

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

The People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Ain Temouchent University -BELHADJ Bouchaib  
Faculty of Letters, Languages and Social Sciences  
Vice Deanship in charge of Post-Graduation, Scientific  
Research and External Relations



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
نيابة الكلية المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

# تسيير الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة اولى ماستر

علم النفس تنظيم و عمل و تسيير الموارد البشرية

اعداد الدكتور : بوريش محمد

السنة الجامعية : 2024-2025

## بيانات المقياس

## عنوان المقياس : تسيير الموارد البشرية

الطلبة المعنيون بالمقياس :

طلبة السنة الثانية علم نفس عمل وتنظيم.  
وحدة أساسية.

طبيعة المقياس :

المجال الزمني للمقياس :

المقياس سداسي ، بمجموع 48 ساعة، تتوزع على مدار  
16 أسبوعا، بمقدار 03 ساعات أسبوعيا بين  
محاضرة وتطبيق.

معامل المقياس :

المكتسبات القبلية للمقياس :

يُتوقع من الطالب المقبل على دراسة هذا المقياس أن  
يكون على دراية مُسبقة ب:

- مدارس علم النفس عمل وتنظيم وخصوصا
- المدرسة التaylorية ومدرسة العلاقات الانسانية.
- أهداف علم النفس عمل وتنظيم ومسؤولية
- المتخصص فيه تجاه الفرد والمنظمة

أهداف المقياس:

يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- التعريف بمهام مسير الموارد البشرية في المنظمة .
- تقدير الأهمية التنظيمية والاقتصادية لتسيير
- الموارد البشرية.
- تحديد موقع مسير الموارد البشرية وعلاقته
- بالمنظمة .
- تبيان العلاقات بين وظائف تسيير الموارد البشرية.

للتعريف بالاتجاهات الحديثة في تسيير

الموارد البشرية.

تقييم مستمر + امتحان

نمط التقييم في المقياس :

## محتويات المطبوعة

فهرس المحتويات .....	
بيانات المقياس .....	
مقدمة .....	
المحاضرة الأولى: ماهية تسيير الموارد البشرية .....	
تمهيد .....	
أهداف المحاضرة .....	
أولا: مفهوم تسيير الموارد البشرية .....	
ثانيا: تطور تسيير الموارد البشرية .....	
ثالثا: المسؤولية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية .....	
المحاضرة الثانية: تخطيط الموارد البشرية .....	
تمهيد .....	
أهداف المحاضرة .....	
أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية .....	
ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية .....	
ثالثا: أساليب تخطيط الموارد البشرية .....	
رابعا: خطوات تخطيط الموارد البشرية .....	
المحاضرة الثالثة: تحليل العمل .....	
تمهيد .....	
أهداف المحاضرة .....	

- أولا: مفهوم تحليل العمل .....
- ثانيا: أهمية تحليل العمل .....
- ثالثا: مراحل تحليل العمل .....
- رابعا: أدوات تحليل العمل .....
- المحاضرة الرابعة: التوظيف .....
- تمهيد .....
- أهداف المحاضرة .....
- أولا: مفهوم عملية التوظيف .....
- ثانيا: أهمية عملية التوظيف .....
- ثالثا: مراحل عملية التوظيف .....
- رابعا: أساليب التوظيف .....
- المحاضرة الخامسة: التكوين .....
- تمهيد .....
- أهداف المحاضرة .....
- أولا: مفهوم التكوين .....
- ثانيا: أهمية التكوين .....
- ثالثا: مراحل العملية التكوينية .....
- رابعا: أساليب التكوين الفعّال .....
- المحاضرة السادسة: تقييم الأداء .....
- تمهيد .....
- أهداف المحاضرة .....
- أولا: مفهوم تقييم الأداء .....

- ..... ثانيا: أهمية تقييم الأداء .....
- ..... ثالثا: خطوات تقييم أداء العاملين .....
- ..... رابعا: طرق تقييم الأداء .....
- ..... أسئلة التقييم الذاتي .....
- ..... المحاضرة السابعة: تسيير المسار الوظيفي .....
- ..... تمهيد .....
- ..... أهداف المحاضرة .....
- ..... أولا: مفهوم المسار الوظيفي .....
- ..... ثانيا: أهمية المسار الوظيفي .....
- ..... ثالثا: مراحل المسار الوظيفي .....
- ..... رابعا: أساليب إدارة المسار الوظيفي .....
- ..... رابعا: وسائل إدارة المسار الوظيفي .....
- ..... المحاضرة الثامنة: صيانة الموارد البشرية .....
- ..... تمهيد .....
- ..... أهداف المحاضرة .....
- ..... أولا: مفهوم صيانة الموارد البشرية .....
- ..... ثانيا: أهمية صيانة الموارد البشرية .....
- ..... ثالثا: أساليب صيانة الموارد البشرية .....
- ..... المحاضرة التاسعة: حوصلة عامة .....
- ..... تمهيد .....
- ..... أهداف المحاضرة .....
- ..... منظومة وظائف تسيير الموارد البشرية .....

قائمة بأهم المراجع في المقياس .....

# مقدمة



**مقدمة :**

نضع بين يديك، عزيزي الطالب، هذه المطبوعة العلمية بعنوان "محاضرات في تسيير الموارد البشرية"، والتي سوف تتعرف من خلالها على مجموع الوظائف التي يضطلع بها المتخصص في شؤون تسيير الموارد البشرية من أجل الحفاظ على المنظمة وتطويرها.

المحاضرة الاولى  
مدخل مفاهيمي حول  
تسيير الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الأساسية في سبيل تسيير مواردها البشرية وتفعيل أدائها باعتبارها أصول استثمارية لا يمكن بلوغ أهدافها الاستراتيجية دون الاهتمام بها وتنمية وترشيد استخدام مهاراتها وقدراتها في العمل وتنمية رغبتها فيه. وقبل التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية، فإنه لا بد من تناول مفهوم التسيير والتنمية والموارد البشرية ثم تنمية الموارد البشرية، لننتهي في الأخير بإعطاء مفهوم شامل لتسيير الموارد البشرية.

### المورد البشري:

هو ذلك الجزء من السكان القادر على العمل والذي يستثنى منه الفئات الغير قادرة على العمل كالأطفال الذين تقل أعمارهم عن 16 سنة والأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 65 سنة المتقاعدون العاجزون عن العمل بسبب عاهة أو مرض مزمن ، وقوة العمل الإحتياطية مثل ربات البيوت اللواتي لا تعملن .

الطاقة البشرية ← فئة المشتغلين (الفئة التي وصلت السن القانوني)  
 العاطلون عن العمل (مرض مزمن، اعاقا قانونية) ←  
 قوة العمل الاحتياطية (الاطفال الصغار، ربات البيوت) ←

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية ، التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء ، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويؤكد الكاتب " جيفري فيفر " على أهمية الموارد البشرية، بقوله " إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية، يعتمد على طاقتها البشرية ، وهي مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به " ، ويضيف أيضا " إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها، تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس، بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج

وحصة المنظمة في السوق ، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة ، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي."

### الرأسمال البشري:

أتى به عالم الاقتصاد الأمريكي قاري بيكر: هو مجموعة من القدرات الانتاجية التي يمتلكها شخص معين أو جماعة معينة الذي يتمثل اساسا في المعارف (التكوينات المختلفة) وأيضا الخبرات المهنية ويمتاز بثلاثة خصائص:

❖ يمكن بناءه

❖ يمكن تكديسه: أي عدم انفصاله عن الشخص الذي يحمله.

❖ يمكن استثماره: أي أنه قابل للاستثمار (يستثمر).

### مفهوم التسيير :

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف، موارد محدودة، أفراد.

ويعرف التسيير بأنه "فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين".

كما يعرف بأنه "تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم ، بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم ، بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".

إذا التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

كما أن " تايلور " عرف التسيير بأنه " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

يمكننا ان نستخلص ان التسيير هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة

**التنمية:**

تتعلق التنمية البشرية في المنظمة بكيفك استثمار المورد البشري بطريقة عقلانية حتى تسهل إندماجه في المؤسسة.

التنمية البشرية هي الإجابة على هذه التساؤلات، كيف يمكن للفرد ان يتصرف بذكاء وعقلانية في حل مشكلات.

"التنمية هي عملية مستمرة تسيير في سلسلة متلاحقة من التطوير والتجديد والتكيف وهي سيرورة لأنها تمثل القدرة على التطوير غير المحدود، أين يكون التوجه على الدوام ايجابيا وفي اتجاه موجب."

"التنمية هي استثمار لرأس المال في الطاقات البشرية ، وتسعى إلى تقديم الخدمات التي تعود بالفائدة المباشرة على الأف ارد ، وهذه الخدمات ينعكس أثرها على رفع المستويات الاجتماعية والمعيشية للأفراد من ناحية، وعلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية من ناحية أخرى

أما "سعد الدين إبراهيم" ، فيرى أن التنمية هي "انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين ، بشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع".

**مفهوم تنمية الموارد البشرية:**

لقد ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، خاصة في ظل التغيرات المحلية والعالمية، والتي فرضت على المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها، أن تولي اهتماما مت ازيدا بتنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها، حتى تكون قادرة على البقاء والاستمرار ، وتعظيم نواتج أعمالها، بحيث تحقق في النهاية النجاح، وتتمكن من المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها "مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية، تساهم في تحسين أدائهم".

"تنمية الموارد البشرية هي العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة ، وذلك عبر النشاطات التالية:  
-تقييم الأداء.

-التكوين المستمر.

-الترقية.

-الاتصال.

-العلاقات الإنسانية.

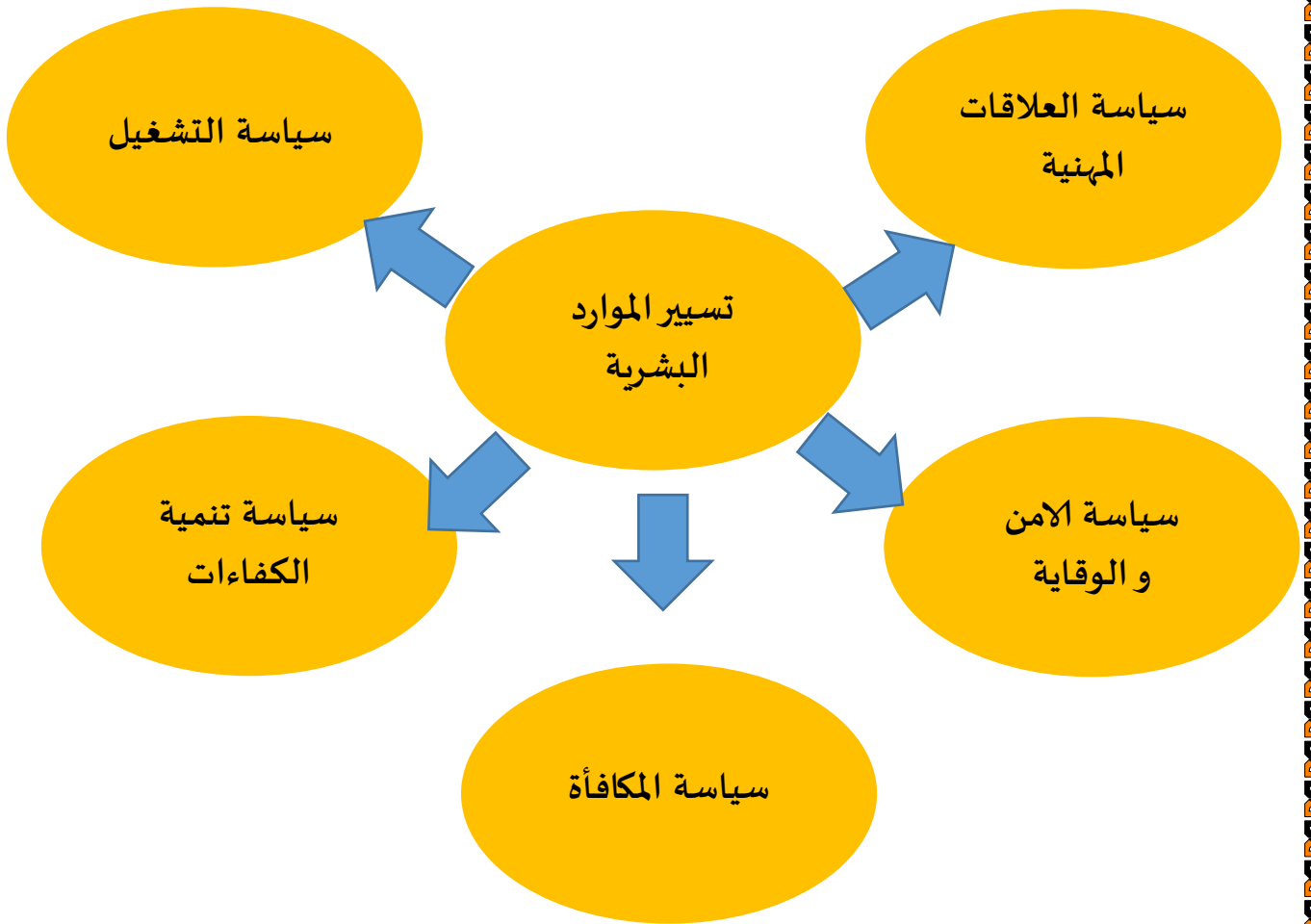
### أهمية الموارد البشرية والعلاقة بين المستخدم وطالب العمل.

أهمية الاستثمار في المورد البشري عند قاري بيكر

يزيد الاهتمام بالرأسمال البشري من خلال الصحة الجيدة والتعليم ، إدارة المورد البشري، التوظيف إدارة العاملين ، تسيير المستخدمين .وهي توجد ضمن إدارة الإنتاج، التسويق ومن نشاطاتها تحليل منصب العمل.

التكوين : ترقية الأشخاص الأكفاء ، تقييم أداء القوى العاملة والذي يقوم بالتسيير هو الإطار وباقي الفئات هي المعنية بالتسيير ثم الطريقة ثم النماذج .

يلخص Elie Colar علم تسيير الموارد البشرية فيما يلي :



الشكل رقم " "

- ↳ التسيير التوقعي: هو جزء من الموارد البشرية - المراقبة والتخطيط "
- ↳ سياسة التشغيل: العقود التوظيف ، الكفاءات ، التسريح ، تحليل العمل ، تحديد الوظائف ، التقاعد المسبق.
- ↳ سياسة تنمية الكفاءات: التكوين، إضافة المعارف الجديدة ، الترقية ، الأداء وتقييمه.
- ↳ سياسة المكافأة : حساب عنصر تكلفة العمل وهي تحاول إقامة توازن بينا موارد المؤسسة المالية ومختلف احتياجات الأجير.

- لل سياسة العلاقات المهنية : تعكس مصلحة سياسية الموارد البشرية ،تنظيم الحوار الاجتماعي بينها وبين الأجراء، الإتصال وكيفية التعامل مع المعوقين وغيرهم كالنساء والرجال وغيرهم .
- لل سياسة الامن والوقاية في المؤسسة : مهمتها التقليل من حوادث العمل – التوعية



## التسيير التوقعي Gestion Prévisionnelle

ماهي الوضعية التي تأخذها المؤسسة في ظل التسيير التوقعي:

نوعية المخاطر	النتائج
1- العائض: الحاجات - عدد العمال التوقعي (المهني) عدد العمال التوقعي كالتقاضي التوقعي	- تتقبل التكاليف - تدير الموارد البشرية
2- الندرة عدد العمال التوقعي عدد العمال > الحاجات التوقعي	- تحمل الشركة تكاليف الوظائف، هو غير ملائم
3- عدم التوازن التوقعي صهر الأعمار وتوسع المعيار = بيئية صوازات المعيار المعسرة	جهود نقص الحيوية الحل فتح مجال للشباب الاستقرار في مناهج العمل، السردية
4- التوتر الجماعي: المطالبة المتوقعة من طرف المستخدم أقل من إستجابات المؤسسة	توقر، إضراب، توقف تام
5- عدم الكفاءة: متطلبات المناهج أكبر من كفاءات صاحب المنصب	عمل غير جيد، الأخطاء، خلل وظيفي الحل الموازنة بين الكفاءات
6- عدم التخصص: متطلبات المنصب أقل من كفاءات وظروف صاحب المنصب	عدم التسريع الجود، الخول
7- عدم الرضا: ظروف الأشرار أبسر مما توفره المؤسسة	جهود إستراتيجية - بيئية

المجالات المعرفية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من عدة تخصصات وعلى القائم بعملية التسيير أن يكون ملما

بجوانبها من بين هذه الحقول المعرفية نجد

- العلوم القانونية: ونقصد هنا ما يتعلق بتشريعات وقوانين العمل الذي يحدد الإطار التنظيمي لعلاقة العمل بين المنظمة (الإدارة. والفئات السوسيو مهنية )
- التسيير: بحاجة إلى ثقافة قانونية قصد التعامل بعقلانية مع القوى العاملة في المنظمة  
مثلا:
  - أحكام الأمن والوقاية في المؤسسة الصناعية.
  - القواعد المهنية المنظمة للترقية المهنية .
  - التشريعات القانونية الخاصة بحل النزاعات العمالية و التفاوض ..... الخ .
- العلوم الاحصائية : الملفت للانتباه الى ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من أنشطة يتغلب عليها الطابع الكمي ، عندما يتعلقه الأمر بتقييم أداء العامل ، أو تحليل الوظائف حساب معدلات التغيب وكذلك حوادث العمل نلاحظ أن هذه الوسيلة أصبحت تستخدم بواسطة الأجهزة الحديثة أي عن طريق الإعلام الآلي
- العلوم الإدارية : عندما نتكلم عن ادارة الموارد البشرية بالضرورة يجب الإلمام بالثقافة كمعرفة أساسيات العمل الإداري و الهيكلية التنظيمية للوظائف ، العمل الإداري يتضمن التخطيط والمراقبة والتنسيق ، التنظيم والقيادة حسب هنري فايول.
- الاقتصاد : العلاقة المباشرة التي تربط بين الاقتصاد و تسيير الموارد البشرية تظهر في تكلفة عنصر العمل كإعداد هيكل الأجور والحوافز إضافة إلى فهم السوق وتقلباتها.
- العلوم الإج : ( علم النفس وعلم الاجتماع ) تولى إدارة الموارد البشرية اهتماما خاصا بالعلاقات الإنسانية حيث تسعى دوما للحصول على قوة بشرية ترضى عنها تحاول أن تمنع أسباب القلق وعدم الاستقرار وتحاول تحقيق الاستعمال الأمثل لهذه الطاقة البشرية ومن هنا بالضبط يتدخل الأخصائي الإجتماعي والنفساني حيث يتم التعرف على المشاكل التي تعيق أداء القوة العاملة مثل الكسل ، الإهمال أثناء العمل التغيير، التأخر، الصراع كبح الإنتاج – إلى غير ذلك من المشاكل التي تعد أجوبتها على سيات البحث العلمي.
- ان الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تغير من سلوك عمالها و تتجه نحو العقلانية التي تتعارض فيها مصلحة العمال مع مصلحة المؤسسة .

## المحاضرة الثانية :

# النماذج الاساسية لتسيير الموارد البشرية

ميشال دوكرشي في كتابه ، يذكر لنا خمسة نماذج مشهورة في تسيير المورد البشري:

النموذج الأبوي

النموذج الميكانيكي

نموذج العلاقات الإنسانية

نموذج البيروقراطية

نموذج إشراك الإدارة بالأهداف

■ النموذج الأبوي : النموذج الأبوي نظام تقني اجتماعي يملك بموجبه رب العمل وحده فقط السلطة فيما يخص المورد البشري وإدارة أعمال المؤسسة ، العقلية الأبوية في التسيير.

تتمثل في الفعل المنطقي يسلكه رب العمل ، ويتجسم في السلوكات وتظهر في طبيعة الاهتمام بالمورد البشري والسلطة ( الأشكال الأولى نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 تتجلى في استغلال رجال ونساء و حتى الأطفال) الوجه الاخر لهذا النموذج يظهر كونه امتدادا للنظام الإقطاعي والحرفي ، فالمعلم في المنظمة هو الأب وباقة العمال مكلفين بتنفيذ الأوامر، النموذج الأبوي يظهر في المؤسسات الخاصة أي من طرف شخص واحد يساهم في رأس المال أو مجموعة أين من طرف شخص واحد يساهم في رأس مال ومجموعة أفراد تساهم من الإدارة عامة ، سياسة التسيير في هذا النموذج تركز على شخصية القائد الكاريزماتي لا يولي هذا النموذج اهتمام بالغ لكيفية التشجيع ، إنتاجية العمال بواسطة حوافز مالية مثل منح مردودية الإنتاج،

المتطلبات فما يخص تأهيل العمال ضعيفة ، لرب العمل مسؤولية اجتماعية وهي تدخله في الحياة الشخصية للعمال عن طريقة المراقبة الشديدة داخل و خارج المنظمة ، الوظيفة الاندماجية تتلخص في تثبيت العامل في المؤسسة مقابل الرفع في كفاية الانتاجية.

التوسط في الأجور مقابل بعض الخدمات الاجتماعية، في هذا النموذج العلاقات المهنية غالبا ما تكون مهيكلة وبالتالي لا يسمح للعمال المنفذين ان يدلوا برأيهم ومعلوماتهم فيما يخص تسيير العملية الانتاجية.

نموذج التسيير الميكانيكي : مأخوذ من أفكار تايلور و فورد و هو تنظيم . تقني اجتماعي له ميزة به ميزة كبيرة على مبدأ اختزال العامل النفسي للإنسان ويقلص من دور العلاقات الاج في نسق للقدرات التقنية

تنظيم العمل. يقوم على أساس علمي التنظيم العلمي للعمل (OST)

فصل تصور العمل على تنفيذه أخذ شكلا علميا حيث الى تصور و تنظيم العمل يقوم به الخبراء ويصبح أولوية المديرين .

ظهرت فكرة مكتب تحضير العمل فيه الخبراء والمديرين المهام تصبح مدروسة بدقة ومحددة لكلا الطرفين ( المديرين والعمال ) الاتصال يكون يا شكل رسمي وهرمي ( اتصال نازل ) - الأجر وفق مردودة العمل (العمل بالمهام)

الأجر بالقطعة ( Travail à l'unité )

تقوم الإدارة بمراقبة سير العملية الإنتاجية قصد تحديد الأجور المعيارية وكذلك تقف على ظروف تنفيذ العمل مكتب تحضير العمل.

يرى هذا النموذج أن العامل الأساسي لإندماج الفرد في المؤسسة هو عامل اقتصادية محض والعقلانية تتلخص في كون السؤال التالي كيف يساهم الفرد في زيادة إنتاجية عن طريق زيادة دخله . يعمل هذا النموذج على تغيير الذهنيات بالعمل والعامل التعامل يكون مربوط بقوة الضمير المهني في أداء مهامه

وأصبح رب العمل يعطي للعامل حقه كما ينبغي.

لم تقدم التايلورية أهمية كبيرة للجانب النفسي الاجتماعي للعمل .

لا وجود للجانب الترفيهي داخل المؤسسة لكي لا ينشغل العامل بشئ اخر

– الإحتجاج والصراع ليس لها معنى في التسيير الميكانيكي

– لقد طالب تايلور في ذلك الوقت بإبعاد النقابة ذات الطابع الاحتجاجي والتي تصبح عديمة الفائدة أمام التنظيم العلمي للعمل .

التنشئة الاجتماعية النوع من التسيير هي تنشئة الميكانيكية.

التعلم هو الطريقة الوحيد لإتباعه لا غير

## نموذج العلاقات الإنسانية

أصله : العلاقات الانسانية تستطيع أن kاعتبرها نظرية لكن هل هي إديولوجية؟  
نعم تعتبر ايدولوجي, اذا جاءت من أجل اسقاط النموذج الميكانيكي.

## نموذج العلاقات الإنسانية :

1924 – بداية تعود الى سنة 1924 في مصانع ويسترن الكترولنيك وهي مؤسسة مخصصة ي صنع الكوابل الاتراني عن منطقة شيكاغولي ضواحي المنطقة هدى المصانع كافة تطوير النموذج الميكانيكي التايلور, قام صاحب هذه المؤسسة بالاستنجد بفريق من المهندسين للقيام لتجارب إمبريقية قصد دراسة أسباب نقص الكفاية الانتاجية للعاملات .

– التجارب أخذت بعداً ماديا وهو تحسين ظروفه العمل، وكان يعتقد (فرضية) أن الحفاظ إنتاج العاملات يعود إلى نقص الإضاءة بعد تحسين الإضاءة بقيت إنتاجية منخفضة.

- بأخذ مجموعتين أحدهما تجريبية والثانية ضابطة.

- الأولى : تبقى الأضاءة كما هي .

- الثانية: تغير الإضاءة.

- وتوصلوا ان المشكل ليس الإضاءة

- .. تطرقوا إلى متغير آخر قاموا بتمديد الراحة. ارتفع الإنتاج فترة نوعا تا كم ما لیت

أنا عماد إلى الإنخفاض «الفرضية لم تتحقق» المختص في علم النفس الاج (اتون

مايو) دخل في نضم هناك الإحداث علم ونظرا لتكوينية يأخذ بفكرة الأحداث سنة

1828 لم علم النفس ل من أجل رفع الكثافة الانتاجية للعاملات بالاعتماد على

المقابلات تحكم بطرح صحيح في الأسئلة (الجانب النفسي) جماعة العمل. ولم تأخذ

الإدارة بمشاوره جماعة العمل فيما يخص حيث تبين فيما بعد أن الادارة ولم تقدرها

ولم . لم تراع عملية الجميلة الجماعة المسائل المتعلقة بسير العمل. ولم تسقط لها

القرار الحقد في المشاركة في صنع بينا هذا النموذج العمدة فريق العمل. ( الجماعة

تأثر في ريثم الفرد ) بينا نظرية العلاقات الإنسانية أنا الحافز لدفع العامل من اجل

ذلك .

تي تشمل بالتقدم والإحساس بالفخر، لقيت هذه النظرية و بداية مجهود معتبر صدى كبير في الاربعينيات في القرن العشرين في الوم أ وبداية 50 بأروبا. الوظيفة القيسرية بهذا النموذج: تتمثل في الإنتاج الأكثر على النسق الإج، أخذت بعين الاعتبار حاجيات الفرد والجماعة على الابتعاد مع مصلحة التنظيم ويسعى الهدف الأساسي إلى الرفع في الكفاية الانتاج للعاملين. التي هذا النموذج بثماره بتكيف الفرد في منصب عمله والتقليل من بعض السلبيات (التغيب والاحتجاجات) . الإدارة اصبحت وفق هذا النموذج تصنع العلاقات الإنسانية «الحس العلائقي»

1 - بدأت تفكر في خلق جو مرح في العمل في تعديل تشكّل البناية.

\_الموسيقى

- فكرة بتجهيز القاعات بمواد عازلة للصوت.

\_من أجل خلق مناخ الطور أيضا يستحسن الا تكون العلاقات المهنية أكثر شخصية بالاعتماد على الحوار المباشر مع أطراف التنظيم عوض الإتصالات المكتوبة أو عن طريق الهاتف .

\_الرئيس ينزل إلى الميدان أين يكون العامل في الورشة تراه يستفسر على حالته الصحية والاجتماعية.

\_سياسة تسيير الموارد البشرية في هذا النموذج أصبحت تظهر في إدارة المستخدمين.

\_صور المكافأة أصبحت متنوعة منها المادية ومعنوية ك أوسمة شرف للتكريم

\_الترقية المهنية أخذت أبعادها الكفاءة والإبداع

- التسيير

نموذج البيروقراطية : مع بداية الرأس مالية الغربية نتج الى أفكار الألماني ماكس فيبر سنة 1922 البيروقراطية ضمنية تظهر كضرورة عقلانية التنظيم العمل والعلاقات الإنسانية من منطق العلاقات الشخصية الذي ساد المجتمعات التقليدية يظهر نمط العلاقات الغير شخصية في المجتمعات الصناعية التي تتجه نحو العلمية والعقلية.

العلاقات المهنية : علاقات غير شخصية يسودها القانون في السابقة كانت اعتبارات شخصية كالدين ، الجهة، العرق

النشاط الديني يكون في الكنائس علمته نشاطات المؤسسة وعقلنتها  
يسود هذا النموذج في :

\_ إدارة الدولة

- المؤسسة العامة (الخدماتية).

-مؤسسات ذات طابع انتاجي الخاصة.

-البيروقراطية نوع من تنظيم العمل والعلاقات البشرية.

البيروقراطية معروفة بمرتكز السلطة واتخاذ القرارات.

البيروقراطية معروفة بإمتهانها بهيكله والتنظيم بدرجة دقيقة.

الوظيفة في التنظيم البيروقراطي لا تورث.

البيروقراطية في مفهوم الفيري مثالية.

البيروقراطية في مفهوم كروزيه مثالية

تنظر للفرد على أنه عامل يلزم بمهامه داخل المنظمة

نموذج البيروقراطية : اساس هذا النموذج:

مع ميلاد الرأس مالية الغربية ترتقي نحو أفكار الألماني ماكس فيبر

حسبه البيروقراطية تطهر كشكل لعقلانية للتنظيم العمل والعلاقات الإنسانية

والعلاقات الشخصية الذي ساد المجتمعات التقليدية يطرقة العلاقات غير الشخصية التي

تتجه نحو العقلية والعلمية.

البيروقراطية نوع من التنظيمات العلاقات البشرية.

البيروقراطية معروفة المركزية لاتخاذ القرار.

البيروقراطية تمتاز بالهيكله وتنظيم الوظائف بشكل دقيق.

الوظيفة في البيروقراطية لا تورث كما يحدث الآن.

تقترب من النموذج الميكانيكي في المهام والأنشطة التي يقوم بها.

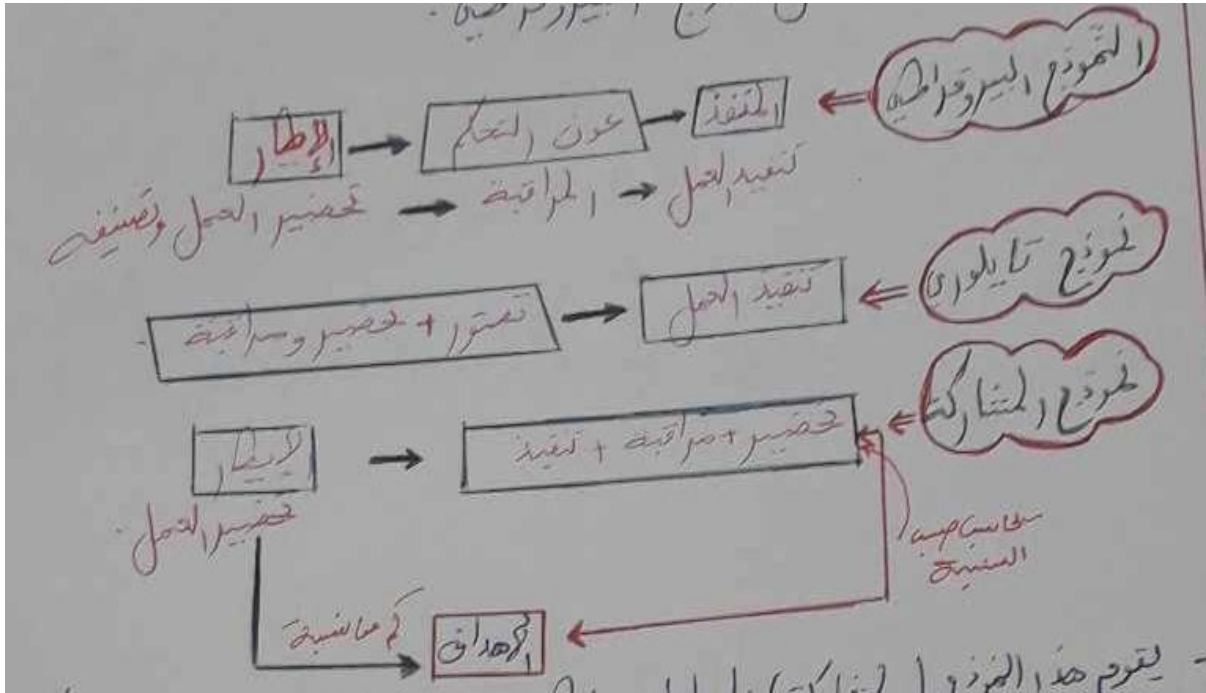
نموذج المشاركة: فكرة مشاركة العمال في تسيير مؤسستهم قديمة نوعا ما في الخمسينيات

من القرن الماضي وفي الولايات المتحدة الأمريكية إعلان عن ميلاد طريقة جديدة في تنظيم

العمل ويطلق عليها الاشتراك لإدارة بالأهداف في ماي 1962 أدهلت هذه الطريقة من خلال



فرنسا وبلجيكا في مرحلة تميزت بالاحتجاجات العمالية في كل سيادة النموذج التناظري في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات 70 ظهر في الدول الإسكندنافية أشكال جديدة للتنظيمات مثل : الجماعات المستقلة و حلقات تحسين النوعية ، جاء كرد فعل للنموذج البيروقراطي



يقوم هذا النموذج ( المشاركة ) على إعادة النظر في تقسيم العمل تعليق ع عمل مكلفين با نجاز مهامهم معدة ويتحملون المسؤولية لرئيس مراقبته شكلية في جماعة المساعدات واقتراحات من اجل تحسين الإنتاج الرئيس مثابة منشط من العامل يستطيع التدخل التحسين شمرده . تحسين الحسن العملية الانتاجية. المنتج ، تفسح الإدارة المجال للعمال كي يقدموا تصوراتهم من أجل رفع من مستوى منسوب الإنتاجية . الصعوبات عقد جلسته بين العملية ، مشاركة أعضاء المجموعة بطريقة أكثر حضارية المتراكية . في مجال المكافآت تقدم الإدارة مكافآت مادية ورمزية تشجيعية كي تشجع الجماعات لمتفوقة، هذا النموذج محدود ويتلخص في بعض الأشكال كا الجماعات المستقلة والنصف مستقلة يعتبر هذا الموقع امتداد المدرسة العلاقات الإنسانية

المحاضرة الثالثة :  
الجانب التاريخي لتطور  
علم التسيير الموارد البشرية

- فترة ما قبل الثورة الصناعية (النظام الحرفي):

الفئة التي كانت موجودة فئة الحرفيين قبل الثورة الصناعية يتكون نظام الخرف من ورشات صغيرة يجدول الحرفي عمليات مسب طلبات الزبائن ليس هناك فصل بين ملكية وسائل الانتاج وقوة العمل الحرفي يقون بعمل فكري وتنفيذي معا بادوات عمل بسيطة في بعض الاحيان نجد معلم الحرفة ، الصانع والمتمرين الكل يعمل يعمل مع بعض في تقسيم المهام بين هذه الأطراف الثلاثة ولكن ليست بنفس الصورة التي هي الان يتكون المسار الوظيفي لنظام الحرفة على الترقية من المترن الى الصانع الى معلم الحرفة حسب الوقت ، الاقدمية هذا الاخير الذي يستغرق عمر الانسان كله يبدو هذا النظام كان ناجحا من حيث معدلات الاجور المدفوعة والمشكلات الانسانية القليلة ( لا وعود للصراع، التشريح)

توازن الى حدما واستقرار في علاقات العمل ، احترام ، انسجام ، اخلاص، توازن

- افرازات الثورة الصناعية وسيادة النموذج الابوي :

يعتبر نهاية القرن 18 في اوربا كأنه عصر الاختراعات ولاكتشافات التي مهدت للثورة الصناعية في انجلترا ثم انتشرت الى اوربا نذكر على سبيل المثال الانجليزي جيمس وات اختراع الالة الميكانيكية التجارية 17

جورج استيفنسن اختراع اول قاطرة تجارية

وبدا العالم فولط اكدتافه لقوة الكهربائية وتواصلت الاختراعات بدا الاقتصاد الاوروبي يتجه وجهة تجارية مالية وبدا التحول الى نظام المدن فانتشرت الصناعة ولاول مرة في التاريخ حيث ذلك الفصل بين ملكية وسائل الانتاج وقوة العمل اصبح العامل لا يملك وسائل عمله ولا يتحكم في الوقت بعدما كلن يشغل الوقت في السابق كما يشاء بدانا نتكلم عن نظام صناعي راسمالي بطبقتين مختلفتين نتيجة الالية (دخول الالة) كبرت المصانع وتفاقت المشاكل الانسانية

في مجال تنظم العمل كان رب العمل يجمع بين ملكية المؤسسة والتسيير ساد للنموذج الابوي المبني على عقلية البيت

بدا التدخل في حياة العمل الشخصية ، الترقية المهنية تعسفية ،الاتصال غير رسمي كما يتم بطريقة مباشرة جانب المكافآت على اساس القطعة في بعض الاحيان يومي او اسبوعي لكن بالمقابل تفاقمت المشاكل الانسانية(انظر النموذج الابوي في التسيير) عدد ساعات العمل كثيرة لاسباب ظروف عمل قاسية نوعا ما تسريح في بعض الاحيان لاسباب بسيطة وكان انخفاض الاجور. وفي ظل الحرية الاقتصادية المبنية على التشجيع عدم التدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بدأت المواجهة بين العمال وارباب العمل في شكل احتجاجات مما ادى الى تفهم الحكومات بسن مجموعو من القوانين تمنع تعسف ارباب العمل في استخدام السلطة المطلقة ولكن دون التدخل في العقد الذي يربط بين العمل والعاقل لان العقد شريعة المتعاقدين

### 3 التطورات الحاصلة في بداية القرن 20 م (الاهتمام بالجانب التقني )

رافقت التطورات الصناعية اهتمامات فكرية مختلفة نكلف عليها بالنماذج التنظيمية قصد تخفيف النمو الاقتصادي الحالي من بين النماذج التنظيمية التي حاولت الاهتمام بالموضوع الموارد البشرية في بدايته الاولى نحد حركة الادارة العلمية بقيادة فريدريك وتايلور ولكن قبل التطرق الى الاسهام التايلوري علينا ان نشير انه في بداية القرن 20 بدأت تبرز اولى الجمعيات المهنية

الخاصة بتسيير الافراد من بينها (( the personal pesarel formation

وم ا بدأت ايضا حركة التاليف عد مؤلفات منها حركة الاظارة العلمية 1911 لتايلور حسب french فانه يقول في القرن العشرين تلاولى في القرن 20 وقبل بداية الحرب العالمية 20 بدا الجيش الامريكي بصنع شروط في انتقاء توظيف وتكوين الافراد في هذه الفترة بدا الحديث عن الفصل بين ملكية وادارة المؤسسة حيث عاهد اصحاب رؤوس الاموال بالممتلكات الادارية( الانتاجية والاقتصادية، الإنسانية ) الى افراد متخصصين موثوق فيهم لهم من الكفاءة والاقدمية مما يسمح لهم بالتحكم الجيد وحل الصراعات الممكنة  
\_تقنوقراطي: سلطة التكنولوجيا خبير تقني  
\_بيوقراطي: سلطة الادارة، خبير إداري

اذن هيكل المنظمة بظا يتوسع شيئاً فشيئاً وظهر لأول مرة مكاتب تحضير العمل ومكتب مناهج العمل الذين يقومون بتصوير وتحضير العمل وهم المهندسين وهناك اشخاص يقومون بتفيذ العمل وهم العمال المتخصيين

ان تسيير الافراد في النموذج الميكانيكي التايلوري وض الفوردي من بعده فانه يستند على تطبيق مبادئ علمية تتميز بعقلنة انشطة المؤسسة

التوظيف كان يتمتع عن الحاجة ويتناسب مع متطلبات منصب العمل هذا الاخير مدروس بدقة نفس الشيء بالنسبة للاجور لكن التفاوض بيد رب العمل الذي لا يزال يملك السلطة المالية

بدا ايضا يتعزز نظام العمل بالقطعة (انظر النموذج الميكانيكي في التسيير)

بدأت الكتابات تتعزز في العشرية الثانية في القرن 20 ونذكر على سبيل المثال كتابات تيد tead وmeteaff 1920

حول نفس المادة تسيير الافراد، الانتقاء، التوظيف، المكافآت ظروف العمل(اطلع على النموذج البيروقراطي)

4 التطورات الحاصلة في بداية الثلاثينات (بروز اهمية علم النفس الاجتماعي للعمل)

بعد تطبيق نموذج الميكانيكي لاحظ ارباب العمل انخفاض لانتاج في بعض القطاعات ونتج عنه ردود افعالهم تفهم بالطريقة التي نسيرهم بها

يجب ان نفهم ونحترم حاجات الافراد طريقة معيشتهم في الحياة وايجاد أجوبة لطموحاتهم المختلفة بدأت اذن سياسة التسيير في ادارة تسيير المستخدمين اصبحت مصلحة بعدما توسع هيكل المنظمة اي لم يصبح مكاتب العمل التي استبدلت بمصلحة تسيير المستخدمين بعدما تعزز الجانب التشريعي في هذا الانتاج تغيرت فلسفة الادارة ازداد عمالها واصبحت تمكثهم في اشباع حاجياتهم المختلفة وتعزز منطق العلاقات الانسانية بنظريات تصب في الجانب النفسي الاجتماعي(ماسيو هوربدغ واخرون)

وبظا التركيز على ان اداة الأفراد بمعدلات عالية لا يتحقق الا من خلال محتوى العمل نفسه لانجاز الإبداع وبعوامل اخرى تتعلق بقرنية العمل من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين الامن الصناعي يركزون على الجانب التشريعي الذي ادى الى خلق مصلحة خاصة بتأمينات العمال (انظر نموذج العلاقات الإنسانية )

## المحاضرة الرابعة : تخطيط الموارد البشرية

## أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تتموقع ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل (نعموني مراد، 2014: 72) إذ أن هذه الوظيفة هي نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية لها، والمطلع على جموع التعريفات التي كتبت في تخطيط الموارد البشرية، يمكن أن يخلص إلى أن:

تخطيط الموارد البشرية: "جملة من الإجراءات الاستباقية الممنهجة التي يؤديها المختص في إدارة الموارد البشرية من أجل معرفة ما سوف تكون عليه خريطة العمالة من فائض أو عجز إن كمًا أو كيفًا في مدة مُعرّفة، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

- الإجراءات الاستباقية: التخطيط بطبيعته استباقي، وهو يتم في مجال كاف من الزمن من أجل التدخل لتفادي ما لا يُراد وقوعه.
- خريطة العمالة: على مسير الموارد البشرية أن يظل يقظاً لأدنى التغيرات التي يمكن أن تحصل على مستوى العمالة في المنظمة، وأن يرصد خريطة واضحة بتلك التغيرات ويُحيّنها باستمرار.
- الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب: إن استشراف الوقائع لوحده غير كاف، بل لا بدّ أن يُتبع بالتدخل السليم وفي الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

## ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

من خلال تخطيط الموارد البشرية تسعى المنظمة إلى:

- التمهيد للعديد من وظائف تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار)..
- تجنب الانقطاع أو العجز الفجائي في خط الإنتاج.

التخلص من الفائض وسد العجز.

- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية؛

تبيان نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء الموارد البشرية؛

- زيادة التقارب بين اتجاه سير الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة.

- الاستعداد لأية تغيرات في الوظائف أو ظروفها الداخلية والخارجية.
- تجنب المشكلات في إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها.
- توفير احتياجات المنظمة من العمالة مع توازن حجم العمل المطلوب مع قوة العمل.

### ثالثا: أساليب تخطيط الموارد البشرية

فيما يلي نسوق أهم الأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية:

- طريقة تحليل عبء العمل: نحدد الأهداف ونترجمها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين، ثم نحدد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محددة. مع احتساب عدد الساعات الضائعة أثناء العمل مثل الاستراحات والأحداث العارضة.
- طريقة تحليل قوة العمل: نركز هنا على العدد المتوفر فعليا من القوى العاملة مقارنة مع العدد المطلوب منها حسب ما نواجه من عبء العمل، ومن أبرز الأساليب هنا نجد أسلوب حساب معدّل دوران العمل، وهو معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة، حيث أن:  
علما أن:

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{عدد تاركي الخدمة} / \text{متوسط عدد العامل} \times 100$$

- تحليل مخزون المنظمة من الموارد البشرية: ونعني بذلك المسح الإحصائي لما تتوفر عليه المنظمة من موارد بشرية كما ونوعا، ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف، ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مكامن الخطر في المنظمة

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \text{عددهم أول المدة} + \text{عددهم آخر المدة} / 2$$

كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلا.



- خرائط الإحلال: تتضمن خرائط الإحلال معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد، وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته.
- أسواق العمالة الخارجية: في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتمادا على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية، وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية، ما يتطلب معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق ، ومعرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور.

#### رابعا: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تختلف عروض خطوات تخطيط الموارد البشرية على أساس ما تصل اليه من تدقيق أو ما تتوقف عنده من ركائز أساسية للتخطيط، ولعل العرض الذي قدّمه الباحثان ( مزياني نور الدين و بلاسكة صالح، 2013 ) يكون أوسطها عمقا وشمولا، حيث نعرض مراحل تخطيط الموارد البشرية في أربعة مراحل أساسية كالآتي:

- مرحلة تحليل بيئة العمل: إن عملية التخطيط للموارد البشرية تتأثر تأثرا كبيرا بخطط المنظمة الاستراتيجية وتؤثر على نجاحها، أين تتفاعل كل من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية مثل الرواج والانكماش والمنافسة، تبدأ المنظمة في تحديد
- استراتيجيات استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على
- المنظمات هي: المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية.
- مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: تتضمن هذه المرحلة تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة،

- وبالرغم من توافر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فإن تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذي القرار في المنظمة، ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحاً في مجال التنبؤ بأثر المتغيرات البيئية في صناعة معينة أو نشاط معين.
- مرحلة تحليل المعروض من العمالة: يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس والمستوى الثقافي والمستوى التعليمي للقوى المعروضة للعمل، بالإضافة إلى أسلوب التوظيف المرغوب فيه (عمل جزئي، مؤقت، دائم...) بالإضافة إلى معرفة حجم العمالة المعروضة، من أجل وضع خطة واضحة في هذا السياق. كما أن الكفاءات والمؤهلات والخبرة التي يتمتع بها طالب العمل تشكل نقاط قوى بالنسبة للمنظمة يجب استغلالها والسعي للحصول عليها قبل المنافسين الذين يتسارعون للحصول على مثل هذه العمالة.
- مرحلة إعداد خطط العمل: في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب والعرض من العمالة، تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب، فمن الممكن أن تسفر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العمالة. ففي حالة وجود عجز، تسعى المنظمة إلى سده من المصادر الداخلية (توظيف داخلي) قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية. وأما في حالة وجود فائض فتتبع المنظمة عدة أساليب لتخفيض حجم العمالة (منها على سبيل المثال: التوقف عن تعيين عمالة جديدة، تشجيع العاملين على ترك المنظمة التقاعد المبكر، مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات أخرى).

## المحاضرة الخامسة : تحليل العمل

## أولاً: مفهوم تحليل العمل

تحليل العمل هو وظيفة تقنية تتطلب قدراً معتبراً من الخبرة والاحترافية بقدر ما تتطلب التزام القائم بها بالمنهج العلمية والضوابط السيكومترية من أجل الوثوق بنتائجها، ذلك أن تلك النتائج هي الأساس الذي تنبني عليه باقي وظائف تسيير المورد البشري، وبالتالي فإن أي خطأ سيكلف الكثير في المراحل اللاحقة. ويمكن اعتماد التعريف التالي:

تحليل العمل: "الدراسة العلمية المنهجية لمنصب عمل معين في زمن معين من أجل تحديد: مكُوناته، ظروفه، علاقاته ومتطلباته المشروطة في شاغله."

من خلال هذا التعريف نجد أن تحليل العمل لا بد وأن يوافقنا بنواتج ثلاث:

✓ بيان بمكونات العمل موضوع التحليل: حيث نقوم بتصنيف العمل وتحليله إلى مكوناته إلى أدق درجة ذات معنى عملي، فلا نستمر في التحليل إذا ما وصلنا إلى مرحلة يُفقد التقسيم فيها المهمة معناها العملي.

✓ بيان بظروف العمل موضوع التحليل: من حيث الزمن والمكان والشروط الفيزيائية والتنظيمية للعمل.

✓ بيان علاقات العمل موضوع التحليل: حيث التعريف بموقع هذا العمل من بين بقية مناصب العمل في المنظمة.

✓ متطلبات العمل موضوع التحليل: وهي المؤهلات والكفاءات المطلوب توفرها في العامل حتى يكون كفاء لشغل الوظيفة.

وفي هذا السياق يذكر الباحث (نعموني مراد، 2014: 118) أن تقنية تحليل العمل تقوم على مبدئين أساسيين هما:

تبيان مهام العامل ومسئوليته والأدوات التي يستعملها في انجاز مهامه كما هي موجودة على أرض الواقع.

-تبيان الخصائص العقلية، الجسمية، والنفسية والخبرة المطلوبة في العامل شاغل الوظيفة. هذه الثنائية من المعطيات (مهام، متطلباتها) سنستخدمها لاحقا باستمرار في محطات عدّة.

### ثانيا: أهمية تحليل العمل

إن وظيفة تحليل العمل هي الوظيفة الأكثر حيوية من بين وظائف تسيير الموارد البشرية، ذلك أنها السبيل إلى الحصول البيانات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى أي مرحلة من المراحل اللاحقة، وتتجلى أهمية تحليل العمل في النقاط الآتية:

- يقدم لنا تحليل العمل البيانات اللازمة من أجل تحرير اعلان توظيف احترافي، وبالتالي عمليا استقطاب ناجحة ذات تصفية أولية دقيقة تجنبنا مواجهة جيوش من المترشحين تؤدي الى هدر الجهد والوقت والمال في مسابقات التوظيف بلا داع.
- يقدم لنا تحليل العمل الأساس للاختيار السليم العادل على أساس ما يمتلكه المترشح من متطلبات للوظيفة التي ترشح لها.
- يقدم لنا تحليل العمل الأساس الموضوعي للتقييم المستمر والمنصف للموظفين، ومنه تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في الاستفادة من التكوين، الترقية، الامتيازات وغيرها من الحقوق.
- يقدم لنا تحليل العمل الأساس العلمي لبناء برامج التكوين والتطوير الدقيقة والموجهة صوب مكنم القصور بالتحديد.
- تمثل نتائج تحليل العمل مرجعية للتفاهم بين العامل وصاحب العمل، إذ العامل من خلالها يعرف مهامه وواجباته بالتحديد.

## ثالثا: مراحل تحليل العمل

حسب (ديسلر، 2003) فإن تحليل العمل يتم عبر ستة مراحل هي كالاتي:

➤ المرحلة الأولى: تحديد الهدف من عملية تحليل العمل، وبالتالي يتضح نوع البيانات المراد الحصول عليها، وبالنتيجة نوعية أدوات جمع البيانات التي يجدر استخدامها.

➤ المرحلة الثانية: هنا تتم مراجعة وتقييم المعلومات المتوفرة عن خرائط العمليات والخرائط التنظيمية ووصف الوظيفة، وهنا يمكننا تحديد موقع الوظيفة موضوع التحليل بباقي الوظائف وعلاقتها بها.

➤ المرحلة الثالثة: هنا يتم اختيار مراكز وظيفية بعينها من أجل تحليلها إذا كانت الوظائف المراد تحليلها متشابهة، إذ أن تحليل كل الوظائف يستنزف وقتا ومالا وجهدا يمكن توفيره من خلال اعتماد العينة الممثلة عن كل الوظائف.

➤ المرحلة الرابعة: هنا يتم تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، ظروف العمل، خصائص اليد العاملة المؤهلة لشغل الوظيفة.

➤ المرحلة الخامسة: هنا نقوم بمراجعة وتنقيح البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرفين عليه.

➤ المرحلة السادسة: هنا يتم اعداد "وصف" و"توصيف" الوظيفة<sup>1</sup>.

## رابعا: أدوات تحليل العمل

■ تبدأ عملية تحليل العمل بالوصف الوظيفي أساسا أي بجمع المعلومات والحقائق عن العمل والمؤسسة وتنظيمها الاداري ، وفي مرحلة لاحقة يأتي التوصيف الوظيفي من أجل

<sup>1</sup> الوصف الوظيفي: هو جرد ما تتضمنه الوظيفة من مهام ومسئوليات وعلاقات، بينما التوصيف الوظيفي فهو جرد ما تتطلبه الوظيفة من متطلبات في شاغلها.

- ضبط المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ويتم تحليل العمل من خلال واحدة أو أكثر من الأدوات الآتي ذكرها:
- البيانات المكتوبة والمحفوظة لدى مؤسسة العمل: يمكن للمُحلل الرجوع الى كل ما هو مكتوب ومسموح الاطلاع عليه لدى المؤسسة (تاريخ المؤسسة، مَنظام المؤسسة، اللوائح التنظيمية، النشرات التعليمية والتدريبية، التقارير المتعلقة بمواصفات العمل والعامل)...، وذلك من أجل أخذ المعلومات ال لازمة عن العمل ضمن سياقه، لأنه لا يمكننا تحليل العمل بمعزل عن سياقه التنظيمي، والا حصلنا على بيانات زائفة.
- التراث النظري المتوفر حول العمل موضوع التحليل: يمكن للمُحلل الرجوع إلى الدراسات السابقة وأدبيات الوظيفة (إن وجدت) والمبادئ العلمية التي يركز إليها العمل موضوع التحليل.
- المقابلة: يمكن للباحث اعتماد المقابلة الشخصية ليس فقط مع العامل ولكن بالضرورة مع المشرفين عليه أيضا، وقد يستدعي الأمر اجراء مقابلات مع زملائه أيضا، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المصدقية في البيانات التي نحصل عليها.
- الاستبيان: يمكن للباحث استخدام استبيانات يوجهها للعامل واسرته التنظيمية من أجل الحصول على البيانات المطلوبة، غير أنه تجدر الإشارة هنا الى أن الاستبيانات لا تحوز القدر الكافي من الثقة في مثل هذه المواقف، إذ أن اعتمادها لوحدها قد يعطينا نتائج مضللة، فقد يصرح المجيب على نص الاستبيان بما هو ليس من الواقع في شيء، وبالتالي فالنتائج مموهة .
- الملاحظة في مواقع العمل: رغم أنها تتطلب الكثير من المهارة، الجهد، والوقت، لكن تظل الملاحظة هي الأقرب الى المصدقية عندما يتعلق الأمر بتحليل العمل، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بأعمال مهارية ونواتج سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها، على عكس الأعمال القيادية مثلا التي يصعب علينا ملاحظة مُجرياتِها بالعين المجردة.

الملاحظة بالمشاركة في مواقع العمل: الملاحظة بالمشاركة أقوى أثرا في مصداقية نتائج، إذ أن الذي يصنع الحدث ليس كمن يشاهده، فإذا تسنى لمحلل العمل أن يأخذ دور العامل نفسه- وهذا ليس متاحا دائما -فإن هذا يكون أضمن للحصول على بيانات ذات أكبر قدر من المصداقية.



# المحاضرة السادسة : التوظيف

**أولاً: مفهوم عملية التوظيف**

يمكننا تعريف عملية التوظيف كالآتي:

التوظيف: "هو محصلة العمليات الثلاث التي يقوم بها مسير الموارد البشرية منذ تكليفه بالعمل على سد حاجيات المنظمة من الكفاءات المؤهلة إلى حين تمام انجازه لما كلف به فعليا، تلك العمليات هي على التوالي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين."

**ثانياً: أهمية عملية التوظيف**

تعد عملية التوظيف في مقدمة الوظائف ذات الأهمية القصوى من ضمن وظائف تسيير الموارد البشرية، ذلك أنه من خلالها يتحدد ملمح عمالة المنظمة وحظها من الكفاءات المؤهلة والقادرة على تتويجها بالميزة التنافسية المستدامة التي يمكن تحت ظلها تحقيق كل ما تطمح إليه من الأهداف القريبة والبعيدة، وتتوزع أهمية عملية التوظيف على أهمية مراحلها من استقطاب واختيار ثم تعيين.

**ثالثاً: مراحل عملية التوظيف**

- الاستقطاب: هو عملية البحث عن وجلب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للترشح لشغل وظيفة أو وظائف شاغرة. وذلك مع مراعاة الشروط التالية: علينا أن نتحرى ترشيد التكاليف في عمليات الاستقطاب، كما يجب ترتيب عملية الاستقطاب بحيث لا نستقطب الا من هم فعلا ذوي مؤهلات مُعتبرة في مجال التوظيف من جهة، وبحيث تعطي للمتشحين صورة ايجابية عن المنظمة منذ البداية من جهة أخرى، أخيرا علينا أن نلتزم بالنزاهة والشفافية في عملية الاستقطاب بما يضمن تكافؤ فرص الترشح لكل المؤهلين، وهذا يصب في مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى كما يعزز من مصداقيتها الاجتماعية.
- الاختيار: بناء على فحص وتمحيص يشترط فيه الدقة والموضوعية، يتم الفصل في أمر المترشحين بين مقبول ومرفوض على أساس معايير تكون محددة مسبقا ومُعلنَة، وعملية الاختيار مهمة جدا لأن مستقبل المؤسسة وسمعتها يتوقفان على خياراتها، والتي

من أهمها اختيار موظفيها الذين سوف تنعكس خصائصهم وسماتهم وكفاءاتهم في خصائص المنتج، وبالتالي خصائصهم هي التي تعطي صورة المؤسسة للسوق وللمجتمع.

■ التعيين: هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتتضمن أربعة نقاط رئيسية:

- إصدار قرار التعيين: إثر عملية الاختيار وبعد نجاح المترشح في مسابقة التوظيف، تتولى الجهة المخولة قانونا إصدار قرار التعيين الذي يوافق الموظف بنسخة عنه ليستفيد قانونا بالانتماء للمؤسسة.

- التهيئة المبدئية: هنا نعمل على تعريف الموظف بالمؤسسة وبالمشرفين عليه، والعاملين معه، والعاملين ذوي العلاقة المباشرة بمنصبه، ومواقع العمل التي تهمه، ولكن دون المغالاة في هذا الجانب حتى لا نخرج عن اطار الأهداف المسطرة لهذا الاجراء.

- التربص (فترة التجريب): يستفيد الموظف الجديد من فترة تجريبية بمنصب عمله مدتها سنة أو أقل - بحسب ما تقره النصوص القانونية ذات الشأن - ويقع طيلة هذه الفترة تحت رقابة المشرف المباشر عليه، واثر انتهاء فترته التجريبية يحزر المشرف تقريراً بتثبيت الموظف الجديد، تمديد فترة تجريبه لسنة أخرى، أو تسريحه نهائياً.

- التثبيت والتمكين: بعد اجتياز الموظف الجديد فترة التجريب بنجاح، ويستفيد من تقرير ايجابي من طرف المشرف المباشر عليه، يتم تثبيته بشكل دائم في منصب عمله، وهنا لا بد من تمكينه من كل الصلاحيات التي يخولها له القانون من أجل أن فاعليته في عمله.

#### رابعا: أساليب التوظيف

أساليب الاستقطاب: برامج الاستقطاب نوعان :

- الاستقطاب الإيجابي وتقوم به المؤسسات التي تصرّ وتلجّ على الحصول على كفاءات فذة غير قابلة للنقل والتقليد تمنحها الميزة التنافسية المستدامة، أين نذهب إلى أبعد من ذكر شروط الوظيفية بل ننظم حملات استقطاب مكثفة بشتى الوسائل لإغراء أكثر الكفاءات تميزاً.

- الاستقطاب السلبي: هو الاسلوب السيء في الاستقطاب، لكنه شائع إذ نكتفي بإعلان بسيط على صفحات الجرائد أو مواقع الانترنت عن وظائف شاغرة وعن مواعيد المسابقات وملفات الترشيح المطلوبة فيها.
- أساليب الاختيار: من ابرز أساليب الاختيار ما يأتي :
  - طلبات التوظيف: حيث المترشح يضع بين أيدينا معلومات عن نفسه ضمن طلب التوظيف، وهو من أهم المصادر للحصول على معلومات تساعدنا في اتخاذ القرار بالاختيار من عدمه.
  - المقابلات الشخصية: تتيح لنا التأكد من خصائص والتعرف على أخرى لا يمكن التعرف عليها الا من خلال اللقاء المباشر وجهها لوجه، ويبقى أسلوب المقابلة هو الأكثر مصداقية والأقل تكليفا لحد الآن.
  - التحري والتوصية: تعتبر التوصيات الكتابية للمستخدّمين السابقين للمترشح أو لمكونيه وأساتذته مصدرا من مصادر المعلومات التي تساعدنا في الاختيار علما أنه علينا أن نتعامل مع هذا المصدر بحيطه وحذر ونأخذ تقييماته على محمل الاستئناس لا أكثر.
  - اختبارات التوظيف: لدينا زخم من الاختبارات صممها العلماء لقياس السلوك الانساني، وكلها يمكن استخدامها حسب الحاجة اليها.
  - الفحوص الطبية: المترشح للوظيفة لا بد وأن يتمتع بصحة جيدة عموما، وهناك وظائف تتطلب قدرات بدنية خاصة، كما أن هناك وظائف أخرى لا يعرقلها غياب مقومات جسمية معينة، وفي كل الحالات فإن الفحص الطبي المعتمد من طرف المؤسسة هو الذي يؤشر ما إذا كان مترشحا ما يمتلك القدرات البدنية الضرورية لشغل وظيفة بعينها أم لا.

# المحاضرة السابعة : التكوين

## أولاً: مفهوم التكوين

عُرّف التكوين على أنه: "جملة المعارف النظرية والتطبيقية المكتسبة في تخصص معين" (R. Legender, 1993: 622). هذا التعريف يعكس بصدق النظرة التقليدية التلقينية للفعل التكويني التي سادت في ظل فلسفة المعالم الثابتة والحقائق المطلقة، وهو يمثل التيار التكويني المتمركز على تبليغ المعرفة.

وعُرّف التكوين على أنه: "جملة النشاطات والوضعيات والوسائل المنظمة من أجل إكساب الفرد معارف، اتجاهات، ومهارات جديدة، أو تطوير أخرى سابقة، حتى يكون قادراً على أداء مهمة أو عمل ما (R. Legender, 1993: 622). يؤكد هذا التعريف بشكل أكبر على الوسائل والنشاطات، فيعكس فلسفة التيار التكويني المتمركز حول نشاط المتكون.

ثم عُرّف التكوين على أنه: "سيرورة التعليم . تعلم التي تهدف إلى تمكين الفرد من المعارف الضرورية لإشباع حاجاته وحاجات المؤسسة التي ينشط فيها". (R. Legender, ( 1983 : 622). نقلاً عن (M. Munger, 1993). يبدو جلياً هنا التركيز على الجانب الهادف للنوعي للتكوين، والذي يأخذ في اعتباره حاجات الفرد والمجتمع على حد سواء، وهو بذلك يعكس فلسفة التيار التكويني المتمركز حول الأهداف.

تعكس هذه التعريفات بالترتيب اتجاهات أساسية ثلاث في تاريخ التكوين: الاتجاه المتمركز حول تبليغ المعرفة، الاتجاه المتمركز حول نشاط المتكون، الاتجاه المتمركز حول الأهداف التكوينية، تلك الاتجاهات تجسّد سلسلة من التطورات الحاصلة في مجال التكوين على صعيدي التنظير والممارسة، وكل اتجاه انما يأتي ليبنى على إيجابيات سابقه ويتخلص من سلبياته.

لكن السلبيّة التي ما فتأت تحضر في كل مقام، هي تلك التي تترجمها كلمة "المتمركز"، فالتتمركز هو السلبيّة التي ظلت مُهيمنة زمناً طويلاً على الفكر التكويني، وكانت تجد ما يغذيها في ظل

البراديغم<sup>2</sup> التجزيئي المبتور، أما اليوم وقد تجلت ملامح القطيعة الاستيمولوجية مع ذلك البراديغم، فلم تعد هناك حاجة للتمركز حول محور دون غيره، بل إن ذلك مرفوض بأي شكل أو معيار.

### ثانيا: أهمية التكوين

للتكوين أهمية بالغة في النهوض بالفرد، المنظمة والمجتمع في آن واحد، ويلخص الباحث (نعموني مراد، 2014 : 97-99) أهمية التكوين في كونه الوسيلة إلى:

- ضمان للتوائم الدائم بين كفاءات العامل ومتطلبات الوظيفة.
- رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال رفع الانتاج وتخفيض التكلفة.
- تسهيل عملية ادماج العمال الجدد في المؤسسة.
- تهيئة العمال نفسيا، معرفيا، ومهاريا من أجل مواكبة التغيير.
- تطوير الفرد في مساره المهني ومنحه قدرا أكبر من تقدير الذات والرضا لوظيفي.
- تخفيف العبء على المشرفين في مراقبة وتصحيح أخطاء الموظفين الذين خضعوا الى التكوين.
- تخفيض نسب العادم والتالف وتكاليف الصيانة التي كانت تتكبدها المؤسسة جراء أخطاء العاملين.
- تخفيض حوادث العمل من خلال تدريب العامل على التعامل الصحيح مع بيئته في العمل.

### ثالثا: مراحل العملية التكوينية

تمر عملية التكوين في المنظمة بأربع مراحل أساسية كالاتي:

<sup>2</sup> مفهوم البراديغم : طور البراديغم من طرف مؤرخ العلوم Thomas KUHN عام 1962 م الذي اقترح الفرضية القائلة بأن كل حقبة تاريخية ومن خلال ممارستها الاجتماعية، لغتها، وخبرتها بالعالم، تنتج بنية خيالية. ( Imaginaire Structure ) . هذه البنية الخيالية التي تسمى " براديغم " Paradigme تفرض نفسها على مختلف مجالات التفكير، في كل الخطابات، وحتى المعارضة منها في غضون تلك الحقبة. البراديغم هو إذن رؤية معينة للعالم توفر الإطار المرجعي، أو النموذج التوحيدي للفكر " السوي " في حقبة معينة.

تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين لأجل تطوير كفاءاتهم وفقا لمتطلبات أعمالهم، ومن جهة أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم إن وجدت.

- تحديد الأهداف التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى.

- تصميم البرامج التدريبية: هنا يجري تصميم البرنامج التكويني من خلال تحديد محتواه، أساليبه، مدته جدول تنفيذه ومنفذه.

- تقييم البرنامج التكويني.

#### رابعا: أساليب التكوين الفعال

تعد أساليب التكوين أهم مترجم لأهدافه، فهي تعمل على تنظيم خبرات التكوين في مواقف عملية، وتحدد نمط التفاعل بين المكوّن والمتكوّن والمعرفة، وأساليب التعامل معها، وهي بذلك تحدد نمط تفكير المتكويّن، ومستوى تكويّنهم، ونوعية سلوكهم.

من أبرز أساليب التكوين الفعّالة وأكثرها شيوعا:

- ✓ المحاضرة الإلقائية
- ✓ الزيارات والجولات التكوينية
- ✓ النشاطات الاجتماعية
- ✓ طرائق التعليم المبرمج والتعليم بمساعدة الحاسب الآلي
- ✓ المؤتمرات
- ✓ المطالعة
- ✓ دراسة الحالة
- ✓ لعبة الإدارة
- ✓ لعب الأدوار
- ✓ طريقة حل المشكلات



# المحاضرة الثامنة : التحفيز

**تعريف الحوافز:**

عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها "العوامل التي تثير القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه" (السلمي: 1998، ص327)  
 كما عرف الدكتور عاطف محمد عيد " (الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر) (عاشور؛ ص14؛ 2017)

و من التعاريف السابقة أقدم التعريف الشامل للحوافز على أنها و سائل و فرص مادية و معنوية إيجابية و سلبية منها توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم لاستقامة سلوكهم و ولأهم اتجابه المنظمة.

**2- أهمية الحوافز:**

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح و البقاء في السوق و الجوانب التالية توضح أهمية وضع و تطبيق نظام كفاء للحوافز:

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الإنتاجية للأفراد العاملين فالاختيار الصحيح و الدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى رفع الزيادة في الإنتاج و تحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة و هذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة و يؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.
- تحسين الوضع المادي و الاجتماعي و النفسي للفرد و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

- تقليل كلفة الانتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه الابتكار و تطوير و اعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت و المواد الأولية المصروفة للانتاج
- تحقيق حالة من الرضا للأفراد العاملين في المؤسسة. (عاشور؛ ص15؛ 2017)

### أنواع الحوافز:

**الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية و المكافآت المالية من أهم أنواع الحافز التي يتم تقديمها للموظفين.

- إن المال أصبح من أهم ضروريات الحياة و بدونه لا يمكن العيش خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي نعيشها في وقتنا الحالي.
- تكون الحوافز المادية قسما إما أجر يومي أو أجر شهري
- تتم إضافة علاوات الأجر تجاه الخدمة الإضافية التي يقدمها الموظف أو بسبب جودة الخدمة أو العمل الذي يقدمه الموظف أو الوقت الإضافي الذي يقتضيه الموظف في عمله بعد ساعات الدوام الرسمي.

**الحوافز المعنوية:** تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الأداء ، بحيث أن تقدير و احترام أرباب العمل للموظفين مهم بالنسبة للطرفين.

- يعتبر إشراك الموظفين في وضع أهداف المؤسسة أحد أهم أشكال الحوافز المعنوية (المشاركة في الإدارة ، تقدير جهود العاملين ).
- يعتبر الثناء على الموظف و شكره و الاعتراف بالجهد الذي يبذله أيضا من أهم الحوافز المعنوية (ظروف العمل المادية و الترقية )

**الحوافز الفردية:** هذا النوع من الحوافز يعتمد على أداء الفرد بحد ذاته و ليس أداء الجماعة أو المنظمة التي ينتمي إليها الفرد .

تعتبر الحوافز الفردية هي أكثر أنواع الحوافز التي يستخدمها أرباب العمل و المدراء في عصرنا الحالي

تساهم الحوافز الفردية في زيادة المنافسة بين الأفراد والموظفين في ذات المؤسسة أو القطاع.

### الحوافز الجماعية:

يستخدم هذا النوع من الحوافز في حال وجود صعوبة في تقييم الأداء الفردي لكل موظف في المؤسسة.

يتم تقديم المكافأة لجميع الأفراد ضمن نفس المجموعة أو المنظمة بغض النظر عن الأداء الفردي لكل موظف أو شخص في هذه المجموعة. (عاشور؛ ص 16، 17؛ 2017)

### أهداف الحوافز:

زيادة نواتج العمل في شكل كميات ، وجود إنتاج أو مبيعات وأرباح .

تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف ، وكمية الخدمات و كذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.

إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.

السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على ما يدل المزيد من الجهد.

شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة و تنمية روح التعاون بين العاملين ورفع الولاء والانتماء.

المساهمة في استنباط أفضل و الطرق لأداء العمل بأقل مجهود في نفس الوقت و تحقيق أفضل نتائج.

تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع. (عاشور؛ ص 18؛ 2017)

**نظريات الحوافز:****النظريات الكلاسيكية:****النظرية الماركسية:**

تقوم النظرية الماركسية في منطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيمات الإدارية على فكرة الصراع ، ولا شك أن هذا الأساس الذي تبني عليه هذه النظرية يشير إلى وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الإنتاج أو الإدارة الممثلة له ن وبين من يملك قوة العمل وهو العامل وينظر كارل ماكس من خلال كتاباته التي ساهمت في تحليل موضوعات وقضايا علم الاجتماع التنظيم ينظر إلى المجتمع على أنه بناء محدد يقوم على أسس طبقية متناقضة.(عبد العزيز؛ص43؛ 2008)

**مدرسة الإدارة العلمية:**

فريدريك تايلور كان من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز عندما افترض تايلور العمال كسالى ، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المالية وللوصول إلى نظام عادل للرواتب و الحوافز ، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة و من ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد طريقة للقيام بها و تنفيذها و أخيرا دمج هذه الأجزاء ثانيةً بشكل فعال و هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة و الزمن.(عبد العزيز؛ص47؛ 2008)

**النظريات النيوكلاسيكية:****نظرية العلاقات الإنسانية:**

حركة العلاقات الإنسانية في العشرينيات من القرن الماضي ، ظهرت هذه الحركة الجديدة تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل ، مثل تحسين الاتصال بين العمال و المشرفين عليهم ، وإتاحة مجال أكبر للتداول و إبداء الآراء .كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية ، و في مصلحة تابعة للشركة تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جيّدة و جديدة حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذاء مجانية و ساعات عمل أقل و فترات راحة أكثر كما تم السماح للموظفين بالقيام

بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية بجانب هذه التغييرات المادية وتمت تغييرات في النظام الإداري حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً.(عبد العزيز؛ص47؛2008)

### النظريات الحديثة:

**نظريات الحاجات لماسلو:** صاحب هذه النظرية "أبراهام ماسلو" ABRAHAM MASLOW هي من أشهر نظريات التحفيز ، وإن هذه النظرية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيرها خمسة مستويات:

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** تشكل تلك الحاجات الفيزيولوجية تلك الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة وهي الحاجة إلى الطعام ، الشراب ، الملابس ، المسكن.....إلخ.
2. **حاجات الأمان:** وتعني أن لدى الفرد ميلا نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل لضمان حياة خالية من الأخطار.
3. **الحاجات الاجتماعية:-الانتماء-** تظهر هذه الحاجة كدافع يوجه سلوكه ومنها: حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين ، و دعم الآخرين للفرد بالحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية .
4. **حاجات تقدير الذات :** تتمثل في حاجة إلى تقدير في الرغبة و شعور بأهمية هذه الحاجة تظهر وتصبح ملحة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد.
5. **الحاجة إلى تحقيق الذات :** بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يكون ذات معنى و وجود وأن يفعل شيئا يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه.(عاشور؛ص15؛2017)

# المحاضرة التاسعة: الاجور

تعتبر الأجور و مختلف التعويضات بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل ، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل . وقد اعترف المشروع بهذا الحق في نص المادة 68 من قانون التوظيف العمومي الذي حدّد الأجر .

ويرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة فله وجه إنساني ووجه اقتصادي و من ناحية مادية و معنوية يساعد على تحسين أداء العامل البشري و يمكن تحفيزه لزيادة الإنتاج .

### مفهوم الأجور:

يعرفه أحمد ماهر: " بأنه مقابل قيمة وظيفية التي يشغلها الفرد الفرد" (خدة؛ تومي؛ ص15؛ 2018)

وعرفه طارق الحاج: " المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود و الأتعاب التي يبذلها في القيام بالعملية الإنتاجية أي مقابل العمل الذي يؤديه عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي ". (خدة؛ تومي؛ ص15؛ 2018)

وعرفه المشرع الجزائري حسب المادة 80 من قانون العمل: " فإن الأجر هو حق العامل يتقاضاه مقابل عمل مؤدي على أن يناسب هذا الأجر مع نتائج العمل و عليه فإن الأجر هو مقابل مالي للعمل. (خدة؛ تومي؛ ص15؛ 2018)

### أهمية الأجور:

للأجور أهمية كبيرة على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة و المجتمع.

**1- على مستوى الفرد:** تعد الأجور بمثابة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد. و وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره و احترامه لذاته.

**2- على مستوى المنظمة:** تعد الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بالمنظمة.

- وسيلة لإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بالمنظمة.
- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو مقابل عادل للعمل.



3- **على مستوى المجتمع:** للأجر أهمية بالغة في تحديد مستوى معيشي للمجتمع و كذا درجة رخائه فكلما كان الأجر عاليا فرض عليه ضرائب عالية تشكل دخلا للمؤسسات الخدمائية و العامة.(خدة؛تومي؛ص16؛2018)  
**أهداف الأجور:** تتمثل أهداف الأجور إلى ما يلي :

- جاب العمال ذوي كفاءات عالية و تحفيزهم بالعمل في المؤسسة.
- ابقاء العمال الموجودين فعلا في المؤسسة من خلال وضع و تحديد المسؤوليات المناسبة للدفع لما هو متوفر في المؤسسات المماثلة.
- توفير العدالة في الدفع ، حيث أن إدارة الأفراد في المؤسسات تسعى إلى دراسة أعمال الموجودة فيها و تقسيمها لتحديد قيمة كل عمل و لحل ما يستحق من أجر وفقا لهذه القيمة.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشروع و تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.(خدة؛تومي؛ص17؛2018)

### أنواع الأجور:

#### الأجر الدوري و غير الدوري:

الأجر الدوري هو قابل للتكرار و مثال ذلك الأجر الأساسي و الأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة و مثال عن ذلك : المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات كالمكافآت السنوية و منح الأعياد.

**الأجر الاسمي و الأجر الحقيقي:** فالأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل أثناء العمل الذي يقوم به . و الأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي و قدرته على إشباع الحاجات . أو هو مقدار السلع و الخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

**الأجر النقدي:** يتكون الأجر النقدي من جزئين

جزء ثابت يدفع بشكل دوري و جزء متحرك يرتبط بظروف العمل و الجهد المبذول من جانب العامل.

**الأجر العيني:** يتمثل في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل مثل الرعاية الصحية ، العلاج ، المواصلات .....(سحنون؛ص32:2017)

### مبادئ الأجور:

إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة منها:  
**مبدأ الارتباط بين العمل والأجر:** من خلال اعتبار الأجر المقابل أو مقابل ثمن العمل المبذول. نقول أن الارتباط الذي بين العمل والأجر ارتباطا عفويا و شرطيا من حيث الأساس ، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من قانون 11-90 بحيث أنه لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد انجاز العامل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل.

**مبدأ المساواة:** ينصّ هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل والمرأة من حيث التوظيف و المعاملة و المساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المساواة و النوع أو عند تساوي مناصب العمل و المؤهلات و قد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية و الأجنبية و كذا اتفاقيات العمل الدولية.

**مبدأ التقدير و الدفع النقدي:** نصت المادة 137 من قانون الأساسي للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجور بمبالغ نقدية و يدفع بوسائل نقدية فقط. و على هذا الأساس يجب أن ندفع الأجور للعامل نقدا لا غير باعتباره من النظام العام لا يجوز الاتفاق على مخالفته (الدفع بعبارة نقدية) و يتم تحويل المبلغ إلى الحساب البريدي أو البنكي بواسطة الصك البريدي ( الشاك). (خدة ؛ تومي؛ص20:2018)

### نظريات الأجور:

تعد نظرية الأجور من أهم موضوعات علم الاقتصاد فمنذ بداية القرن التاسع عشر ، أي منذ نشأة علم الاقتصاد كانت المدرسة الاقتصادية التقليدية الانكليزية (دافيد ريكاردو و آدم سميث) تسعى لتقرير حد توازن ثابت يستقر عنده مستوى الأجر في تقلباته في مدة قصيرة .

و قد ذهب دافيد ريكاردو إلى أن مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى الضروري للحياة.

و انطلاقا من نظرية ريكاردو هذه صاغ لاسال F.LASSALLE. قانون الأجور و طور ماركس نظريته في العمل و الأجر، إذ فرق بين العمل الضروري الذي ينتج العامل في أثناءه قيمة قوة عمله و يتقاضى مقابله أجرا، و العمل الزائد يعود إنتاجه إلى الرأسمالي مالك وسائل الإنتاج . و تقسم نظريات الأجور إلى مجموعتين :

### النظريات الليبرالية في الأجور

#### النظريات الماركسية

النظرية الليبرالية في الأجور: و تقوم هذه النظرية على عدم التفريق بين العمل و قوة العمل ، و هي تعالج الأجر على أنه ثمن العمل الذي يبيعه العامل من صاحب العمل.

نظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة: يرى أنصار هذه النظرية أن مستوى الأجور يتحدد بما يعدل قيمة المواد و الحاجات الضرورية لمعيشة العامل في الحد الأدنى.

نظرية إنتاجية العمل: تنبثق هذه النظرية من النظرية العامة لتوزيع الدخل القومي في الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق، إذ تنطلق نظرية التوزيع من أثمان عوامل الإنتاج التي تزعم أن كل من يشترك في الإنتاج يحصل على نصيب منه يعادل إنتاجيته.

النظرية الاجتماعية للأجور: يرى أنصار هذه النظرية أن الأجور أداة من أدوات توزيع الدخل القومي و بالتالي فإن مستوى الأجور في أي بلد يتحدد بعاملين اثنين إنتاجية العمل الجماعي و الوزن الاجتماعي للطبقة العاملة .

نظرية الأجور المنظمة: ( اتفاقيات الأجور الجماعية) و بحسب هذه النظرية يتحدد الأجر بطريق التفاوض الفردي بين العامل و رب العمل.

النظرية الماركسية في الأجور: تنطلق النظرية الماركسية الاقتصادية من أن التبادل (البيع و الشراء) يتم بين سلع متساوية القيمة و أن الأجر هو قيمة السلعة التي يبيعها العامل إلى صاحب العمل و هو قوة عمله أو قدرته و أهليته للعمل. (خدة ؛ تومي ؛ ص22؛ 2018)

## المحاضرة العاشرة :

# الأمن الصناعي و الوقاية في المؤسسات

**مفهوم الأمن الصناعي:**

هو جملة الاحتياطات التي تتخذها المنظمة لحماية العاملين ضد مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها عند ممارستهم لمهامهم .  
بالنسبة لصالح الشلواني يعرف الأمن بأنه " توفير جو العمل الصحي و المأمون".

**أهداف الأمن الصناعي :**

يهدف الأمن الصناعي الى :

- وقاية العاملين من حوادث العمل أي تهيئة كافة الظروف اللازمة أو تخفيضها على الأقل.
- تقديم العلاج و الإسعافات للعامل بمجرد حدوث اصابة.

**أهمية الأمن الصناعي :**

يؤدي عدم الاهتمام بالأمن الصناعي الى تحميل المنظمة تكاليف كبيرة :

- الروح البشرية ( وفاة العامل).
- الأمراض المهنية.
- التكاليف من الناحية المادية .
- دفع تعويضات مادية.
- مفتشية العمل.

**أسباب حوادث العمل:****أسباب تقنية :**

- تتمثل المخاطر التقنية فيما تسببه أجهزة العمل من اصابات مختلفة للعاملين اذا لم يكونوا على خبرة كافية.

- مخاطر الحركات الطائشة للأجسام مثل : تطاير جزاء معدنية عند القطع.
- التلف في الأجهزة الكهربائية.
- عدم وضع المعدات في أماكنها مثل : القائها على الأرض أو على أسطح عالية معرضة للسقوط ، تحميل أشياء فوق طاقته.
- تكديس الآلات و المعدات في مكان ضيق يؤدي الى حدوث الاصابة.

#### ✚ أسباب ناجمة عن ظروف العمل:

- يمكن أن تنشأ العوامل نتيجة سوء أماكن العمل نتيجة أن تكون مثلاً تهوية غير كافية  
مثلاً:
- كنقص في التهوية يؤدي الى استنشاق هواء ضار كما تؤدي شدة الإضاءة الى حدوث أخطار تصيب العين.
  - عدم استوائية مكان العمل
  - عدم نظافة المكان .
  - سوء البناء ، فيه اعوجاج.

#### ✚ أسباب نفسية اجتماعية:

- التعب و الارهاق الجسدي و النفسي،
- الملل و الروتين،
- العامل المدمن على المخدرات و السجائر
- عدم حصول الفرد على القدر الكافي من النوم.

#### أهمية الإسعافات الأولية:

قد يتعرض العامل لحوادث فجائية كالوقوع على الأرض أو اصطدامه بالألة أو قد تلدغه حشرة أو تصيبه حروق ولكن يكون الحال اذا لم يوجد الطبيب أو ممرض.  
ان الواجب الأول هو اسعاف المصاب ، فالإسعافات الأولية قد تؤدي الى تخفيف الألم و انقاذ حياة العامل أو منع حدوث المضاعفات.

في حالة النزيف على سبيل المثال ، اذا كان نزيف خارجي يجب وضع ضمادات عليها و الضغط عليه ضغطا مباشرا أو برفع العضو المصاب يؤدي الى نقص في تدفق الدم. اما اذا كان النزيف من الأنف فيجب وضع كمادات باردة على مكان النزيف و الضغط عليه ويكون التنفس من الفم .

فاذا كان النزيف من الأسنان : المضمضة ووضع قطعة مبللة على الجرح . وفي حالة جرح يتم غسل الجرح بمطهر كحولي و حفظه من الجراثيم خشية ان يتقيح ثم يربط بعد وضع ضمادات معقمة ويربط برباط. في حالة الكسر يرجى عدم تحريك العضو المصاب بقدر الإمكان و تستعمل أو تسعف بالحبائر والأربطة ثم يقدم العلاج.

في حالة تمزق العضلات : وضع كمادات ساخنة لإراحة العضو. في حالة الحروق: يمكن اسعاف حروق الأحماض نبلل بمحلول بيكاربونات الصوديوم. في حالة الأغماء: هي حالة فقدان الوعي لقلّة كمية الدم التي تصله الى المخ ، يرقد ورأسه منخفض ثم يقلل من ضغط الملابس ثم نضع ماء باردا على جهة الوجه و تقرب من انفه محلول كحولي أو عطر.

#### وسائل الوقاية من حوادث العمل:

يمكن لمصلحة الأمن أن تعقد ندوة أو حملة دورية لدراسة اسباب الحوادث و كيفية الوقاية منها اقامة ملصقات في أماكن معينة أيضا توعية العمال عن طريق أشرطة و القاء محاضرات حية : التنبيه.

#### من الناحية القانونية:

أولت تشريعات العمل أهمية كبيرة لمسألة الأمن و الوقاية من الحوادث و الأمراض في الجزائر مثلا حسب القانون 88 – 07 المؤرخ في 26/01/1988 المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل في مضمون المادة الخامسة التي تنص على ما يلي:

- ضمان حماية العامل من الدخان و الأبخرة الخطيرة و الغازات السامة و الضجيج و كل الأضرار الأخرى.
  - تجنب الازدحام و الاكتظاظ بقدر ممكن.
  - ضمان أمن العمال أثناء تنقلهم.
  - ضمان الشروط الكفيلة و الضرورية لانتقاء أسباب الحرائق و الانفجارات .
  - وضع العمال في مأمن عن الخطر و ابعادهم.
  - ضمان الاجلاء السريع للعمال في حالة خطر وشيك.
- بالنسبة للأجهزة المكلفة بالأمن و الوقاية في المؤسسة هناك ثلاثة:
1. مصلحة الأمن و الوقاية في حد ذاتها.
  2. مفتشية العمل التي تختص برقابة المؤسسة بقيامها بزيارات مفاجئة.
  3. الضمان الاجتماعي التي تتكفل بالتعويض عن الأخطار المهنية التي تصيب العامل.



# المحاضرة الحادي عشر : تقييم الأداء

**أولاً: مفهوم تقييم الأداء**

التقييم بطبيعته يتمثل في قياس الشيء الى شيء آخر على وجه المقارنة، وعليه فإن تقييم الأداء هو: "قياس الأداء الفعلي للعامل مقارنة بالأداء المطلوب منه، لأجل الخروج بحكم على مدى كفاءة العامل في تأدية مهامه."

**ثانياً: أهمية تقييم الأداء**

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة، فهي تمكن الفرد من الحصول على تغذية راجعة تمكنه من تطوير نفسه ومعرفة مكامن ضعفه وقصور أدائه الوظيفي، أما بالنسبة للمنظمة فهي تهتم بتقييم أداء عمالها لغايات تطويرية تتعلق بتشخيص الاحتياجات التدريبية واستشراف مستوى المنظمة بدلالة أداء عاملها، ثم لغايات تقييمية تتعلق بصرف المكافآت، تحديد الاحتياجات من العمالة المؤهلة، تقييم نظام اختيار العاملين بالمؤسسة.

**ثالثاً: خطوات تقييم أداء العاملين**

تمر عملية تقييم الأداء بخطوات اساسية كالآتي (محفوظ أحمد جودة، 2003):

- ✓ تحديد معايير الأداء : وهذه يتم تحديدها انطلاقاً من نواتج تحليل العمل ،
- ✓ ابلاغ العاملين بمعايير التقييم المعتمدة : اذ انه من حق العامل أن يتعرف مسبقاً الى المعايير التي يتم تقييمه على أساسها.
- ✓ قياس الأداء الفعلي للعامل : وتتم من خلال اختبارات ومقاييس صادقة وثابتة.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمعايير :وهنا نحصل على نتيجة من ثلاث:
  - إما أن الأداء الفعلي أقل من المعايير، وهنا لا بد من اجراءات تصحيحية.
  - وإما ان الأداء الفعلي للعامل مساو للمعايير، فما من داع للتدخل.
  - وإما ان الأداء الفعلي للعامل يفوق المعايير، وهنا لا بد من اجراءات تحفيزية تجاه العامل.

- ✓ مناقشة النتائج مع الموظف: من أجل اعطائه تغذية مرتدة عن أدائه.
- ✓ اقتراحات تحسين الأداء، والتي يقدمها الرئيس المباشر لصالح رؤوسه .

#### رابعا: طرق تقييم الأداء

يعدد كل من ( خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، 2007 ) طرق تقييم أداء العاملين ضمن مجموعتين كما يأتي:

#### ✓ الطرق التقليدية وتندرج تحتها:

- طريقة السمات: حيث يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد من السمات المطلوبة والتي يمكن للمدير ملاحظتها، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة حين تكون القياسات الكمية غير ذي جدوى.
- طريقة معايير الانتاج: هنا يتم قياس مستوى أداء الفرد بمستوى انتاجه، وما إذا كان انتاجه في المستوى الذي تنشده المنظمة أم لا.
- طريقة الترتيب: حيث يتم تقييم أداء العامل قياسا إلى مستويات أداء غيره من العمال في مواقع مشابهة.
- طريقة التقييم المقالي: حيث تعطى للمُقيّم وغالبا ما يكون الرئيس المباشر للعامل المراد تقييمه، تعطى له عدد من الأسئلة المحورية عن أداء رؤوسه وتترك له مساحة مفتوحة للإجابة.

#### ✓ الطرق الحديثة: وتندرج تحتها:

- التقييم بالأهداف: حيث يتم تقييم أداء العامل قياسا الى الأهداف التي يعمل أساسا لأجل تحقيقها.
- تقييم الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على احتفاظ المقيم بسجل وقائع يومية يسجّل فيه كل سلوكات العامل، المرضية وغير المرضية، غير أن هذه الطريقة

- ليست عملية على أرض الواقع، فالعامل لن يتصرف على طبيعته اذا أحس أنه تحت مراقبة مستمرة،
- كما ان المراقب لن يتمكن من رصد كل صغيرة وكبيرة بشكل مستمر.
- قوائم المراجعة: وتتمثل في قوائم من الأسئلة تهدف الى التأكد من توفر مؤشرات الأداء الجيد.
- مقياس الاختبار الالزامي : أين تعطى جملة من العبارات التي تصف أداء العامل ويُطلب من المشرف عليه إعطاء رتبة لكل واحدة منها بحسب حدة تواجدها في العامل.

## قائمة المراجع المعتمدة

## أولا : باللغة العربية:

1. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة ، بغداد ، العراق ط1 ، 1999.
2. عمر وصفي عقيلي ، الوجيز في مبادئ و أصول الإدارة، مؤسسة الزهران ، حلب ، سوريا 1997.
3. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ط1، 2005.
4. على السلي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ط2، القاهرة .
5. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2005.
6. خضير كاظم حمود، ياسرين كاسرب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1، 2007
7. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر، 2007

## ثانيا : باللغة الأجنبية:

1. Cadin L. et Guérin F et Pigeys F: **Gestion des Ressources Humaines: Pratiques et éléments de théorie**; edition Dunod, 2002, France
2. Bailly A.F. et Bourgeois D. et Autres: **Comportements humains et management**, édition Pearson Education ,Londres , 2003.

3. Barnard Martory, Daniel Grazet: **Gestion Des Ressources Humaines**, Pilotage Social Et Performances, Dunad ,Paris, 4éme Edition ,2004. France
4. Petit Et Autres, **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** , Edition Gaétan Marin , Québec ,2000. Canada .
5. Frédérique Pigeyre : **les modèles d'analyse de la GRH** , séminaire national sur le Management et gestion des ressource humaines : stratégique , acteurs et pratique cité internationale universitaire , Aout 2005, paris , France.
6. Renaud Turcotte, Marie Daigneault, **Guide de gestion des ressources humaines**, Techno compétence, Montréal, Québec, Canada, 2003.