

## المحاضرة 01: مفاهيم حول مفاهيم حول دارة الموارد البشرية وأهميتها

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

### خصائص إدارة الموارد البشرية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

\* القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.

\* التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.

\* المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.

\* الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.

\* قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة

\* القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.

\* قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.

\* القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق.

\* الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.

\* القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.

\* تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.

\*الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.

## وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

(أ) **الوظائف الفنية:** وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- **تحليل، توصيف وتصميم الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.

- **تكوين وتطوير العمال:** بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- **توجيه وتحفيز العمال:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافئتهم على أدائهم.

**تسيير المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- **تقييم أداء العمل:** معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- **نظام الدخل:** مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.

(ب) **الوظائف الإدارية:** وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وسيتّم التعرّض لكّ ل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

**1. التخطيط:** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثمّ وضع خطوات

ومتطلّبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أنّ

أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاه التالية:

● **الاتجاه الأول:** حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على

المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

●الاتجاه الثاني: حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

●الاتجاه الثالث: أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة وعند وضع المخطط الإستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءاتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

## 2. التنظيم :

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمل ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

3. الرقابة: يمكن تعريفها على انه نظام لتحليل ومراجعة العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصلحها.

والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن من عملية الرقابة أربع مراحل هي:

أ. وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

ب. قياس الأداء الحقيقي.

ج. مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

د. القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع سياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم، أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات ويتم وضع المؤشرات التي ستعمل الرقابة عن طريق المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروق الموجودة وتعديلها لمتوفرة حسب الإمكانيات الامكانيات المتوفرة.

## أهمية إدارة الموارد البشرية:

- \*تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- \*تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- \*تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- \*تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- \*إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مزدها الاقتصادي في المدى الطويل.
- \*إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- \*إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني بولمج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الأستاذة: سلطان منيه

المستوى: الأولى ماستر

مقياس: تسيير الموارد البشرية

## المحاضرة 02: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

### أولاً: المرحلة التقليدية

#### النموذج التقليدي:

ظهر في بداية القرن الحالي في مدرسة الإدارة العلمية من قبل العالم "فريدريك تايلور" والذي كان يركز على الإنتاجية. حيث ظهر في هذه الفترة شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجرة وقد ابتدع عدة طرق لزيادة الإنتاجية ونظام المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء.

#### نموذج العلاقات الإنسانية:

ظهر هذا النموذج من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها "إلتون مايو" وجماعته في جامعة هارفرد في هرتورن عام 1127. لقد قاموا بـ دة تجارب لتحليل أثر البيئة والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل، مثل تجربة الإضاءة وفترات الراحة وغيرها، مما أدى الوصول إلى:

\* أن زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة وإنما لأن الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغبتهم وشعورهم.

\* أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.

\* كان لأثر المجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج.

\* كان أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجديدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.

\* أن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الاجتماعي أيضا.

### ثانياً: مرحلة تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد

في بداية الثلاثينيات تغيرت كثير من العوامل السياسية التي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختبار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها. كما تبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في

هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين لعاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.

### ثالثا: حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

لقد توسعت وظائف وإدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينات والسبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:

- ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية في توقع التغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرعاية والمتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.
- التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس علمية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء واتباع الطرق الإحصائية في تقويم الأداء

## المحاضرة 03: تخطيط الموارد البشرية

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ماتحتاجة المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا

- يعرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و التي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالك و النوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية

تمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

#### 1- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة:

إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث بل تفاعاً بها هي بالتأكد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوى العاملة و يتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية:

- الطلب على القوى العاملة: لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة

ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة و عمل استراتيجيات للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض

- عرض القوى العاملة: يقصد بعرض القوى العاملة عدد السكان النشطين اقتصاديا أو من هم في سن العمل والقادرين عليه و الراغبين فيه و حتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال لابد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية فن

فئات الأعمار و نسبة الذكور و الإناث و نسبة الأمية و توزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة و توزيع السكان في قطاعات

العمل المختلفة و ما إلى ذلك إضافة إلى الإحصائيات السكانية العامة فمن اللازم القيام بإحصاءات القوى العاملة ونمط

توزيعها حسب القطاعات الاقتصادية و المجموعات المهنية و حسب الجنس و غير ذلك من أسس مما يتيح للمخطط فرصة

الإستفادة منها بشكل كامل.

2- خدمة الأهداف العامة: يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد و المنظمة و المجتمع فعلى صعيد الفرد و

من خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة و على

صعيد المنظمة تتحقق الموائمة الداخلية بعد وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية أم على صعيد المجتمع فإن تحقيق

لإستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الإستخدام الأفضل للموارد البشرية

3- تقليل التكاليف: أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف و تدريب و متابعة و صيانة للموارد البشرية

حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع

-ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟

-كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟

-متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟

-أين تستخدم هذه الموارد ؟

4-تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية :يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وهذه

الأهمية تؤكدتها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية وهذه الحقائق هي:

-تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها من حيث المهارة والمعرفة مما

يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاراتي لنوعية الموارد البشرية

-زيادة عدد المنظمات و كبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.

-انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة

و بمهارات مختلفة.

-التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة

الموارد البشرية وبما يتلائم مع هذا التقدم

-إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.

-ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة و خصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

استنادا إلى ذلك فان تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلا متخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا و ضمن الأنشطة

التخطيطية في المنظمة ثانيا مما يتطلب التأنى والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

### مراحل تخطيط الموارد البشرية : وتتضمن خمسة مراحل فرعية هي:

(1) مرحلة توصيف وتحليل الوظائف: وترتكز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام

أي التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي في ضوءها الأجور عدد الوظائف وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية و

المستقبلية و هيكل المنظمة الحالي والمتوقع و هيكل وظائفها.

(2):مرحلة تقدير الطلب على الموارد البشرية: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية و مسألة تقدير الطلب

على القوى العاملة و التنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية و

النشاطات الفرعية و احتياجاتها من مختلف فئات العاملين و تخصصاتهم.

(3) مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل أو ما يشار إليه بعرض

قوى العمل حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف و القطاعات و مخرجات الأجهزة التعليمية و التدريبية

و على الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز او الهجرة و يمكن للدراسات المتخصصة أن تكون

تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها و مهاراتها و تعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في

سن معين و العاملين بأجور أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل و من هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم و الأشمل و هو

مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين و العاطلين عن العمل و الخارجين

عن قوى العمل كالسجناء و المرضى و الأطفال و العجزة .

(4) مرحلة الموازنة بين العرض و الطلب على الموارد البشرية:

أي القيام بالمقارنة بين المعروض و المطلوب من قوى العمل و معرفة الفجوة و نمط توزيعها من حيث انواع الكفاءات و



التخصصات المطلوبة ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تاهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطا بين مايتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية والتلائم والتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر والمتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لأبد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي التوقف عم التوظيف أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي:

-إجراء التعيينات الجديدة

-التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية

-ترقية العاملين الى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة

برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

5) مرحلة وضع الأهداف: تركز هذه المرحلة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة نحو الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط إن يستهدف البناء النوعي للمهاراتي والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.

### تنفيذ وتقييم خطة الموارد البشرية:

- 1) تنفيذ الخطة: وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد كما تتضمن تحديد و تنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات
- 2) تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة: لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها إذ لابد من متابعة وتقييم الخطة والتخطيط بكافة أبعاده عمل من أعمال المستقبل لابد وان يحدث فيه اختلافات ومفاجآت من اللازم على إدارة شؤون العاملين التعامل معها ومن الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة مايلي:
  - تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الازدهار والركود
  - العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية
  - التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.
  - تغير طبيعة الهرم السكاني.

إن هذه العوامل وغيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع التغيرات بشكل ينعكس على الخطط ابتداء من المدارس وانتهاء بالجامعات التي تمثل أحد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

→حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة

→المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها

المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها

نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة

كلفة العمل و البرامج إزاء الموازنات

وغالبا ما يتم إختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الأستاذة: سلطان منيه

المستوى : الأولى ماستر

مقياس : تسيير الموارد البشرية

## المحاضرة 04 : توظيف الموارد البشرية

### مفهوم عملية التوظيف.

هي العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء أعمال تلك الوظائف.

### طرق وأنواع التوظيف:

- 1) الاختيار: هو العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صالحين لشغل الوظائف الشاغرة ويتم ذلك عن طريق التعريف عن مهارات وقدرات و شخصيات طالبي التوظيف بأساليب علمية وفعالة ولكي يكون الاختيار قائما على الموضوعية والعدالة يجب أن تكون هناك أسس واضحة ومحددة لإجراءاته.
- 2) الترغيب: هو الأساليب والمجهودات التي تتم عن طريق جذب الراغبين في العمل عن طريق الإعلانات ووسائل الاتصال الأخرى سواء كانوا من خريجي الجامعات والمدارس والمعاهد ومراكز التدريب أو من المنظمات الأخرى بغرض التقدم لشغل الوظائف الشاغرة.

### مصادر القوى العاملة

1/المصادر الداخلية: تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار أو أن تلجأ المنظمة إلى إعادة تعيين المقاعد بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم، ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المنظمة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغرا.

### 2/المصادر الخارجية: تشمل هذه المصادر على الآتي:

- أ- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.
- ب- مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة.
- ت- الجامعات والكليات.
- ث- توصيات العاملين في المنظمة

## خطوات اختيار العاملين.

### (1) الإعلان والبحث:

- يجب اختيار وسيلة الإعلان المناسبة.

- يجب أن يشتمل الإعلان على مواصفات شاغل الوظيفة طبقا لوصف الوظيفة.

- يجب أن يشتمل الإعلان على واجبات الوظيفة ومزاياها.

### (2) استقبال طالب العمل:

بعد الإعلان عن الوظائف الخالية وأحيانا بدون مثل هذا الإعلان يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل الذين يتّم استقبالهم وإعطائهم معلومات مَحَددة عن الشركة وطبيعة العمل ونوع العمل الذي يراد شغله.

### (3) المقابلة المبدئية:

الهدف من تلك المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوفّر فيهم الشروط اللازمة للتعيين مثلا لو كان مستوى الخبرة المطلوب وخلال تلك المقابلة المبدئية يمكن استبعاد كل من لا تتوفّر فيهم هذه الشروط بدون الدخول في إجراءات التعيين.

### (4) ملء طلب الاستخدام:

وأهمية ملء طلب الاستخدام أنّه وسيلة للحصول على بعض المعلومات الأساسية عن طالب العمل بالإضافة إلى فائدته كسجل يرجع إليه بعد التعيين بالإضافة إلى البيانات الشخصية التي يحتويها طلب الاستخدام، أنّه يحتوي على بيانات الخبرة الـ سابقة والمؤهلات والمستوى الدراسي، الاهتمامات الشخصية والهوايات، النّشاط الثقافي والاجتماعي للفرد

### (5) الاختبارات:

بعد أن يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث الـ سابقة أي تتأكد إدارة الأفراد من استوائه للشروط العامة يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات التي يقصد منها احتمالات الفرد في أداء عمل معيّن .

### (6) الاختبارات النّفسية:

هو عبارة عن مقياس موضوعي ونمط لبعض أنواع الـ سلوك الإنساني والهدف من الاختبار النّفسية هو تحديد أو قياس مدى توقّر خاصية معيّنّة في الفرد كالقدرات، الاتجاهات، الاهتمامات، الرّغبات وغيرها.

وأیضا الأساس الثاني الذي تقوم عليه الاختبارات النّفسية إلى جانب فكرة التّوزيع الطبيعي للمهارات والكفاءات، إنّ هناك ارتباط بين توقّر درجة معيّنّة من المقدرة أو المهارات وبين احتمالات النّجاح في العمل أي أنّ الاختبار النّفسية يعتبر مؤشرا لاحتمالات النّجاح في المستقبل

### (7) الصحة والدقة:

بمعنى أن الاختبار يقيس فعلا الخاصية موضع البحث وليس شيئا آخر فاختبار الذكاء مفروض أن يقيس ذكاء الفرد وليس أي شيء آخر.

### (8) الترشح للتعيين:

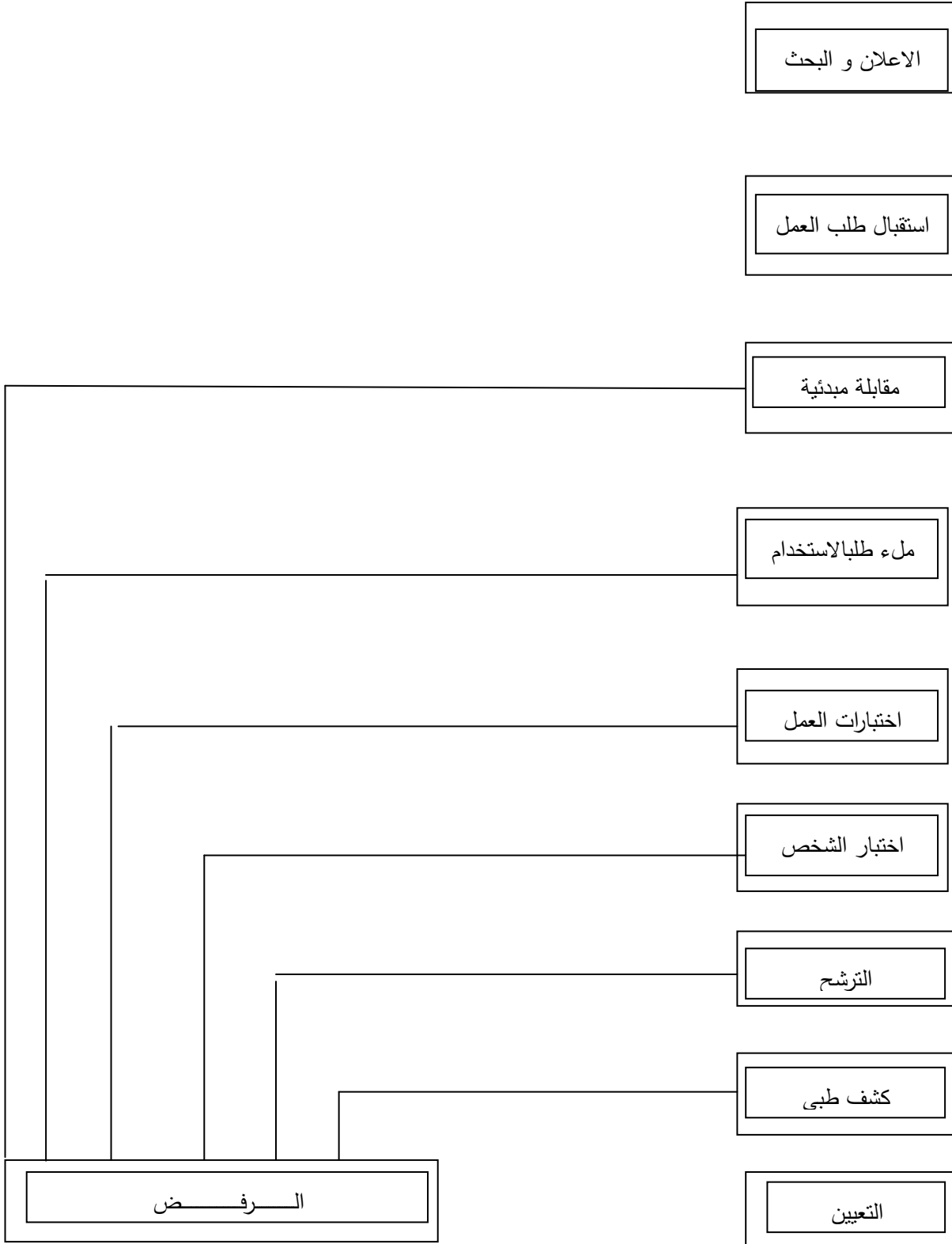
في ضوء نتائج الاختبارات وبعد اخذ رأي المدير المختص تقوم إدارة الأفراد بترشيح الصالحين للعمل واستصدار قرارات التّعيين من السلطة المختصة بذلك.

## 9) الكشف الطبي:

هذه المرحلة هي الأخيرة في عملية الاختبار إذ تبغي الإدارة التأكد من المترشح للعمل إن كان يتمتع بحالة صحية تم كنهه من أداء العمل بنجاح وفي أغلب الأحيان يكون هناك ح د أدنى من اللياقة الطبية ينبغي توفرها في المترشح للعمل.

## 10) التعيين.

و الشكل التالي يوضح مراحل عملية الاختيار:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الأستاذة: سلطان منيه

المستوى : الأولى ماستر

مقياس : تسيير الموارد البشرية

## المحاضرة 05 : تكوين الموارد البشرية

### (1) تعريف التكوين:

التكوين هو تزويد العمال الجدد و الحاليين بالمعارف و المعلومات و مساعدتهم في تجسيدها بما يمكنهم من التحكم الجيد في جميع مهام مناصبهم الحالية، ثم العمل على التنمية التراكمية لهذه المعارف و القدرات، بما يكفل تكيف العمال مع التغيرات المفروضة على المتطلبات الحالية والمستقبلية لمناصبهم.

### (2) دوافع التكوين: إن دوافع التكوين يمكن ذكرها في مجموعة من النقاط و هي كالتالي:

- ❖ زيادة الإنتاج و التحسين في نوعيته؛
- ❖ الإقتصاد في النفقات و التقليل من معدل دوران العمل؛
- ❖ رفع معنويات العاملين و توفير قوة إحتياطية في المؤسسة؛
- ❖ قلة في الإشراف على العمال و التكوين الخاص للمشرفين و الإداريين؛
- ❖ قلة في حوادث العمل.

### (3) خطوات التكوين:

هناك مكونات أساسية لعملية التكوين و التي هي في حد ذاتها خطوات التكوين و هي أربع خطوات منطقية:

#### أ. تحديد الحاجات التكوينية:

تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية، في أية عملية تكوينية تنظيمية، و يعبر عنها بأنها "نواحي القصور او الضعف في الأداء، الحالية و المتوقعة" و يمكن التعبير عن الاحتياجات التكوينية بالمعادلة التالية:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب \_ الأداء الفعلي

و يمكننا تعريف الاحتياجات التكوينية بأنها مجموع التغييرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معلومات و مهارات و اتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل و تحول دون تحقيق أهداف المنظمة و مساهمة التقدم الاستراتيجي؛ و في إطار تخطيط الاحتياجات التكوينية للمنظمة يمكننا القول أن هذه الاحتياجات لا تخرج عن ثلاثة مستويات:

\* الاحتياجات على مستوى المنظمة؛

\* احتياجات التكوين على مستوى الوظيفة؛

\* احتياجات التكوين على مستوى الفرد.

ولتقدير الاحتياجات التكوينية في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت آنية أو مستقبلية، ويمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات ومن بينها المقابلة، الإستبيان، الملاحظة، تقارير العمل... الخ

**ب. تصميم برنامج التكوين:** يلي الحاجة الى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، وتحديد الأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد وأخيرا وضع نظام التطبيق ومتابعة البرنامج ؛

**ت. تنفيذ برنامج التكوين:** يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى المدير أو أخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ، والتأكد من التصميم الذي وضعه قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة مهمة في وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

**ث. تقييم برنامج التكوين:** إن مرحلة تقييم التكوين هي مرحلة هادفة إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سلفا لتلك النشاطات، وتقييم البرنامج التكويني هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة أي بمعنى إما أن يعطي البرنامج القيمة المتوقعة منه أو لا يعطي، فالمطلوب إذا قياس نتائج التكوين بأساليب سلوكية و عملانية معا.

#### 4) أنواع تكوين الموارد البشرية

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما علمها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين).

أ) التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

\* تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

\* تكوين أثناء الخدمة: وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

ب) التكوين من حيث المكان: وينقسم الى نوعين:

\* تكوين داخل المؤسسة.

\* تكوين خارج المؤسسة.

ج) التكوين من حيث الهدف:

\* التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية؛

\* تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

\* التكوين السلوكي: وهذا دف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة

#### 5) أساليب التكوين:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات وهي:

أ) التكوين العلمي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية وتشجيع المتكون على قيام بالأداء.

ب) المحاضرات: هو أسلوب شائع يصلح الى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والاجراءات وغيرها لعدد كبير من المكونين.

ث) الندوة(ورشة العمل):هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحليل العمال ،ولا يهدف برنامج التكوين الى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل الى معرفة تطبيقها في وظائف العمل .

ج) تمثيل الأدوار:وهي محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها

د) دراسة الحالات :حيث تأخذ حالات من الواقع ويتناولها المتكونون من حيث إبعاد مشاكلها وأسبابها و حلولها البديلة.

ه) الوقائع الحرجة :حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونون المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة.

و) المباريات الإدارية : وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و أن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

ي) المناقشة الجماعية :يمكن للمكون أن يلجئ الى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و التعاون بين المتكونين و ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.

تعددت أساليب التكوين المتاحة حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة الموضوع التكوين والأهداف المتوحدات منه.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الأستاذة: سلطان منيه

المستوى : الأولى ماستر

مقياس : تسيير الموارد البشرية

## المحاضرة 06 : نظام الحوافز للموارد البشرية:

### 1) تعريف سياسة الحوافز:

"مجموعة و الأسس التي تضعها المنظمة لكي تستفيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات من القواعد وتنفيذ الخطط الخاصة بها.

### 2) أنواع الحوافز:

عادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة.

ويمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع:

#### أ) حسب طبيعة الحافز:

• الحوافز المادية: وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

• الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الأبحاث و الدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية

#### ب) حسب أثر الحافز:

• حوافز إيجابية: وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم .

• حوافز سلبية: وهي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤديون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم غير لأنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه.

#### ج) حسب الاستفادة من الحافز:

• حوافز فردية: يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين

ويعد "فيرديريك تايلور" أول من نادى بالحوافز الفردية وهو الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، والتي يجب استخدامها في حال إمكانية وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

• حوافز جماعية: وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.  
- لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.  
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح

(د) حسب موقع الحافز: ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وغير مباشرة

• حوافز مباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا وهي:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج والمنح وغيرها.

- حوافز عينية: وتتمثل في الأشياء العينية التي تقدم التي تقدم للعامل

- حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح وغيرها.

• حوافز غير مباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:  
- ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال.  
- التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين الهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغت خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين.

### (3) أسس منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها:

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير

محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل..... الخ

- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار

الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

- الأقدمية: وهو معيار شائع الاستعمال ويأخذ المدة بعين الاعتبار التي قضها العامل في المنظمة

والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

- تحقيق الأهداف: وهو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة سابقا.

#### 4) تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين:

إن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل.

فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العمل توجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام حوافز فعال يكون له آثار إيجابية في دفع العامل إلى الأداء الصحيح والتميز.

#### أ) أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين:

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها. وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل. تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشجع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله)، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

#### ب) الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية. وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية .

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة... الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والانجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية. وهذا لا يعني أن الإدارة تهمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.

## 2- ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930 . وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال، القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد. وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد عبد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء إليها.

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، درجة تماسكها، وأهدافها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية والعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تتعارض معه.

والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

## 3- حاجات الأفراد:

تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي:

### 1-3 حاجات أولية:

وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء و المأوى...، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر.

### 2-3 حاجات اجتماعية:

وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة ، ويعتبر جو العمل

المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

### 3-3 حاجات ذاتية:

وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلاً، وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية، السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله.