكلات التنسيق الموجودة بين هذا النوع من التسيير والتسيير الجماعي في التخطيط لمختلف العمليات التي يفترض أن تبرمج بناءا عن الاحتياجات والمعطيات الحقيقية التي يتوفر

عليها التسيير الفردي، وترجع طبيعة هذه المشكلات نتيجة لعدم اشتراك ممثلي التسيير الفردي في مختلف العمليات المبرمجة على مستوى التسيير الجماعي.

**المحور السادس: الاستقطاب (مصادره، طرقه)**

**الأهداف التعليمية:**

- يتعرف على ماهية الاستقطاب.

- يتعرف عن العوامل التي تتأثر بها العملية الاستقطابية .

- يحدد الشروط الواجب توافرها لنجاح عملية الاستقطاب.

- الإلمام بالمصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب.

- يكتسب مهارة نقد المصدرين ،ليتمكن مستقبلا في اختيار الأنسب.

**تمهيد**

تعد عملية الاستقطاب إحدى وظائف جهاز إدارة الموارد البشرية والتي تبحث عن مترشحين أكفاء ومؤهلين للوظيفة الشاغرة، فعملية الاستقطاب تكون فاشلة إذا كانت الوظائف الشاغرة والمراد شغلها غامضة لا تتوفر على معلومات دقيقة ، وبذلك لا بد من تعريف الوظائف وتوصيفها للتعرف على متطلباتها ومتطلبات من يشغلها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عملية تحليل العمل

**1- تعريف عملية الاستقطاب:** هو تلك العملية التي يمكن بها جذب طالب العمل للتقدم إلى المنظمة لشغل الوظيفة الشاغرة ويعرف على أنه عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكل من يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، فهو بذلك تلك العملية التي تبدأ عندما تبدأ المنظمة بالبحث عن مصادر جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم. والاستقطاب هو عملية تتمثل في البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة ما بين المتقدمين فهي لا تقتصر على ملائمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل و القدرات المطلوبة للوظيفة عند المترشحين لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم، واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل و رغبتهم في التقدم والرقي .

من خلال ما تقدم يتبين أن عملية الاستقطاب تتضمن مجموعة من الإجراءات و تهتم بجذب الموارد البشرية بالأعداد والنوعيات المطلوبة، والتي لها القدرة على أداء العمل و الرغبة في انجازه بالشكل المطلوب.

وعملية الاستقطاب تتأثر بعدة عوامل لاسيما منها عاملين أساسيين هما:

**الظروف الاقتصادية :** في حالة ما اذا كانت الظروف الاقتصادية راجحة يشتد الطلب على العمال، أما في حالة كون الظروف الاقتصادية سيئة (حالة كساد) يقل الطلب على العمال.

**سمعة المنظمة:** فعندما تكون سمعة المنشأة جيدة يسهل عليها استقطاب العاملين إليها والعكس صحيح، ومن العوامل التي تحدد سمعة المنشأة (مدى استقرار العمالة، أمان وسلامة العمل، فرص الترقية، معدلات الأجور، مزايا ما بعد الخدمة) إضافة إلى :

- **الاعتبارات القانونية:** والتي لها دورا هاما في ممارسة الاستقطاب، حيث أن الكثير من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب من حيث: ساعات العمل، الإجازات، الأجور، الحوافز... وغيرها
- **تخطيط الموارد البشرية:** أي كلما تمت عملية التخطيط بفعالية، وضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية وطبيعتها، ما يسهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر و الطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب

**مدى معرفة المنظمة بموظفيها:** حيث أنه كلما كانت المؤسسة على دراية بخبرات وكفاءة موظفيها أثر ذلك في تحديد مصادر الاستقطاب المتبع سواء كان داخلي أم خارجي.

## 2- من يقوم بعملية الاستقطاب؟

تتم عملية الاستقطاب بالمنظمات الكبيرة بإحدى أقسام أو وحدات متخصصة بجهاز إدارة الموارد البشرية وعادة ما تكون بمكتب التوظيف، ويلعب مكتب

التوظيف والعاملين به دور مهم ،كون العاملين بهذا المكتب على اتصال مباشر بالمتقدمين لشغل الوظائف سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة.

أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في عملية التوظيف أو قد يشرفون عليها المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

وبذلك فعلمية الاستقطاب تقع على عاتق كل من لإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية و المتخصصين الذين يعملون تحت إشرافه والمديرون التنفيذيون.

### 3- أهداف عملية الاستقطاب تنطوي عملية الاستقطاب على مجموعة من

الأهداف نذكر منها:

- توفير مجموعة من المترشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
- التقليل من عدد المرشحين غير المؤهلين والاحتفاظ بالمؤهلين.
- المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد و التدريب و التنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل و كفاءة عالية في المنظمة
- المساهمة في تشكيل و تكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة
- الإسهام في زيادة فعالية كل من الفرد والمنظمة في المدى القريب والبعيد.

### 4- شروط نجاح عملية الاستقطاب حتى نضمن نجاح عملية الاستقطاب

يجب مراعاة البعض من الشروط أهمها:

- أن تستهدف الحصول على الأفراد القادرين على العمل و الراغبين فيه .

- الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية، لضمان التنوع في الكفاءات.
- مضمون الرسالة الاستقطابية يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية .
- ضرورة التطابق التام بين متطلبات الوظيفة و مواصفات المترشحين لشغلها.

### 5- مصادر عملية الاستقطاب

تتنوع مصادر الاستقطاب بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وسوف نحاول استعراضها فيما يلي:

أ- **المصادر الداخلية:** و المقصود بها تلك الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ومن أهمها:

- **الترقية:** تلجأ معظم المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى، والترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد، لأن عامل الاختيار فيه يدرج البعض من الأفراد ويربك البعض الآخر إذا أهملت المعايير الموضوعية و العدالة لعملية الترقية.

- **النقل والتحويل:** نقل وتحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر أو من فرع لفرع آخر، بهدف سد الفراغات في الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة

- **الموظفون (الأفراد) السابقون:** استقطاب الموظفين السابقون قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء وإنتاجية الراغبين في العودة إلى العمل، قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر، كما يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية أو ترشيح من يرونه مناسبا لشغل الوظائف الشاغرة.

- **الإعلان الداخلي:** تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر في حالة ما اذا أرادت أن يشغل الوظيفة الشاغرة أحد أفرادها، حيث تقوم بنشر حاجتها على اللوحات الإعلانية الموجودة إما بمدخل المؤسسة أو على مستوى مختلف المصالح أو الإدارة المركزية، فيقرؤها العمال ويتقدم حينها ممن تتوافر فيه متطلبات الوظيفة.

**مزايا الاستقطاب الداخلي:** تتصف مصادر الاستقطاب الداخلي بعدة مزايا لاسيما منها:

- خلق أكبر قدر من الحوافز لدى العاملين من خلال فرص الترقية والتقدم.

- تكون للمنظمة فكرة ومعرفة تامة عن نقاط القوة والضعف للأفراد المترشحين، ما يساعدها في التنبؤ بمدى نجاحها في المستقبل لأداء الوظيفة المرغوبة.

- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين.

- زيادة استثمار المنظمة بمواردها البشرية من خلال الاستفادة الكاملة من قدراتهم والاستخدام الأمثل لها.

زيادة دافعية الفرد نحو العمل وسرعة اندماجه في الوظيفة الجديدة،  
كون المترشح على دراية مسبقة بثقافة تسيير مؤسسته و بطبيعة  
وظروف العمل .

**عيوب الاستقطاب الداخلي:** على الرغم من المزايا السابقة فهذا لا  
يعني أن الاستقطاب الداخلي لا يخلو من بعض المساوئ ولعل أبرزها:

- قد لا تصلح الموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة لشغل الوظائف  
الشاغرة.

- زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير فرص تدريب هؤلاء  
الأفراد الذين يتم نقلهم لوظائف جديدة .

- حرمان المنظمة من التجديد و التطوير جراء عدم الاستفادة من  
الكفاءات الخارجية .

- إحباط العاملين الذين لم تشملهم الترقية كل مرة.

**ب- المصادر الخارجية :** حيث تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية  
عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجات المطلوبة من الموارد  
البشرية ومنها:

- مكاتب التوظيف أو الاستخدام: تتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل، فمنها المكاتب التابعة للقطاع العام ومنها الخاصة والموجودة في الدول المتقدمة.

هذه المكاتب تعمل كوسيط بين الطرفين، في نفس الوقت تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين في العمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات ومهارات.

- المؤسسات التعليمية: والمتمثلة أساسا في المدارس و الجامعات، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر المكافئة في التخصصات المرغوبة، وما يمكن أن يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لذوي خريجي هذه المؤسسات مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم و تدريبهم على العمل

- النقابات العمالية: تعتبر كل من النقابات العمالية والاتحادات من المصادر الشائعة للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة، كنشر الإعلانات في دورياتها، وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص عمل مناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.

-الإعلان: عبر وسائل الإعلام المختلفة كالراديو، التلفزيون، صحافة، الصحف اليومية، والمنشورات المتخصصة.

**مزايا الاستقطاب الخارجي:** من أهم مزايا الاستقطاب من الخارج مايلي:

- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة (مهارات وكفاءات) تشكل مصدرا حيويا للاستفادة من الخبرات و المتواجدة خارج البيئة التنظيمية.

- الحصول على كفاءات و مؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المنظمة من تكاليف التدريب و التأهيل للعاملين لديها.

- التعيين من الخارج يكون أسهل و غير مكلف ماديا، في حالة العاملين المهرة، الفنيين، لأن التدريب من الداخل يحتاج إلى تدريب.

**عيوب الاستقطاب الخارجي:** انه لا يمكن إغفال بعض المساوئ والعيوب التي تترتب على الاستقطاب الخارجي نحاول الوقوف على البعض منها فيما يلي:

- عدم استثمار الموارد البشرية المؤهلة و المتاحة داخل المنظمة .

- انتشار مظاهر عدم الرضا بين العاملين جراء عدم توفر فرص التقدم و الترقيّة في العمل.

- زيادة التكاليف عن المنظمة من حيث عمليتي الاستقطاب، الاختيار، التدريب.

- غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك لصعوبة التكيف و الانسجام في العمل الجديد.

وأخيرا يمكن القول أن الاستقطاب هو ذلك النشاط الذي يسعى الى البحث وجذب مجموع الأفراد المؤهلين والمحتملين لملي الوظائف الشاغرة ليكونوا قاعدة للانتقاء و اختيار أنسبهم بما يحقق التوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة. ولا يتم ذلك الا في ضوء سياسة استقطاب فعالة قائمة أساليب استقطابية جيدة تعتمد إما على أساليب داخلية (عبر الملصقات أو لوحات الإعلان الموجودة بالمنظمة) أو خارجية (والتي تكون عبر الجرائد، الراديو، التلفزيون، زيارة المدارس والمعاهد)، أو الأسلوبين معا، دون أن ننسى الاستقطاب الالكتروني الذي ظهر مؤخرا مع الغزو التكنولوجي الذي يشهده عالمنا اليوم و الذي تلجأ إلى استخدامه أغلبية المؤسسات لامتيازه بالدقة و السرعة والموضوعية ويشمل المصدرين السابقين، قد يستخدم للإعلان عن المناصب الشاغرة داخليا أو خارجيا، من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة و إنشائها لقاعدة بيانات خاصة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، و لجوء المنظمة إلى إحدى المصادر يتوقف عادة على عدة عوامل لاسيما منها: حجم المنظمة، ظروفها، إمكانياتها، وبذلك فان استقطاب الفرد الكفاء الذي يتمتع بقدرات عالية يضمن نجاحه في العمل ومنه يوفر عن المنظمة تكاليف مابعد الاختيار.

### المحور السابع: اختيار الموارد البشرية

#### الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على وظيفة اختيار الموارد البشرية.

- يكتسب تقنيات عملية معتمدة في تحديد معايير الاختيار.

## - الإلمام بالخطوات الأساسية و إجراءات عملية الاختيار.

- يتعرف على العوامل المتسببة في سوء عملية الاختيار والتي تنجم

عنها مشاكل وخيمة.

### تمهيد

تعد عملية اختيار الموارد البشرية امتداد لوظيفة الاستقطاب، حيث تتوقف فعالية الاختيار على فعالية الاستقطاب ونجاحه. فهي مرحلة تطوير وكشف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل من خلال عملية المفاضلة بين خصائص المترشحين ومتطلبات وواجبات المنصب الشاغر، وذلك لتحقيق التوافق بينهما بناء على أسس موضوعية وعلمية.

1- مفهوم الاختيار: يعرف الاختيار بأنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

والاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة للانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره

فعملية الاختيار تسمح بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، ما يضمن إنتاجية عالية.

## 2- أهمية الاختيار: تحتل عملية الاختيار أهمية بالغة في وظائف جهاز

إدارة الموارد البشرية أهمها:

أ- عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الفرد في الوظيفة المناسبة له، وإذا وضع في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته و معارفه و مؤهلاته فإنه سيكون دائما في حالة قلق و عدم استقرار.

ب- اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين (أجورا عادلة تتناسب و مؤهلات العمال، الاستقرار الوظيفي ) ما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم.

ت- إن اختيار الشخص المناسب يضمن تحقيق إنتاجية عالية و يقلل من الأخطاء المهنية وكذا من حوادث العمل.

ث- تحقيق الاستقرار بين الموظفين من خلال وضع الرجل المناسب المكان المناسب.

ج- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاج.

ح- تقليل التكاليف المباشرة و غير المباشرة المتعلقة منها بتدريب الموظفين.

## 3- معايير الاختيار: ونقصد بها مجموع الخصائص و المواصفات

التي يستلزم أن تتوافر في المترشح للوظيفة و المستمدة من نتائج

تحليل العمل بغية الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتي

على أساسها يقيم المترشح و هذه المعايير ليست ثابتة لكن عامة

و هناك معايير أخرى تختلف و تتناسب حسب طبيعة مجال أعمال

المنظمات و من هاته المعايير نجد:

- **المستوى الأكاديمي:** حيث أن لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد و تخصص معين يدلان على القدرات الحالية من التعلم والتي يمكن تحويلها إلى مهارات أدائية من خلال التدريب .
- **اللياقة البدنية:** تحتاج بعض الوظائف الى قدرات بدنية كبيرة لأدائها ،كقوة الذراعين، مستوى معين من الطول، قدرة التحمل.... الخ
- **السمات الشخصية:** يمكن تقسيم هذه السمات إلى مجموعتين، داخلية وخارجية، وكل منهما تكمل الأخرى لتنتجان سلوك أداء الفرد، بالنسبة للسمات الداخلية وتتمثل في توفر الدافعية للعمال، الاتزان الانفعالي، الصدق، الوضوح والشفافية.
- أما السمات الخارجية: وتتجلى في العناية بالمظهر، التصرفات السليمة، التفاهم والتعاون الابتسامة والأناقة في بعض الوظائف.
- **المعرفة والخبرة السابقة:** مثل المعرفة الحياتية ،مستوى الثقافة العامة وكذلك الخاصة في مجالات الأداء و عدد سنوات العمل السابقة .فالخبرات التي لها علاقة بالوظيفة الشاغرة ذات أثر كبير في تسهيل ممارسة الأعمال و المهام الخاصة بالوظيفة الشاغرة، ولذلك فان الكثير من المنظمات تفضل اختيار من له خبرة سابقة في مجال عمل الوظيفة الشاغرة أو مجال عمل المنظمة ككل.
- **التزكية:** بعض الوظائف تحتاج إلى تزكية للفرد المترشح ،البعض يعبر عنها بالوساطة إلا أننا أحيانا يمكن أن نعتبرها معيارا هاما عندما يبنى على معرفة المزكي بقدرات ومؤهلات المزكى.

#### 4- خطوات وإجراءات عملية الاختيار

تنطوي عملية الاختيار على مجموعة من الخطوات نحاول إدراجها فيما يلي:

1- **طلب التوظيف:** تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع حيث أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار، وتزيد من فعاليته، حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي تقوم المنظمة بإعداده أو يرسل سيرته الذاتية، وطلبات التوظيف تمثل نمودجا رسميا يملؤه المتقدمون لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة، للتأكد من بياناته و معلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر.

ويشمل طلب التوظيف على: اسم ولقب المقدم، السن، المؤهل العلمي، العنوان، الوظائف التي تقلدها الشخص فيما مضى، المدة التي قضاها في كل وظيفة، الخبرات، المهارات المكتسبة، التي يمكن أن تساعد الشخص في الأداء الفعال الوظيفي إلى جانب هواياته ومواهبه واهتماماته... الخ

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على الخطابات أو بيانات السيرة الذاتية التي يبعث بها الأفراد لتدعم النماذج أو للتغلب على بعض عيوبها، حيث تفيد فيما يتعلق ببعض الوظائف المهنية المتخصصة وتمكن المنظمات من تغطية كل ما يتعلق بجوانب الفرد المختلفة و خلفياته وخبراته، لكن مايجدر الإشارة إليه ان العديد من السير الذاتية نلتمس من خلالها عدم مصداقية أغلبية المعلومات المصرح عنها من قبل المترشحين الأمر الذي توجب على بعض المسؤولين خاصة في المؤسسات الرائدة يلجئون إلى تقييم السير الذاتية ويستخدمون بما يعرف طلبات التوظيف

المرجحة، والتي تحتوي على أسئلة استكشافية تتمحور حول التنبؤ بمدى ملائمة المترشح من خلال وضع علامة أما الأداء أو المهارة التي تتوفر فيه. وهو تقييم متعدد الأوجه (للسيرة الذاتية وللمترشح).

**2- المقابلة الشخصية:** بعد اكتمال المعلومات عن المرشحين في مقابلتهم للتأكد من مدى توافر الخصائص المذكورة في طلب التوظيف و كذا بخصائص أخرى تتضح في الملف كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيرها أي هدف المقابلة الشخصية هو الحصول على معلومات هامة لا يمكن الحصول عليها من الشهادات و الاستمارات الاختبارية وغيرها. ومن الاختبارات نذكر على سبيل المثال

**3- اختبارات الاستعدادات و القدرات:** ان الهدف الأساسي من اختبارات الاستعدادات هو في قدرة الشخص على التعليم و الاستفادة من المواقف التي يتعرض لها وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة في اكتسابها مثل القدرات اللغوية .

**4- اختبار الشخصية:** يهدف هذا النوع إلى الكشف ومعرفة جوانب الشخصية و التأكد من مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة .

**\*اختبار ميول الشخص والتوجهات:** يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي يسند إليه ،حيث يساعد هذا الاختبار الفرد المترشح ماذا كان العمل المرشح إليه يتناسب و ميولاته وتوجهاته.

**\*اختبار أداء: يهدف إلى معرفة مستوى أداء الفرد في موقف**

وظيفي معين.

**5- المقابلة النهائية:** تعتبر المقابلة أداة جمع البيانات عن المترشح المقدم للوظيفة المعلن عنها لتقييمهم بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، حيث تهدف إلى الكشف والتأكد عن بعض الخصائص التي صرح بها المترشح و البعض التي لم تتمكن الاختبارات من تبينها ، والتي تأخذ عدد من الأشكال منها: الشاملة، الموجهة، نصف موجهة حسب الهدف الذي ترمي إليه لجنة التوظيف.

**6- الفحص الطبي:** تقوم إدارة الموارد البشرية بطلب الفحوصات الطبية المقررة ضمن قانونها الداخلي والمراسيم القانونية أو بتكليف الطبيب الموجود على مستوى المؤسسة أو لجنة أطباء للتحقق من سلامة الفرد المترشح صحيا للقيام بمهام و أعباء العمل فقبل تعيينه، مع الإشارة أنه يجب أن يتوفر لدى الأطباء معلومات عن الوظائف التي سيشغلها لمعرفة مدى ملائمة الشخص طالب الوظيفة مع الوظيفة المراد شغلها. حتى يتسنى لهم معرفة مدى ملائمة المترشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة.

**5-مشاكل الاختيار:** قد يؤدي سوء الاختيار إلى مشكلتين أساسيتين هما:

- قبول مترشحين غير أكفاء .

-استبعاد مترشحين أكفاء وذلك ربما نتيجة استهزاء لجنة الاختيار ببعض

النقاط أبرزها:

- غياب إستراتيجية واضحة للموارد البشرية، تجعل عملية الاختيار عشوائية وغير واضحة.

- سوء تخطيط عملية الاختيار للموارد البشرية يؤدي إلى عدم دقة الاحتياجات، ويضع الإدارة أمام مسؤوليات غير محددة. ضعف أو غياب وظيفة تحليل العمل التي بدورها تمدنا بوصف غير دقيق عن متطلبات الوظيفة.

- عدم تكامل خطوات عملية الاختيار

- عدم واقعية التقييم خلال فترة التجريب.

- عدم كفاءة اللجنة المعتمدة في عملية الاختيار.

وبالتالي فإن سوء عملية الاختيار تترتب عليها العديد من المشاكل التي تلحق بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى فالعامل غير كفى لا أقل إنتاجا وجودة من غيره، كما يرتكب الكثير من الأخطاء و الزلات ما يؤدي إلى عطب الآلات و تلف معدات العمل وتبذير في استخدام المواد الخام وتورطه في حوادث العمل. فالاختيار المبني على أسس علمية بما فيها تطبيق الاختبارات النفس مهنية يمكننا من الحصول على موارد بشرية كفؤة و يقلل تكاليف المنظمة لا سيما منها من نفقات التدريب .

**المحور الثامن: التعيين /التثبيت / التنصيب**

**الأهداف التعليمية:**

- يتمكن الطالب من التعرف على الإجراءات القانونية لكل من

**التعيين، التثبيت، التنصيب.**

## - إعلام الطالب بالمدة الزمنية المحددة لاتخاذ قرار التثبيت.

**تمهيد:** عملت الجزائر كغيرها من الدول في مجال توظيف الموارد البشرية من خلال الأساليب التي تعتمدها أثناء التوظيف ومراحلها، حيث شنت عدة قوانين ومراسيم تختص بهذا الشأن لضمان موارد بشرية كفؤة تنهض بمستوى أداء مؤسساتها وإدارتها، فعملية التوظيف بمؤسساتنا تتم عبر مراحل، بداية بالاختيار، فالتعيين، التثبيت، التنصيب.

**1- التعيين:** هو آخر خطوة في عمليات الاختيار، ويتمثل في قرار تعيين الفرد الذي تم اختياره للوظيفة الشاغرة

وتبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من تصفية المرشحين .

**فالتعيين:** هو إسناد الوظيفة إلى شخص توفرت فيه الشروط المطلوبة ، ويكون بعد صدور قرار اللجنة المكلفة بالتوظيف، ويتخذ التعيين بموجب قرار من طرف المسؤول الأول للمؤسسة العمومية أو من طرف المفوض له، وغالبا ما يكون مدير الموارد البشرية، ويرسل قرار التعيين إلى المراقب المالي بتأشيرته ثم إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية للمراقبة، إذا كان هذا القرار متخذا من طرف إدارة مركزية أو إلى متفشيات الوظيفة العمومية المتواجدة بالولاية إذا كان قرار التعيين متخذا من طرف إدارة محلية.

بعد التعيين المبدئي يتم إخبار المترشح بموعد بدء العمل و توقيع عقد التعيين وفقا للصيغة والإجراءات المتبعة داخل المنظمة ، يخضع حينها الموظف لفترة التجربة، والتي تختلف مدتها باختلاف الأصناف والأسلاك التي ينتمون إليها على أن تجدد إذا استدعى الأمر لذلك ومدة الفترة التجريبية تكون:

ثلاثة أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشتغلون مناصب الأصناف من 1 إلى 9

6 أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشتغلون مناصب الأصناف من 10 إلى 13.

بالنسبة للموظفين الذين يشتغلون مناصب الأصناف من 14 إلى 20

وهذه الفترة بمثابة الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة.

وبعد انتهاء فترة التجريب يتم كتابة تقرير من قبل المشرف على الموظف لتقييم

سلوكه وأدائه و يرسل إلى الجهة العليا ( أصحاب القرار النهائي) ليتم تثبيته.

**2- التثبيت :** بعد انتهاء الفترة التجريبية، يتم تثبيت المتمرن (المتربص) في

منصب عمله، وذلك بعد تسجيله في قائمة التأهيل للوظيفة بناء على

تقرير من طرف المشرف(الرئيس)، يوضح نتائج التقييم ثم تبث اللجنة

المتساوية الأعضاء في هذا القرار عن طريق تحريرها لمحضر توضح

فيه إما تجديد فترة التربص للمرة الثانية أو تسريح المتمرن في حالة

التقييم لسليبي أو تثبيته إذا كان التقييم ايجابي

ويتجسد تثبيت المتربص بموجب مقرر تصدره السلطة التي لها صلاحية التعيين

و يخضع قرار التثبيت إلى تأشيرة مصالح المراقبة المالية، ويبلغ مقرر التثبيت

خلال 10 أيام من تاريخ توقيعه إلى مصالح الوظيفة العامة التي تثبت في

قانونية الإجراء خلال 15 يوما.

وبعد التثبيت يكتسب المتربص صفة الموظف و يتعين على المصلحة المسيرة

أن تفتح له ملفا فرديا يشتمل على جمع الوثائق التي تهم وضعيته الإدارية ،

ويجب أن تكون هذه الوثائق مسجلة ومرتببة، كما تدرج في ملف المعني أيضا

مقررات العقوبات التأديبية.

وبمجرد تنصيب الفرد بمنصب عمله تنشأ علاقة العمل التي تتميز بطابع الالتزام المزدوج، حيث تنشئ هذه العلاقة التزامات و حقوق لصالح كل من العامل و الجهة المستخدمة، ويجعل كل منهما يتمتع بحقوق قانونية بالمقابل يخضع إلى عدة واجبات والتزامات قانونية تمثل حقوق و امتيازات الهيئة المستخدمة التي تحفى هي الأخرى بالحماية القانونية وهذه الحقوق و الواجبات يبينها مرسوم 58-59 المشار إليه سابقا كمايلي:

5- يتمتع الموظف في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما بالحق

فيمايلي:

6- الراتب بعد أداء الخدمة، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، الحماية

الاجتماعية، الراحة والعطل القانونية، التكوين، تحسين

المستوى، الترقية، الاستقالة، الاستقرار و الأمن في

الوظيفة، المشاركة في تنظيم الوظيفة، حق انتخاب لجان الموظفين

والمشاركة فيها.

7- إذا تعرض للعقوبة، الحماية والتعويض عن الضرر الذي يلحق

بالموظفين

في المقابل فان التزامات الموظف اتجاه المؤسسة المستخدمة محددة أساسا

بالسلوك العام الذي يجب أن يسلكه أثناء الخدمة حيث عليه أن يلتزم ب:

8- الالتحاق بالوظيفة المخصص له وتنفيذ المهام الموكلة إليه.

9- المحافظة على كرامة الوظيفة داخل وخارج الخدمة.

10- المحافظة على السر المهني وعدم إفشائه.

11- التزام بطاعة الرؤساء و احترام الزملاء.

## 12- عدم الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى باستثناء الأعمال الأدبية والعلمية.

وتجدر الإشارة إلى أنه وأثناء سريان علاقة العمل فان الموظف يوضع في إحدى الحالات التالية:

- الخدمة الفعلية يمارس الوظائف الموكلة إليه، وله الحق في العطل القانونية مدفوعة الأجر.
- الانتداب: تشير إلى حالة الموظف المثبت في منصب عمله. أما الموظف الذي في مرحلة التجريب لا يمكن انتدابه .

بعد أن يمضي الموظف الجديد فترة التجربة المحددة له بنجاح و تثبيت كفاءته من قبل رئيسه المباشر، يعين بصورة نهائية وهنا يتمكن الفرد من أداء عمله، فتمنح له الصلاحية الكاملة وتهيئ له الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء العمل، فعملية التثبيت في العمل لا تكفي من دون التمكين من أدائه لأن التمكين يعد مبدأ أساسيا من مبادئ التوظيف وأن أحسن الأداء

لا يتوقف على التعيين والقدرات المهارات، بل على مدى منح الشخص الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور و تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

### المحور التاسع: التدريب والتكوين

#### الأهداف التعليمية:

- يميز الطالب بين مصطلح التدريب ومصطلح التكوين.

- يكتسب مهارة تحديد الأهداف التدريبية .

- يحدد مراحل تصميم البرنامج التدريبي.

- يتعرف على مختلف أساليب التدريب.

### تمهيد:

إن تسيير الموارد البشرية لا ينطوي على عملية التخطيط والاستقطاب و التوظيف فحسب وإنما يمتد إلى مجالات تحسن كفاءة الأفراد العاملين باعتبارهم الأساس الذي يقاس به نجاح المؤسسة، ولا يتم ذلك إلا في ضوء بناء برامج تدريبية تغطي احتياجات الموارد البشرية والتي ترتبط باستراتيجيات وأهداف المنظمة.

وعليه قبل أن نستهل محاضرتنا علينا الوقوف أمام مصطلحين يتداخل البعض منها في مجال استخدامهما، وهما مصطلح كل من التكوين والتدريب.

تشير الأدبيات النظرية لكلا المصطلحين أنه لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين و التدريب في شئ ما ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة، باعتبار لارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين

كلمة التكوين تقابلها بالغة الفرنسية الفعل **FORMER** ذات المصدر اللاتيني **FORMARE** في حين يقابل هذا المصطلح بالغة الانجليزية **TO TRAIN** الذي ترجمه الباحثين المشاركة إلى كلمة تدريب، لأن اللغة الانجليزية لا

تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين FORMATION، لذلك الباحثين العرب على عكس نظرائهم في المغرب العربي الذين يستعملون مصطلح التكوين، وذلك يعود إلى ارتباط الفكر العربي في كل منطقة بلغة المستعمر الذي استعمر كل منطقة.

فإذا كان التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم مهارات ثقافات معلومات عامة، فهو بهذا المعنى أشمل من التدريب، وعليه فنحن في هذه المحاضرة نستخدم كلمة تدريب كونه يسري مفهومه على التعلم في نطاق مهنة معينة. فالتدريب كما سبقت الإشارة إليه هو امتداد لعملية التكوين.

### 1- مفهوم التدريب: ويمكن تعريف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة

لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب .

هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. والتدريب هو جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات و المهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم

من خلال ماتقدم يمكن القول أن التدريب هو إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، فهو عملية منظمة تمارس بإكساب معارف وتعديل اتجاهات و تطوير مهارات سلوكية من أجل انجاز المهام المطلوبة بأفضل طريقة و بهدف رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها.

## 2- أهمية التدريب: يمكن القول أن التدريب عملية ذات أهمية لكل من

- المنظمة و الفرد العامل يمكن ذكرها في النقاط التالية:
- معالجة القصور و الخلل في الأداء الكلي أو المخرجات النهائية للمؤسسة.
- المحافظة على المعدات و الأجهزة و حسن التعامل معها و تقليل العطل والإتلاف.
- التدريب يمثل أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعداد و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب وابتكار.
- التدريب وسيلة استثمار وليس استهلاك،من خلال ممارسته يزداد شعور الفرد بالانتماء و بالتالي المساهمة في رفع الروح المعنوية .
- يقدم التدريب معرفة جديدة و يعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة و متنوعة ويزيد من مهارات الأفراد ،ويؤثر على اتجاهاتهم و يعمل على تعديل سلوكياتهم وأفكارهم.
- يكتسي التدريب أهمية في مواجهة التطورات و التغيرات التقنية التي تؤثر على أساليب و طرق العملية الإنتاجية .
- التدريب له أهمية كبيرة في مجالات العمل:كالتقليل من دوران العمل،الحد من ظاهرة التغيب،الاستقرار الوظيفي...الخ

## 3- أهداف التدريب:

- الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر: فالتدريب يؤدي في المدى الطويل إلى تقليص التكاليف بالتقليل من الأخطاء.

- تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- تذكير العاملين بقواعد و أساليب الأداء.
- الإلمام بأساليب العمل الحديثة المتماشية مع التقدم العلمي و التكنولوجي.
- بناء الثقة بالنفس و بالغير والعمل الجماعي بالمعارف الجديدة والخبرات المتبادلة و السابقة و التجارب المماثلة.
- زيادة الإنتاج
- رفع الروح المعنوية .
- 4- مبادئ التدريب: تخضع العملية التدريبية إلى مبادئ عامة يمكن حصرها في مايلي:
- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- المنطقية: يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- الهادفة: أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق و محددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان والمكان والكم و الكيف والتكلفة.
- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف، مهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لتشمل جميع فئات العاملين.
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات التنظيمية، ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.

- الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
- المرونة: إن تطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة للإشباع للاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية. دون أن ننسى التركيز على بعض المبادئ الضرورية لا سيما منها:
- الشفافية والوضوح أي أن تكون السياسة التدريبية واضحة أمام جميع العمال.
- ارتباط أهداف التدريب مع أهداف المنظمة.
- التطبيق الفعلي للبرامج التدريبية.
- مواكبة التطورات الحديثة في المجال المعرفي، أساليب العمل، الاطلاع على أعمال المنظمات العالمية واطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال العمل.

#### 5- تصميم العملية التدريبية:

تتطوي عملية التدريب على خطوات متماسكة مكملة لبعضها البعض من بينها:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: وذلك من خلال تشخيص المواقف والمشاكل التي تمر والتحديات التي تواجهها والتي يتطلب برنامج تدريبي، كما أن الحاجة إلى البرنامج التدريبي تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية ، حيث أن الإنتاج أو الخدمة التي تقرر المنظمة إنتاجها لابد أن يعد لها برنامجا تدريبيا لتدريب المنتجين

الجدد، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد للمنظمة من خلال الكشف عن جوانب الضعف في من تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة.  
يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون على مستوى المنظمة ومستوى الفرد و مستوى الوظيفة.

2- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي: بعد أن يكون المدرب قد لا استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن عليه أن تحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يخضع التدريب في البرنامج التدريبي للخبرات المتعلقة فيه، حيث أن صياغة هذه الأهداف تعتبر عملية أساسية و صعبة في نفس الوقت، لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوئها و صعب لأنها تحتاج إلى الكثير من الخبرة.  
3- مرحلة التدريب: وتتضمن هي الأخرى ثلاث جوانب مترابطة و متكاملة مع بعضها وهي

(تصميم البرنامج التدريبي، تحديد الطرق المستخدمة في التدريب، إدارة البرنامج التدريبي).

4- مرحلة التقييم: يعد التقييم عنصراً مهماً في أي نشاط تدريبي إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها وهناك من يذهب إلى اعتبار أن تقييم التدريب هو استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط والعمليات الناجمة عن التدريب.

ويتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

فالتدريب كأى وظيفة من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من متابعته لغرض تحديد مدى فعاليته وذلك لأن وجود الكادر التدريبي أو مجموعة المحاضرات أو المواضيع، لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب.

وعليه فإدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه، بل عليها أن تبين بأساليب علمية مدى فعالية البرنامج من خلال:

- ما اكتسبه المتدرب عند مشاركته في البرنامج.

- ردود أفعال المتدربين من حيث رضاهم أو عدم رضاهم بالدورة التدريبية.

- سلوك المتدربين في العمل من خلال مقارنة سلوكهم قبل وبعد خضوعهم للبرنامج التدريبي.

- نتائج التدريب على مستوى الإنتاج.

**6- أساليب التدريب:** تنطوي عملية التدريب على العديد من الأساليب منها نجد:

- **أسلوب المحاضرات:** ويعتبر من الأساليب التقليدية ويقترّب من التعليم ،حيث يتولى المحاضر دور أساسي كمقدم للمعلومات و لا تكون هناك فرصة كافية للنقاش و يتم هذا الأسلوب عادة في الجماعات الكبيرة و في البرامج التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل و حقوقهم وواجباتهم.
- **المؤتمرات :** المؤتمر عبارة عن مقابلة مجموعة صغيرة من الأفراد ،تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين و هي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات لأن بعض المتدربين يكون لديهم دور فعال في هذه المقابلات ،وبالتالي فإنهم غير سلبيين ، كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فان نجاح أي مؤتمر يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه،يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل المحاضرين ،فالأفراد يتعلمون إلى حد كبير من بعضهم البعض.
- **تقمص الأدوار:** يقوم لعب الأدوار على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع و يطلب من المتكويين المشاركة بتقمص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة
- يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات الأفراد من حيث التفاعل و التواصل مع الآخرين تغيير الاتجاهات،اكتساب مهارات ...الخ
- **الإشراف المباشر:** يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب الفرد معارف و مهارات و اتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل،حيث يكون لكل متكون فرد يشرف على تكوينه و يقوم بتعليمه خبراته ومهاراته الخاصة.

- أسلوب التناوب في العمل: يتم وفق هذا الأسلوب تدريب العامل عن طريق قيامه بالعمل فيكل قسم تحت إشراف شخص مناسب بحيث يتدرب العامل على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة.
- دراسة الحالة: وتعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين و ذلك من خلال المحاولات التي بذلوها لحل المشاكل ،ومن أشهر الحالات تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفرد الأمريكية و التي استخدمت في دراسات القانون ،لكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال و تتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة و بالتالي لا تعبر عن حقائق و متغيرات العصر الذي عايشته ،وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة و بالتالي فانه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها ،وكأسلوب تدريبي فان الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ،ففي الكثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية وإعطائها للمتدربين فالحالة هي عبارة عن وصف موقف لعمل معين على شكل قصة تقدم بمشاكل إدارية حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين ليقتروا الحلول ،اذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكالاً مختلفة ،حيث تقرب الواقع للمتدرب حتى يتمرن على حل المشكلة.
- أسلوب المباريات الإدارية: يتجاوز هذا الأسلوب دراسة الحالة ،بحيث يتم تطوير نظام يمكن من خلاله بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار ،ووضع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتدربين و احتساب النتائج عند كل خطوة مما يثير المتدربين و ينمي التفكير العلمي لديهم ويجعلهم أكثر اهتماماً بما

يجري، بحيث يتخذون قرارات و يترتب على ذلك ربح أو خسارة ،وفقا للقواعد المعروفة.

- التدريب في الصناعة: يهدف هذا الأسلوب بصفة رئيسية إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار في ظروف قريبة أو مماثلة من ظروف العمل.
- أسلوب الأفلام الإيضاحية: تعتمد الكثير من المراكز التدريبية على أسلوب الأفلام نظرا لما لها من عمق التأثير على نفسية المتدربين ،فهي تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الضعيفة ،لذا نجد بعض المنظمات تضع أفلاما خاصة بها ، كما تشتري أفلاما من صنع شركات أخرى، ويستخدم الفيلم الصوت و الصورة معا ويستطع توضيح كيفية صناعة المواد و كيف تتسلل عمليات الإنتاج و العلاقات بينها أي أن الفيلم يمنح فرصة تتبع سير العملية وتسلسلها و تفاصيلها و الصلة بين بعض أجزائها ،ولهذا فانه يعتبر أداة فعالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة، غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعلم مهارات حركية ،كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية كبير

## 6-موقوفات التدريب

إن نجاح عملية التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ، فالعديد منهم فشلوا في تحقيق أهدافهم نظرا للعديد من العوامل و العوائق التي تشهدها يمكن إبرازها في ما يلي:

- اختلاف برنامج التدريب عن عمل المتدرب أي الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل.
- اقتصار الدورة التدريبية على الجانب النظري دون العملي.
- عدم تحديد المتدربين المحتجين فعلا للتدريب.
- عدم رغبة المتدربين للتدريب.
- عدم تمكن المدرب بتوصيل الفكرة أو المعلومة.
- نقص الحوافز المادية والمعنوية وعدم توافرها للمتدربين.
- ضعف الرقابة على تطبيق ماتم تعلمه أثناء التدريب.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.
- عدم وضوح أهداف البرنامج أو أهداف المنظمة.

إن عملية التدريب من الوظائف المهمة لجهاز إدارة الموارد البشرية من خلالها يتمكن المسير من تزويد موظفيه بالمهارات والمعارف التي يحتاجونها من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم، فالتدريب عملية مستمرة متجددة والبرامج التدريبية تصمم بناءا على احتياجات الفرد العامل.

## المحور العاشر: تقييم الأداء

### الأهداف التعليمية:

-يتعرف الطالب على عملية تقييم الأداء ومن الذي يقوم بهذه العملية.

- يتعرف على إجراءات تنفيذ عملية تقييم الأداء .

- إدراك مدى أهمية عملية تقييم الأداء والتعرف على أهدافها.

- يتعرف الطالب على الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الأداء.

- يفرق بين مختلف طرق تقييم الأداء و ينتقدها .

## تمهيد

تمثل عملية تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية التي تفيد في استرشاد الموارد البشرية وذلك من خلال التنسيق مع مديري مختلف المصالح والأقسام الإدارية ، بما توفره من معلومات عن مستوى أداء الفرد و التي بدورها تفيد في اتخاذ العديد من القرارات خاصة منها الإدارية والمتعلقة منها بالترقية أو تصميم البرامج التدريبية أو أنظمة الحوافز ... الخ

1- مفهوم عملية تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء على أنه محاولة لتحليل الموارد البشرية بكل مايتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة و العمل على مواجهة الأولى و الثانية وذلك كضمان أساسي لفعالية المنظمة في الحاضر ولضمان تطورها في المستقبل.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما وحكم على قدرته و استعداداه

من خلال ما تم عرضه يتبين أن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير مستوى كفاءة الفرد العامل ،بناءا على معلومات تستمد من الوظائف والمهام والأنشطة

التي يقوم بها الفرد، بشكل موضوعي لتحقيق الرضا والاستقرار النفسي بين العاملين الأمر الذي يساهم في تعزيز ثقة العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولائهم اتجاهها .

## 2- أهمية عملية تقييم الأداء

يحظى موضوع تقييم الأداء بأهمية كبيرة لما له الفضل في متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من حيث مدى التزامهم بتحمل مسؤولياتهم و القيام بواجباتهم و الأعمال المطلوبة منهم و تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء فيما يلي:

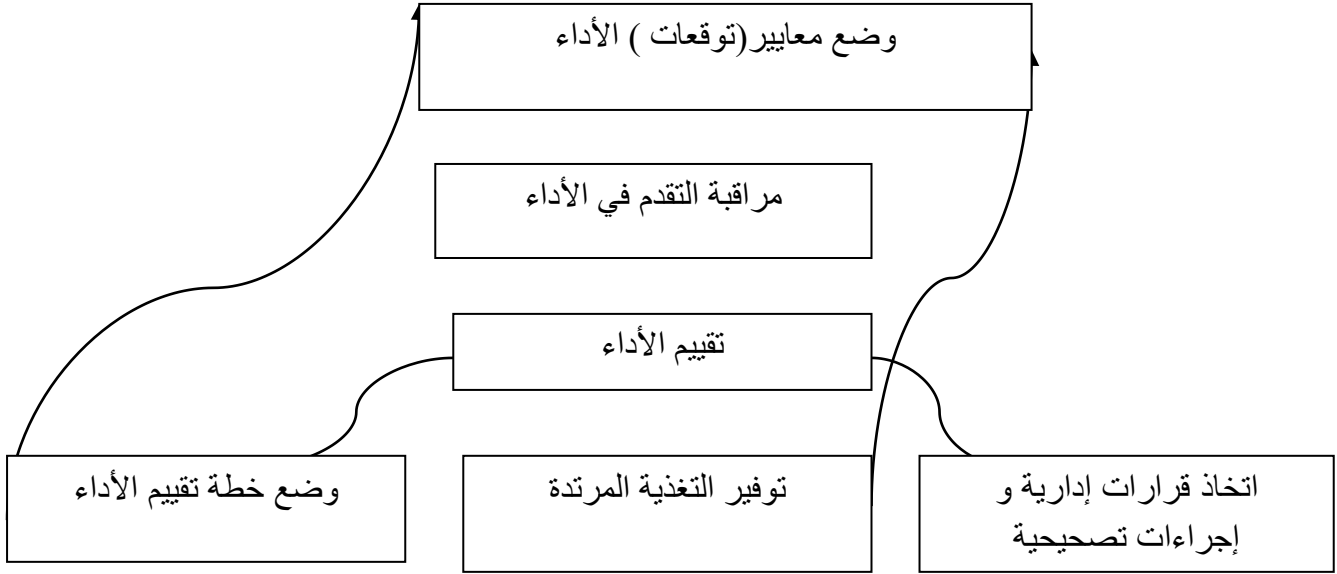
- تخطيط الموارد البشرية ، حيث تستخدم مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للموارد البشرية في السوق.
- تحسن الأداء وتطويره :تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء و تطويره من خلال الكشف عن نقاط القوة و الضعف ، حيث يتم التعرف على المستوى الحقيقي للأداء والتي تسعى الإدارة إلى تطوير و تحسين أدائه من خلال إعداد برامج تدريبية بناء على مستوياتهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم عشوائيا و إنما بناء على نتائج تقييم الأداء .
- انجاز عمليتي النقل والترقية :يساعد تقييم الأداء الإدارة العليا على التعرف على العمال ذوي الكفاءات العلمية و العملية لأجل ترقيتهم وكذا معرفة النقص أو الفائض في الموارد البشرية ما يجعلها على دراية بالأفراد الذين يتم نقلهم.

- معرفة معوقات ومشاكل العمل :حيث يمد تقييم الأداء بمعلومات عن الضعف الموجود في المعدات أو الأجهزة و الآلات و كذا قصور المعلومات الموجودة في اللوائح أو البرامج أو اللوحات الإرشادية.
- 3- أهداف تقييم الأداء تسعى عملية تقييم الأداء نحو بلوغ الأهداف التالية:
  - تهدف إلى مساعدة إدارة الموارد البشرية بالقيام بوظائفها كالترقية، النقل، الاختيار، التوجيه.
  - معرفة مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها العاملین حالياً مع إمكانيات نقله إلى وظيفة أخرى أعلى في ذات المستوى أو ترقبته إلى وظيفة أعلى.
  - ربط السلوك بالأداء و بالمكافئات، يحفز الفرد العامل على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافئات.
  - يعمل على توضيح وتحسين المسار الوظيفي.
- 4- معايير تقييم الأداء
- يستند تقييم أداء الفرد إلى أسس ومعايير ،ورغم تعدد هذه المعايير إلا أنه يمكن الاعتماد بشكل عام على جانبين هما:
  - معايير موضوعية: و هي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، نوعيته، التكلفة، سرعة أدائه، عدد حوادث العمل، الأخطاء المهنية... الخ
  - معايير سلوكية: تخص صفات الفرد الشخصية مثل قابلية و سرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، الاتزان الانفعالي... الخ
- وعليه يمكن القول أنه مهما تعددت المعايير إلا أنه يشترط أن تتوافر على الصدق والثبات.

## 5- مراحل عملية تقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مراحل وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا يمكن ابرازها في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (01): يوضح خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و

التوزيع، الأردن، 2009، ص75.

ويمكن توضيح كل خطوة من هاته الخطوات باختصار:

أ- **وضع معايير الأداء:** وهي أولى مراحل عملية تقييم الأداء، حيث يتم

من خلالها وضع أهداف بالتنسيق مع الإدارة العليا و القيادات

الاستشرافية و العمال، والتي أثناءها يتم الاتفاق على المهام المطلوب

انجازها والنتائج اللازم بلوغها.

ب- **مراقبة التقدم في العمل:** حيث يتم من خلالها التحقق من تنفيذ العمل

بالطرق والخطوات المتفق عليها.

ت- **تقييم الأداء:** و يتم في هذه المرحلة قياس أداء العاملين و مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات، الأهداف) وإصدار الحكم على مستوى أدائهم.

ث- **التغذية العكسية:** حيث تقدم تغذية عكسية للفرد العامل عن مستوى أدائه حتى يتسنى لهم تطوير نقاط ضعفهم.

ج- **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو الحصول على معلومات من شأنها أن تفيد في اتخاذ قرارات إدارية كالترقية، بناء برامج تدريب... الخ

ح- **وضع خطة تطوير تقييم الأداء:** يتم وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، ويبرز أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم

يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تنطوي على خطوات عملية متسلسلة و مترابطة تساهم بدورها في إنجاح عملية تقييم الأداء والحكم على مدى فعاليتها من خلال الوصول إلى الأهداف المنشودة.

**6- طرق تقييم الأداء** تتمثل طرق تقييم الأداء في مختلف الأدوات التي يستعملها المقيم لتقييم أداء الفرد العامل، حيث تشير الأبحاث و الأدبيات النظرية إلى أن هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء العمال يمكن حصرها في مجموعة الطرق منها التقليدية ومنها الحديثة والتي توفر

كل منها بيانات عن مستوى وطبقة أداء الفرد العامل و التي سوف نعرضها فيما يلي:

**أ- الطرق التقليدية: ومنها نجد:**

**طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الإنتاج، المعرفة بطبيعة العمل، وغيرها، وتحدد الدرجات على أساس من (1-5) بتقديرات (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم، و(5) أعلى درجة .

**النقد:** على الرغم من سهولة هذه الطريقة و انخفاض تكاليف إعدادها، إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.

**طريقة الصفات أو السمات:** وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد صفات يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمائية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

-تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي وهكذا، ثم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في انجاز أداء العامل.

- إعطاء لكل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا :ممتاز، جيد جدا،مقبول،ضعيف وهكذا.  
-يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير كالاتي:

(90-100 ممتاز ، 80 - 89 جيد جدا ، 70-79 جيد، 60-69 متوسط، 50 - 59 مقبول، 49 فأقل ضعيف.

**النقد :** يعاب على هذه الطريقة أنها تقيس السلوك أكثر مما تقيس الأداء لأنها تتأثر بسلوكية المقيم كما أنها تقوم بتقييم عام غير مفصل ، فضلا عن استخدامها في جميع الوظائف (الإدارية،الفنية،التقنية..) إلا أن لكل وظيفة سمات تختلف عن غيرها وهذا ما يجعل التقييم غير موضوعي وغير عادل.

**طريقة الترتيب :** وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم ،ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ،ويصعب إذا كان عددهم كبيرا ،وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين و عناصر التقييم ،فيختار الرئيس أفضل موظف لديه

ويعطيه رقم 1 ويختار أضعف موظف لديه و يعطيه الرقم الأخير، وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة. **النقد:** يعاب على هذه الطريقة أنها لا تتوافر على مجموعة معايير موحدة، كما يصعب استخدامها في الأقسام التي تحوي أعداد كبيرة، كما أنها لا تصلح للأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد مواطن ضعف الأفراد.

**طريقة التوزيع الإجباري:** يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، وتقدير أدائهم و على هذا فان على المقيم بتوزيع العاملين الذين يقوم بتقييم أدائهم بالشكل الذي يركز على التوزيع الطبيعي، ويشترط إدخال النسب المئوية عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم كمثال: 10% من العمال في طرفي الخط، و20% بين المتوسط و الممتاز و20% من المتوسط والضعيف و 40% في نقطة الوسط.

**النقد:** ما يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقر الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للقائم بعملية التقييم، كما يصعب استخدامها عندما نكون بصدد عدد صغير من الأفراد حيث لا يمكن تقسيمهم إلى فرق أو مجموعات حسب مستويات الكفاءة.

**طريقة القوائم:** يستخدم الرئيس المقيم قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم، تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه وهي تتضمن جانبين للإجابة: إما بنعم أو لا، كل جملة متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية و يتولى

قسم شؤون المستخدمين تحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم، وذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته و يكون التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة و لكن بأسلوب مختلف ومن ثمة تزيد من درجة الدقة والتقدير له.

**النقد:** ما يعاب على هذه الطريقة أن القائم بعملية التقييم ليست له أي دراية بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا، وليس من السهل القيام بتجميع وتحليل البيانات المجمعة.

**طريقة الوقائع الحرجة:** يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاؤه، وتحدد قيمة كل حادث حسب أهمية العمل وتبقى سرية لدى الإدارة ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث، التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

**النقد:** ما يعاب على هذه على هذه الطريقة أن الإشراف المباشر على الفرد العامل ومراقبة سلوكه يؤدي إلى التصنع أو إحراجه، كما أن فترة المراقبة على مدار السنة يرهق المشرف ويؤدي به إلى الملل، وهذا يضعف تركيزه ويبعده عن هدف التقييم، كما أن التركيز على بعض الأحداث العامة وغير متكررة يعتبر قياسا غير سليم.

**ب- الطرق الحديثة:** ان طرق تقييم الأداء السابقة كانت إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الأولى والثانية و بسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن أفضل الطرق لتقييم الأداء من بينها

نجد: (طريقة التدرج البياني السلوكي، طريقة البحث

الميداني، طريقة مقياس الملاحظات السلوكية، طريقة مراكز

التقييم، الإدارة بالأهداف) وفيما يلي نحاول التعرض للبعض منها

بنوع من التفصيل:

**طريقة التدرج البياني السلوكي:** جاءت هذه الطريقة ردا على عيوب

طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة، ويتم تحديد أعمدة

لكل صفة أو سلوك معين من واقع العمل الفعلي و ليس صفات عامة

محددة مسبقا، كما هو الحال في التدرج البياني ،ثم نقوم بتقييم السلوك

مباشرة كقولنا: أداء متميز أو جيد أو حسن أو ضعيف

**النقد:** تعتبر طريقة معقدة تحتاج إلى مجهود ووقت كبير كما أنها

تتطلب عدة نماذج للتقييم وفقا لكل وظيفة أو لكل مجموعة من

الوظائف المتشابهة ،كما يمكن القول أن ما نعتبره من سلوك متميز

في فترة ما قد لا يكون نفسه في فترة أخرى.

**طريقة البحث الميداني:** تعتمد أساسا على المشاركة الفعالة من قبل

إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين ويتم الحصول على

البيانات عادة شفاهيا دون استعمال أي نماذج ،وبذلك فالرئيس المباشر

لا يقوم بتعبئة نماذج وتطبيق هذه الطريقة يكون كالاتي:

- يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه ويوجه

له أسئلة عن كل فرد ويحصل على إجابات ثم يقوم بصياغة هذه الإجابات

التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب. ويرسل نسخة منها في طابعها

الأولي لتراجع من قبل الرئيس، ثم يقوم بصياغتها في شكلها

النهائي، وبعدها يقوم بترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرضي، مقبول)

**النقد:** يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقت كبير هذا من جهة كما أن تقييم الفرد العامل دون حضوره أو مقابلته يؤثر على صحة النتائج و موضوعيتها، كما يتوقف على مهارة وكفاءة ممثل قسم إدارة الموارد البشرية في استخلاص وصياغة نتائج موضوعية .

**طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** جاءت هذه الطريقة للقضاء على عيوب طريقة التدرج السلوكي المتوقعة للأداء، إلا أن المقيم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، ومن ثمة تجميع الدرجات المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد العمل وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ وليس المتوقع.

**النقد:** هذه الطريقة تتطلب وقتا وجهدا كبيرا لتطويرها وإدارتها بنجاح، كما تتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس السلوكية فيها و التحقق من الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم:

**طريقة مراكز التقييم:** وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل كالتخطيط، التقييم، العلاقات الإنسانية، وذلك بوضع هذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف و تحديد المعايير الضرورية للتقييم:

**النقد:** يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على سلوكيات ومهارات الفرد العامل بدلا من نواتج العمل ما يؤثر ذلك على شخصيته، كما أنها طريقة

مكلفة ، حيث يصعب وضع معايير دقيقة للسلوكات والمهارات المستهدف قياسها.

**طريقة تقييم الإدارة بالأهداف:** يستخدم هذا الأسلوب بنطاق واسع في

مجال التقييم حيث تتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

أ- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم تحديد ها بمشاركة الأفراد .

ب- إعطاء الحرية للفرد العامل لانجاز الخطة.

ت- المتابعة الدورية للتأكد من مدى انجاز الأهداف.

ث- اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحرافات عن الخطة

الموضوعة.

ج- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

**النقد:** هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنظمة المتداخلة فهي تفترض أن

المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا ، وهذا مجرد افتراض لا نستطيع

إسناده إلى جميع المسؤولين والمشرفين .

وبناء على ما تم تقديمه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تتطلب من القائمين

على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على معايير موضوعية و منطقية للوصول إلى

تصور واضح عن أداء الفرد حتى يتسنى اتخاذ قرار صحيح بشأن الفرد العامل

سواء تعلق ذلك بالترقية أو التدريب أو التعيين... وغيرها من القرارات

الأخرى.

**المحور الحادي عشر : سياسة الأجور**

**الأهداف التعليمية:**

- يتعرف على مفهوم الأجر مع إدراك عناصره.

- يسمي العوامل المساعدة في تحديد مستوى الأجور.

- يحدد معايير بناء نظام الأجور.

- الإلمام بخطوات تحديد نظام الأجور.

## تمهيد

تحتل سياسة الأجور مكانة مهمة ضمن مهام تسيير الموارد البشرية ، على اعتبار الأجور من أهم الحقوق الأساسية للفرد العامل وأهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل، لقوله ص: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" ، فالأجر مصدرا هاما في حياة الفرد ،يساعده على إشباع مختلف حاجاته سواء كانت أساسية لمعيشته و بقائه أو لشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية والاستقرار في منصبه ، فكون الأجر يتغير من عامل لآخر، فهو يؤثر بشكل مباشر في أدائه ، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة المسار المهني الذي يتسم بالدينامكية والتغيير من خلال الترقية،النقل،التكوين ..حتى يصل الى ما يسمى بإنهاء علاقة العمل.وعليه اذا كانت فعالية الإدارة مرتبطة أساسا بفعالية أداء مواردها البشرية، فهي ملزمة الاهتمام بالموارد البشري والعمل على التكفل بالجانب التحفيزي والذي يعد الأجر أحد أبعاده.

1- مفهوم الأجر: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأجر وتباينت

لتباين وجهات نظر الباحثين من بينها نجد:

**يعرف الأجر على أنه:** ثمن العمل أو مقدار من النقود الذي يدفعه صاحب العمل الى العامل نظير خدمات يؤديها هذا العامل، وهي بالنسبة للعامل تمثل الدخل

الذي يحصل عليه مقابل ما يبذله من جهود في فترة زمنية معينة لحساب صاحب العمل.

فالأجر بهذا المعنى هو ذلك المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي تقدمه لصاحب العمل.

والأجر في مفهومه يختلف عن الراتب الذي يقصد به مبلغ من المال يستلمه الموظف العمومي شهريا وهذا الموظف يكون خاضع لقواعد وأحكام الوظيفة العمومية .

اذن من خلال ما تقدم يتبين لنا أن مصطلح الأجر يطلق على من يحصل على أجره باليوم أو الساعة أو الأسبوع، أما الراتب يطلق على من يحصل على أجره بالشهر.

2- أهمية الأجر: لقد ثبت أن لأجر أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو

على مستوى المؤسسة وحتى المجتمع وتتجلى فيما يلي:

أ- بالنسبة للفرد العامل فالأجر يعد مصدر أساسي لمواجهة متطلبات

الحياة. ووسيلة لشعوره بالأمان و الاندماج في مجتمعه، كما أن الأجر

العالي يشجعه على تنمية مهاراته .

ب- بالنسبة للمؤسسة : الأجر بالنسبة للمؤسسة وسيلة لجذب الكفاءات

المناسبة للعمل مع ضمان بقاءها بالمؤسسة. كما يعتبر أحد عوامل

التحفيز التي تستعين بها المؤسسة لتشجيع عمالها .

ج- بالنسبة للمجتمع الأجور من شأنها تساهم بدور كبير في تحسين حركة

الاقتصاد و التبادل في السوق ، وتنشط عملية الاستهلاك ومن ثمة عمليات

الإنتاج.

- 3- العوامل المساعدة في تحديد مستوى الأجور: ويمكن توضيحها فيما يلي:
- القوانين و التشريعات السائدة: تخضع كل دولة إلزاما لقوانين العمل و التي تحدد الحد الأدنى للأجر ، والتي تنص عليها التشريعات .
  - تكاليف المعيشة: أثناء تحديد الأجر الأدنى يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى تلبية (تغطية) الاحتياجات المعيشية.
  - جماعات الضغط و المساومة الجماعية(النقابات): هذه الأخيرة لها تأثير مباشر في تحديد مستوى و هيكل الأجور.
  - سوق العمل وحالة الاقتصاد :إن الوضع الاقتصادي يؤثر على مستوى الأجور و معدل دوران الأجور.
  - قدرة المنظمة على دفع الأجر: يمكن أن نعتبر هذا العمل إضافي ويعكس الوضع المالي للمنظمة و مشاكلها.
- 4- معايير تحديد الأجور

- إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية و حساسية في عمل ادارة الموارد البشرية، فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها ، لأن ذلك يساعد في حفزهم و دفعهم للعمل بجد وإخلاص وهناك جملة من المعايير على أساسها تبنى سياسة الأجور هي :
- الأداء: اذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس اجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة و محددة بشكل مسبق ،وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين كم الأداء ونوع الأداء.
  - الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب.

- المؤهل العلمي والخبرة : ان المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة و لسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة و الخبرة.
- مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية،الجسدية)في تحديد الأجر ،فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة فكريا وجسديا.
- 5- **خطوات تحديد نظام الأجور** : تتحدد أنظمة الأجور من خلال الخطوات التالية:
- التمهيد لتصميم النظام: في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:
- تحديد ماذا كان نظام تقييم الوظائف بشكل رسمي أو أن هذا النظام سلم بشكل غير رسمي،لا تحكمه قواعد و يتم بشكل غير مكتوب أي يتم على أساس شخصي و حسب الظروف.
- تحديد ما اذا كان النظام يتم تحديده بالتفصيل على احتياجات أم أن النظام يتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية و حيث أن معظم المنظمات ليست لديها الدراية لعناوين هذه المكاتب
- تحديد من يقوم بعملية تقييم الوظائف.
- اختيار طريقة تقييم الوظائف بين الطرق الكمية و غير الكمية.
- وضع ملامح خطة التقييم مايلي:
- تحديد الوظائف الأساسية إلي سیتسم تقييمها،لأنه من الصعب تقييم مئات الوظائف الموجودة بالشركة و بالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو مقياس للوظائف الأخرى.
- وضع جدول زمني للتنفيذ.

- تحديد تكلفة التقييم ويتضمن تكلفة الخبراء ،المساعدين ،تكلفة الشراء،المراجع التي تشرح طرق التقييم،تكلفة ساعات العمل و المكافآت للمتخصصين.
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف و أهدافها و أسلوب مشاركتها فيها.
- التقييم الفعلي ويتم تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية و مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن عملية التقييم تمت بطريقة موضوعية .
- تحديد عدد الدرجات: يطلق عليها أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف ،هذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات ،وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ،ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة.
- تسعير الدرجات: يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة و تحديد بداية الأجر ونهاية الأجر لكل درجة.
- على اعتبار الأجر يمثل مصدر هام في معيشة الأفراد ويساعدهم على الاستقرار في عملهم فان تبني سياسة موضوعية وواضحة تضمن تحقيق الثقة بين شاغل الوظيفة و صاحب العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء الفرد ومنه ضمان الفعالية التنظيمية.

## المحاضرة الثاني عشر: إعادة التأهيل والوجيه المهني

### الأهداف التعليمية:

- تمييز الطالب بين مصطلحي التأهيل المهني و إعادة التأهيل المهني.

- التعرف على مراحل إعادة التأهيل المهني

- إدراك علاقة إعادة التأهيل المهني بالتوجيه المهني.

تمكين الطالب من فهم عملية التوجيه المهني و أهدافه.

- التعرف على أساليب جمع البيانات أثناء عملية التوجيه المهني.

- التعرف على الطرق المتبعة في عملية التوجيه المهني.

- إبراز العوامل التي تعيق عملية التوجيه المهني.

### تمهيد:

تحتل الموارد البشرية بالمنظمات مكانة هامة ، باعتبارها أحد القوى الفاعلة في المجتمع ،فكل النجاحات والانجازات تعود إلى الجهد البشري و بالتالي الاهتمام بالموارد البشري وتنميته هو المسعى الأساسي لأي منظمة ،فالمجتمعات المتطورة تحرص على تنظيم اليد العاملة لا سيما منها الأفراد الذين يتعرضون إلى أمراض وحوادث، ويجدون أنفسهم عاجزين عن أداء أنشطتهم الاجتماعية والمهنية حيث خصصت لهم جمعيات ومعاهد و مراكز بها أخصائيين في مختلف التخصصات لإعادة تأهيلهم ودمجهم واعتبارهم أشخاص عاديون يؤدون وظائف تتناسب وقدراتهم ومهاراتهم و إشعارهم بإنسانيتهم بكل الوسائل المتاحة.

1- مفهوم إعادة التأهيل المهني: هي تلك العملية التي تهدف إلى إعادة تأهيل

أو تدريب الشخص الذي قد تعلم أو تدرّب على مهنة ما، وبعد ذلك أصيب بمرض أو حادث وأصبح معوقا و بالتالي لم يستطع العودة إلى عمله أو مهنته السابقة بسبب إعاقته، وبذلك فبرنامج إعادة التأهيل المهني يخصص للأفراد الذين لديهم مشكل صحي سواء عضوي أو نفسي إيجاز الخدمات

التي يقدمها برنامج تأهيل المعاقين في: ( التقييم الشامل و تشخيص الأمراض، العناية الصحية وكذا العمليات الجراحي، لراحة التجميلية، خدمات التدريب، الإرشاد والتوجيه).

## 2- الفرق بين التأهيل المهني وإعادة التأهيل المهني:

ميزت العديد من المراجع العلمية بين مفهوم التأهيل المهني ومفهوم إعادة التأهيل المهني حيث يعني التأهيل المهني عندما نشير إلى الخدمات المطلوبة لتطوير قدرات واستعدادات الفرد العامل، أما إعادة التأهيل المهني فتعني: إعادة تأهيل فرد كان قد تدرب أو تعلم مهنة ما ومارس هذه المهنة مدة من الزمن، ثم حدث أن أصيب بعاهة وأصبح معاقاً، ولم يستطع العودة إلى عمله أو مهنته الأصلية بسبب إعاقته الجديدة.

وإعادة التأهيل المهني تتم بين مجموعة من الاختصاصات بهدف توظيف وتدعيم قدرات الفرد ليكون قادراً على التكيف مع إعاقته ومع متطلبات الحياة العادية إلى أعلى درجة من الاستقلالية.

إذن فهي عملية لا تؤدي من قبل شخص أو مهني واحد بل تحتاج إلى فريق من المختصين يعملون معاً لتحقيق الهدف المشهود، وهذا يجعلنا نؤكد على مفهوم الفريق في عملية إعادة التأهيل المهني، حيث يتكون هذا الفريق من أخصائيون دائمون وهم الطبيب، والأخصائي النفسي، والأخصائي الاجتماعي، ومرشد التأهيل، وأخصائي التربية الخاصة. كذلك يتكون الفريق إضافة إلى هذه الاختصاصات من اختصاصات حسب الحالة واحتياجاتها من أمثلتها المعالج الوظيفي، المعالج الطبيعي، أخصائي الأجهزة التعويضية، أخصائي النطق،

أخصائي قياس السمع، أخصائي العلاج الترفيهي، والاستشاري المهني، الزائرة الأسرية، ومساعدة المربية، وممرضة التأهيل، وأطباء استشاريون حسب حاجة الشخص، هذا وينظر إلى أهمية عضوية الشخص العاجز عن العمل أو ولي أمره كعضو أساسي في فريق التأهيل المهني.

3- **خطوات إعادة التأهيل المهني:** تتم عملية إعادة التأهيل المهني بعدة خطوات نوردتها في مايلي:

-مرحلة اكتشاف الحالات .

-مرحلة البحث الاجتماعي.

- مرحلة التقويم التربوي

-مرحلة التوجيه والإرشاد المهني و النفسي.

-مرحلة التدريب المهني.

-مرحلة التتبع.

-مرحلة الإعداد الجسمي.

-مرحلة الاختبار النفسي.

-مرحلة التهيئة المهنية.

-مرحلة التشغيل.

وعموما فعملية إعادة التأهيل المهني تجعل الفرد المعوق-العاجز- ينظر إلى ذاته بأنه ليس لديه أي مشكلة (التي قد تكون سببا في نظرتة السلبية اتجاه ذاته

(، وذلك من خلال مساعدته وتطوير قابليته للقيام بمتطلبات حياته اليومية ضمن حدود إعاقته و قدراته ،حيث يشعر بالفائدة من قيمة وجوده و تكيفه الذاتي مع المجتمع الذي يعيش فيه خاصة عند التحاقه بالمهنة التي تناسب قدراته.فعملية إعادة التأهيل المهني تبدأ بالتوجيه المهني.

**4- التوجيه المهني:** نشأ التوجيه المهني عام 1909 على يد فرانك بارسونز الذي يعتبر المؤسس الأول له في أمريكا، ويعتقد أن الأفراد يستطيعون اتخاذ قرارات مهنية صحيحة إذا كانت لديهم معلومات دقيقة عن قدراتهم و سماتهم الشخصية وشروط النجاح في المهن المختلفة، ولقد وضع شرطين أساسيين للتوجيه هما:

-وجود دراسة للفرد ومعرفة قدراته واستعداداته وميوله وتزويده بالمعلومات الكافية عن المهن المختلفة

- وما تتطلبه هذه المهن من استعدادات وميول حتى يستطيع أن يختار المهن التي تناسبه.

وقد طبق بارسونز الجانب الثاني الذي يتمثل في تزويد الأفراد بمعلومات عن المهن لأن الجانب الأول يتعلق بمعرفة قدرات واستعدادات الفرد وميوله ،كان في ذلك الوقت من الصعب قياسه، إلا بعد الحرب العالمية الأولى، حيث انتشرت حركة القياس خاصة قياس الذكاء.

**مفهوم التوجيه المهني:** يؤكد سوبر أن التوجيه المهني يتركز في إنماء و تقبل صورة الفرد لذاته ،بحيث تكون متكاملة وملائمة لدوره في عالم العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في عالم الواقع وأن يحولها الى

حقيقة واقعية تكفل له النجاح وتحقق المنفعة لمجتمعه بويشعر بلذة العمل عن أدائه ويكون راضيا وغير راغب في الانتقال منه الى عمل آخر مما يؤدي الى شعوره بالاستقرار والاطمئنان.

أما كينت هاملتون: يعرف التوجيه على أنه عملية مساعدة الفرد على اختيار مهنة والاستعداد لها والعمل بها والنجاح فيها.

فالتوجيه اذن يمكن الفرد العامل من التعرف على المهنة التي تناسب قدراته وميولاته وظروفه الشخصية والاجتماعية والصحية، وكذا التعرف على الفرص المتاحة في مجال عمله، ومزايا وعيوب كل مهنة بالنسبة اليه.

#### 5- أهداف التوجيه المهني: يمكن تحديد أهداف التوجيه المهني فيما يلي:

- مساعدة الفرد على التعرف على ذاته و تكوين صورة واقعية وموضوعية ودقيقة عنها وتقبلها بما فيها من قدرات وميول واتجاهات وقيم.
- مساعدة الفرد على التعرف على عالم المهن والبيئات المهنية المختلفة التي تتوفر في المحيط الذي نعيش فيه، ومتطلبات هذه المهن من تعليم و تدريب و مهارات التي تتطلبها و جمع الفرص المتوفرة فيها من ترقية، تقاعد،... الخ
- مساعدة الفرد على اتخاذ قرارات مناسبة تمكنه من اختيار المهنة التي تحقق له أفضل توافق بين ذاته من جهة وبين عالم العمل من جهة ثانية، بشكل يضمن له الشعور بالرضا والسعادة
- مساعدة الفرد على تنمية اتجاهات و قيم ايجابية عن عالم المهن والعمل اليدوي.

- إحاطة الفرد علما بالمعاهد و المؤسسات المختلفة التي تقوم بتقديم التعليم والتدريب المهني لراغبي الالتحاق بالوظائف المختلفة، وكذلك شروط التحاق بهذه المعاهد ومدة الدراسة فيها.
- مساعدة الأفراد على التكيف الأسري و المدرسي و المهني ، فكثير من الأفراد يواجهون مشكلات عند التحاقهم بالعمل أو متابعة الدراسة أو التدريب ويظهر التكيف المهني من خلال (الرضا عن المهنة، الالتزام بالمهنة، الاهتمام، الانتماء).

#### 6- أساليب جمع المعلومات في التوجيه المهني:

- وهي الأساليب التي تتمثل في جمع المعلومات الكافية عن الفرد وعن عالم العمل وأساليب اتخاذ القرار حتى يتمكن الطلبة من اتخاذ القرار المناسب بشأن مستقبلهم المهني.
- أولاً: أساليب جمع المعلومات وتنظيمها:** وتشمل مجموعة الأساليب المقننة (الاختبارات النفسية والتربوية)، ومجموعة الأساليب غير المقننة.
- أ- مجموعة الأساليب المقننة : وتتمثل في الاختبارات النفسية والتربوية كالذكاء،الميول، القدرات،الاتجاهات...الخ والتي تساعد الموجه على التشخيص.
- ب- مجموعة الأساليب غير المقننة: وتشمل الملاحظة،التقارير

الذاتية، الطرق السوسيومترية،البطاقات المجمعة.

**ثانياً:المعلومات المهنية :** وهي المهمة الرئيسية التي تقع على عاتق الموجه و المتمثلة

في تزويد الفرد العامل بمعلومات عن الفرص المهنية والدراسية المتاحة بشكل عام والفرص المهنية و التربوية التي يهتمون بها ،

معلومات تتعلق بفرص التدريب والتعلم والمعلومات المهنية و المتمثلة  
(واجبات الوظيفة، طبيعة العمل، ظروف العمل، متطلبات  
التعيين، الرواتب، الأجور، فرص التقدم في العمل، عوامل النجاح في  
العمل، احتمالات الخطر، عدد ساعات العمل...) ويتم جمع المعلومات  
عن المهن عن طريق تحليل العمل:

#### 7- طرق التوجيه المهني: نقصد بها القنوات التي يستعين بها الموجه

لتوصيل المعلومة للمستفيد والطرق تقسم إلى نوعين:

##### أ- طريقة التوجيه الفردي: وتركز هذه الطريقة على المستفيد وتشمل

النشاطات التوجيهية التي تحصل بينه وبين الموجه، وقد استفاد  
التوجيه الفردي من آراء العديد من علماء الإرشاد والعلاج النفسي  
مثل روجرس وكرامون، حيث يقوم المستفيد من تحديد أوجه القوة  
والضعف لديه في ضوء المعلومات التي يجمعها عن نفسه والتي  
تتصل بأهدافه وظروفه الشخصية و طموحاته، حيث الموجه يساعد  
في تحليل تلك المعلومات و توظيفها لأغراض توجيهية تساعده  
على اتخاذ القرار الخاص باختيار مهنته المستقبلية و سبل الإعداد  
فيها والتكيف معها.

##### ب- طريقة التوجيه الجماعي: تتم هذه الطريقة باستخدام مجموعة

من النشاطات لمساعدة عدد من المستفيدين على التعامل مع  
المشكلات التي يعانون منها والعمل على حلها و تعلم أمور جديدة  
والرفع من مستوى أدائهم و المحافظة على مستوياتهم التي  
حققوها، حيث يبدأ التوجيه جماعي وينتهي فرديا.

#### 8- معوقات التوجيه المهني:

- عدم الفهم الواضح لطبيعة العمل ومجال التوجيه.
  - عدم توفر عدد من الأخصائيين والخبراء الموجهين و المتمكنين من العمل والتعامل في هذا المجال.
  - الضغوط الاجتماعية و التقاليد السائدة خاصة فيما يتعلق بجمع المعلومات الشخصية للأفراد.
  - ضعف التخطيط و النقص في الدعم الإداري.
  - عدم مسايرة المناهج لمتطلبات التغيير.
  - عدم توفر الكوادر المؤهلة جراء نقص في برامج التدريب للتوجيه المهني.
  - نقص المعلومات اللازمة بشأن قدرات و استعدادات الأفراد و المعلومات المهنية المطلوبة.
- وأخيرا ما يمكن قوله أن أخصائي التوجيه المهني وجوده أساسي ومهم في كل منظمة، كونه يعمل جاهدا على مساعدة الفرد العامل اجتياز ضعفه و وحل مشكلاته بصورة سرية و مساندة الى أن يحقق طموحاته وفق ميولاته و قدراته، و وفقا للظروف المحيطة و الوسائل المتاحة في بيئة العمل.

### قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1- أبو النصر مدحت، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 2- إبراهيم حسن بلوط، إدارة وتنمية الموارد البشرية، منظور استراتيجيات، ايداع للنشر، فلسطين، 2005.

- 3- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،2007.
- 4- السيد فهمي على محمد:الإعاقة الحركية بين التشخيص و التأهيل وبحوث التدخل،رؤية نفسية،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2008.
- 5- السالم مؤيد السعيد ،تنظم المنظمات (دراسة تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام )،ط1، عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2002.
- 6- السالم مؤيد سعيد وحرحوش عادل الصالح،إدارة الموارد البشرية ،(مدخل استراتيجي)،عالم الكتب الحديث،ط1،الأردن،2009.
- 7- الشرقاوي أحمد :إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الوظيفية،مدار النهضة العربية،بيروت،2000.
- 8- الطيب محمد رفيق:مدخل للتسيير (أساسيات،وظائف،تقنيات)ج1،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995.
- 9- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط1،دار وائل للنشر،الأردن،2001.
- 10- العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين،الوظائف ،الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوري العلمية للنشر،الأردن،2010.
- 11- القحطاني محمد بن دليم:إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل،ط1،العيسان للنشر،الرياض،2015.
- 12- القريوتي محمد قاسم الوجيز في إدارة الموارد البشرية،ط1،دار وائل للطباعة و النشر،2010.

- 13- آل علي رضا صاحب أبو حمد ،سنان كاظم الموسوي :وظائف المنظمة المعاصرة ،نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009.
- 14- المبيضين صفوان ، محمد عائض بن شافي الأكلبي،تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية،دار اليازوري العلمية،الأردن،2003.
- 15- المغربي عبد الحميد:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (تميز بلا حدود)،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،مصر،2009.
- 16- المغربي عبد الحميد ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ط1،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،مصر،2007.
- 17- الموسري سنان،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة،دار المجدلاوي للنشر
- 18- المبيضين عقلة محمد ،أسامة محمد جردات،التدريب الإداري الموجه للأداء ،ط2،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2012. والتوزيع،فلسطين،2005.
- 19- الهيثي خالد عبد الرحمن ،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2003.
- 20- النويجري محمد إبراهيم و البرعي محمد عبد الله،معجم المصطلحات الإدارية،ط1،مكتبة العيكان،الرياض،1993.
- 21- القريوتي محمد قاسم:الوجيز في إدارة الموارد البشرية،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2010.

- 22- الكردي أحمد ،نظام الأجور والحوافز ا لفعال،،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن ،2015.
- 23- اللوزي موسى ،التنظيم وإجراءات العمل،ط2،دار وائل للنشر،الأردن،2008.
- 24- بديع محمود القاسم:علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق،مؤسسة الوراق للنشر،الأردن ،2001.
- 25- جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة:التوجيه المهني ونظرياته،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن ،2014.
- 26- جميل أحمد توفيق :إدارة الأعمال(مدخل وظيفي)،دار النهضة الأوروبية،بيروت،1986.
- 27- حسن مهدي ،إدارة الأفراد في منظور كلي والعلاقات الإنسانية،دار المجدلاوي للنشر والتوزيع،الأردن،1993.
- 28- حريم حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر،الدار الجامعية الحديثة ،مصر ،2003.
- 29- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،....
- 30- حجازي محمد ،إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، الإسكندرية،2005.
- 31- خضير حمودة ،الخرشة ياسين، ادارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2007.

- 32- رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، مصر، 2014.
- 33- رحاحلة عبد الرزاق، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 34- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 35- سلاطنية بلقاسم، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003.
- 36- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 37- صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعة للطباعة و التوزيع، مصر، 2001.
- 38- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، 2002.
- 39- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 40- ظبي عبد الغفار، حين القزازي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 41- علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999.

- 42- عبد الله سرير رابح، القرار الإداري، ط1، دار الأمة للنشر، الجزائر، 2011.
- 43- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.
- 44- عبد الرحمن توفيق، منهج النظام والأساليب نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات للإدارة، مصر، 2004.
- 45- عبود محمود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين، بئر خادم، الجزائر، 2001.
- 46- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 47- عباس سهيلة محمد، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل لنشر، 2003.
- 48- عنتر بن عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (الأسس، المفاهيم، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري، للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 49- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق ميزة تنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 50- محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 51- ماهر محمد، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981.

- 52- محمد عبد الوهاب علي، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين الشمس، 1999.
- 53- مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 54- مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 55- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 56- كلالدة الطاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 57- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، مراجعة محمد رجب البيومي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
- 58- نظمي شحاته، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الطباعة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 59- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 60- هاشم اسماعيل محمد، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1994.
- 61- المرسوم التنفيذي المؤرخ في 05/12/1989، المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة، المعدلة والمتممة.

62- المرسوم 59-85 المؤرخ في 13/03/1985 المتضمن القانون

الأساسي المتعلق بمستخدمي العمال المؤسسات و الإدارات

العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 13، سنة 1985.

المراجع باللغة الأجنبية

63- Alberto.T ET Combenale ,comprendre

l'entreprise, Ed,.Natchan,Paris, 2em ed ,1999 .

64- Mond.R porthers ,Human Recourse Management,

Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey,9<sup>th</sup>

Edition,2005.

موقع الأنترنت:

[www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

---