



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس:

# اقتصاديات الموارد البشرية

ماستر 1: تسيير واقتصاد المؤسسات

إعداد:

د. بوزورين فيروز

السنة الجامعية: 2020-2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة

لا شك أن تطور الفكر الاقتصادي عبر مراحل الزمن المتعاقبة، قد أثر سلبا أو إيجابا في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وأسقط عليها معطياته وفرضياته ونظرياته، ومن هنا كانت العلاقة بين الفكر الاقتصادي وتطوره وما أفرزه من وقائع من جانب، واقتصاديات الموارد ومحاولة استغلالها الاستغلال الأمثل من جانب آخر، باعتبار الأخيرة موضع ومجال تأثير الفكر الاقتصادي المتعاقب، لكونها تشكل عوامل الإنتاج التي تسهم في إنتاج السلع المطلوبة والضرورية لإشباع الحاجات الإنسانية المتنامية والمتجددة.

إن "اقتصاديات الموارد" تعتبر أحد الفروع الرئيسية لعلم الاقتصاد والتي تعرف بالاقتصاد التطبيقي، ويدرس علم اقتصاديات الموارد كيفية تطبيق النظرية الاقتصادية على الموارد لوضع السياسات الاقتصادية لإدارتها وتحسين استخدامها والمحافظة عليها. ومنه فإن "اقتصاديات الموارد البشرية" تركز على إسقاط البعض من نظريات علم الاقتصاد في بيئة أعمال إدارة الموارد البشرية وربطها بالممارسات والبرامج والقرارات، وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. وتبرز أهمية اقتصاديات الموارد البشرية على اعتبار أن الموارد البشرية تختلف عن العناصر الإنتاجية الأخرى، فهي ليست مجرد أداة من أدوات النشاط الاقتصادي، بل هي تتميز عن غيرها من عناصر الإنتاج بأن وجودها في حد ذاته هو الذي يخلق المبرر لهذا النشاط، وتعد دراسة السكان، باعتبارها المصدر الطبيعي لعنصر العمل، ذات أهمية خاصة وضرورية لإلقاء الضوء على العوامل الأساسية التي تحدد حجم القوى العاملة ومستوى مقدرتها الإنتاجية، ومن ثم دورها في دفع عجلة التقدم الاقتصادي. كما أن التركيز على تعداد القوى العاملة كأحد عناصر الإنتاج ليس كافيا وفعالا، وإنما يتوجب الاهتمام بالصفات والمميزات التي يتمتع بها أفرادها، والتي تحدد بالتبعية مقدرتهم على الإسهام في الدخل القومي ومقدار الموارد المستخدمة في ذلك.

من هنا، يمكن الانصراف إلى أن التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية من حيث فلسفتها ومفاهيمها ومهامها، يوافق تحولا عميقا في الغرض من هذه الإدارة وأدوارها الجديدة، فقد تطور دورها من مجرد تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية بالمؤسسة إلى النظر إليها من منظور حديث يبرز أهميتها ويختلف كليا عن السابق، فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وبحيث تتمكن المؤسسات من قياس كفاءة مخرجات إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها على الربحية والأداء. وقد تعددت الدراسات التي تطرقت إليها ولعل ذلك يعكس مدى أهميتها في عصر يميزه الانفجار المعرفي والتطور العلمي والانفتاح في مختلف المجالات. وقد تزايد إدراك المؤسسات المعاصرة بأن قدرتها على تقديم منتجات جديدة وامتلاك تكنولوجيا متطورة والتنافس والتميز والإبداع، يعتمد على الاستثمار في الموارد البشرية المتوفرة لديها، والتي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية للمؤسسة وتحقيق

الأهداف التي تسعى إليها، فهي القادرة على تطوير وابتكار المنتجات وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية وذلك في إطار إدارة فعالة للموارد البشرية.

## 1 الأهداف التعليمية:

مقياس اقتصاديات الموارد البشرية موجه أساسا إلى طلبة الماستر 1 تخصص: تسيير واقتصاد المؤسسات لميدان العلوم الاقتصادية، كما يمكن أن يستفيد منه طلبة تخصصات أخرى مثل اقتصاد العمل. يتمثل الهدف من تدريس هذا المقياس في تزويد الطالب بمختلف المعارف والمعلومات الضرورية ذات الصلة المباشرة به والمتمثلة في:

- تعريفه بموضوع اقتصاد السكان وذلك لاعتباره الأساس في معرفة عدد السكان النشطين وغير النشطين، وتوزيع القوى العاملة على مختلف النشاطات الاقتصادية؛

- إلمامه بكل ما يتعلق بموضوع اقتصاد العمل وسوق العمل، وذلك لتعريفه بالطريقة التي يفكر بها الاقتصاديون وأصحاب الأعمال حول الأيدي العاملة والحجم الذي يجب توفيره وتشغيله، وفهم طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة؛

- تعريفه بآليات تحفيز الموارد البشرية وأنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة استخدامها لرفع مستوى الأداء والإنتاجية؛

- التطرق لأنواع المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين مقابل جهودهم المبذولة؛

- التعرف على بعض ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، لا سيما تخطيط وتوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية وجهودها في استقطاب وتوفير أفضل المترشحين؛

- التعرف بأهمية التعليم والتدريب ومختلف النظريات التي عالجت؛

- تعريف الطالب بحركة العمل سواء داخل المؤسسة (النقل، الترقية والتنزيل الوظيفي) أو خارجها (الهجرة الخارجية)؛

- التطرق إلى النقابات العمالية وأهدافها ومجالات تأثيرها.

وبذلك إلمام الطالب بمختلف الجوانب والمعارف التي تشكل قاعدة صلبة لتكوين إطارات مستقبلية قادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة.

## 2 المعارف السابقة: يجب أن يكون الطالب ملما ومتمكنا من:

- مبادئ الاقتصاد الجزئي؛

- مبادئ الإدارة (تطور الفكر الإداري)؛

- بعض جوانب الاقتصاد الكلي.

### 3 محتوى المقياس:

الفصل الأول: مدخل إلى اقتصاد الموارد البشرية

الفصل الثاني: سوق العمل وطبيعة علاقات العمل

الفصل الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع: التعويضات

الفصل الخامس: التوظيف وتقييم الأداء

الفصل السادس: النقابات العمالية

### 4 طرق تقييم المعارف المكتسبة: يتم تقييم الطالب من خلال:

- امتحان كتابي في نهاية السداسي؛

- نقطة التطبيق تتكون من جزء يمثل إنجاز بحث فردي أو جماعي (أقصى حد ثلاث طلبية) حول أحد موضوعات المقياس، وجزء منها للتقييم المستمر من طرف الأستاذ المطبق.

**5 مخرجات التعليم:** تقدم هذه المطبوعة للدارس قدرا ملائما من المعلومات الأساسية في هذا الفرع من الدراسات الاقتصادية، إذ يتمكن الطالب بعد دراسته للمقياس من:

- اكتساب معلومات ومعارف غزيرة تمكنه من استيعاب مقاييس أخرى لاحقا؛

- اكتساب معارف تعتبر حجر أساس للشروع في دراسات أوسع وأكثر تخصصا في جانب البحث العلمي؛

- اكتساب القدرات والمهارات التي تؤهله لأن يكون إطارا فعالا في المستقبل.

## الفصل الأول

### اقتصاديات السكان

تكتسي الدراسات السكانية طابعاً متميزاً بالنظر إلى أهميتها من الوجهة النظرية والعملية، باعتبارها المؤشر الأساسي لمعرفة حاجيات المجتمع المادية كالصحة والتعليم والمرافق الثقافية والرياضية وغيرها. ومن الوجهة الاقتصادية، فإن هذه الدراسات تمكن من معرفة عدد السكان النشطين وغير النشطين وتوزيع القوى العاملة على مختلف النشاطات الاقتصادية كالزراعة والصناعة والتجارة. وقد أصبحت الدراسات السكانية بمثابة المؤشر للدلالة على الرفاه الاجتماعي أو نقصه من خلال المقارنات العديدة التي تجرى في ضوء الكثير من المشاكل الاقتصادية المطروحة على مستوى كل دولة. وأمام تزايد أهميتها، تحتم على العالم دخول هذا العلم من بابه الواسع، وتأسست منظمات وهيئات دولية تهتم بالجانب السكاني كمنظمة اليونسيف التي تهتم بالأطفال والمنظمة العالمية للتغذية والزراعة التي تهتم، إلى جانب اهتمامات أخرى، بالسكان الفقراء في العالم وبالذول الأكثر فقراً.

#### 1 الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية

يشمل السكان جميع الأفراد من كل الأعمار، المنتمون إلى دولة معينة والمقيمون في إقليمها، ويطلق عليهم القاعدة السكانية. ودراسة عنصر العمل تتطلب دراسة السكان واقتصادياتها باعتبار أن السكان هم المصدر الطبيعي لعنصر العمل. وتتبع الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية من عدة اعتبارات مرتبطة بالواقع ومؤكدة على النحو التالي:

- يتزايد معدل نمو الدخل القومي في الدول المتقدمة زيادة كبيرة، في حين لا يتواكب ذلك مع معدلات الزيادة في الموارد الطبيعية لهذه الدول، ويعزى ما يتحقق من دخل مرتفع غير مبرر بزيادة الموارد، إلى التحسن الملحوظ في نوعية عوامل الإنتاج المادية والتي ترجع جميعها إلى ما لدى العنصر البشري من علوم ومعارف وقدرات؛

- في حالة وجود الإمكانيات المادية مع موارد بشرية دون خبرة وكفاءة في كيفية إدارتها واستخدامها، ستكون النتيجة تراجع مستويات الإنتاج بسبب سوء الاستخدام؛

- أشارت التقديرات الأولية الخاصة بإعادة بناء الدول الأوروبية عقب الحرب العالمية الثانية إلى أنها سوف تستغرق وقتاً طويلاً، إلا أن الواقع العملي جاء عكس ذلك، وتم تبرير ذلك بأن الدراسات والتوقعات أغفلت الدور الفاعل لرأس المال البشري، ولم تأخذ في اعتبارها إلا الاحتياجات التمويلية المطلوبة فقط؛

- سوء استخدام رأس المال المادي والموارد الطبيعية هو نتيجة لقصور في تنمية العنصر البشري، وهو الأمر الذي جعل الدول النامية تستعين بالخبرات البشرية الأجنبية، كما أن معدلات تنمية الموارد البشرية (إعداد الخبرات) لا تتم بنفس سرعة التطوير المادي والتكنولوجي في هذه الدول.

## 2 نظرية مالتس في السكان

توماس مالتس (Thomas Malthus) اقتصادي وقس انجليزي، عاش في الفترة 1766-1834، تخرّج من جامعة كامبردج والتحق بكنيسة انجلترا في عام 1797، وكان أستاذاً للتاريخ وعلم الاقتصاد. نشر كتابه "مقال في مبادئ السكان" (Essay on the principle of population) في عام 1798، ثم كتاب "رؤية ملخصة عن مبادئ السكان" (A summary view on the principle of population) في عام 1830.

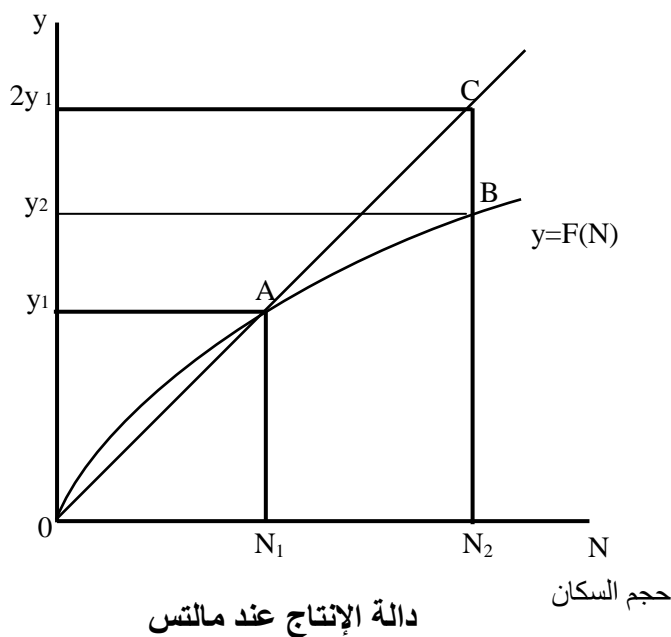
يعدّ التحليل الذي قام به توماس مالتس عام 1798، التحليل الكمي الأول عن علاقة السكان والموارد، في أعقاب الثورة الصناعية مباشرة، وتواكب ذلك مع التزايد المستمر لتعداد الشعب الانجليزي. ولقد تبنى مالتس آراءً متشائمة باعتبار أن هناك ميلاً من جانب السكان لأن يتزايدوا بمعدل يفوق إمكانياتهم لتحقيق الحد الأدنى لمستوى المعيشة اللازم للحياة. وأن النمو الكبير للسكان لا بد أن يؤدي إلى نقص مستمر في نصيب الفرد من الموارد.

سيتم عرض نموذج مالتس من خلال علاقات متداخلة بين دالتين: دالة الإنتاج ودالة النمو السكاني

**1.2 دالة الإنتاج عند مالتس:** تعكس هذه الدالة العلاقة بين وسائل العيش الكلية المتاحة في الاقتصاد وبين حجم السكان. ويفترض مالتس ثبات مساحة الأرض الزراعية والموارد الطبيعية الأخرى، ويتم الإنتاج في ظل المهارات التقنية السائدة. ويصف مالتس عملية الإنتاج بأنها تخضع لقانون تناقص الغلة، فعند مزج كميات أكبر من عنصر العمل مع الموارد الأخرى الثابتة في كميتها (الأرض والموارد الطبيعية)، فإن الغلة ستزداد ولكن

بمعدل متناقص، مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الفرد من وسائل العيش. بعبارة أخرى، فإن النمو السكاني يقود دائما إلى انخفاض نصيب الفرد الواحد من وسائل العيش التي يتم إنتاجها.

والشكل الموالي يوضح دالة الإنتاج حيث يقيس المحور الأفقي حجم السكان في أي بلد، بينما يقيس المحور العمودي وسائل العيش الكلية،  $Y(N)$  دالة الإنتاج الكلية:

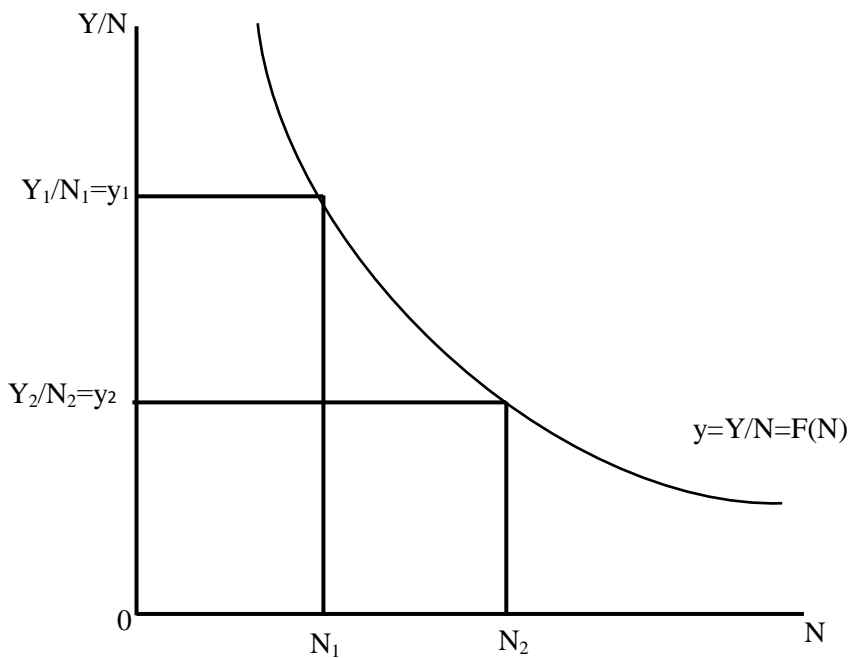


يلاحظ من خلال الشكل، أن تزايد السكان يؤدي دائما إلى تخفيض حصة الفرد الواحد من الإنتاج، فعند حجم السكان  $(N_1)$  يكون متوسط حصة الفرد من الإنتاج هو  $(Y_1/N_1)$ . وإذا كانت زيادة السكان تؤدي إلى زيادة متناسبة في الإنتاج، فعند تضاعف عدد السكان إلى  $(N_2)$  ينبغي أن يكون حجم الإنتاج  $(2Y_1)$  حيث تبقى حصة الفرد الواحد من الإنتاج ثابتة وتساوي  $(2Y_1/N_2)$ .

لكن وفقا لدالة الإنتاج المالتسية لا يزيد الإنتاج إلا إلى  $(Y_2)$  فقط، عند مضاعفة عدد السكان، ومن ثم فإن حصة الفرد من الإنتاج ستكون مساوية إلى  $(Y_2/N_2)$ .

ويمكن توضيح العلاقة بين زيادة السكان ومتوسط حصة الفرد من الإنتاج في الشكل الموالي:





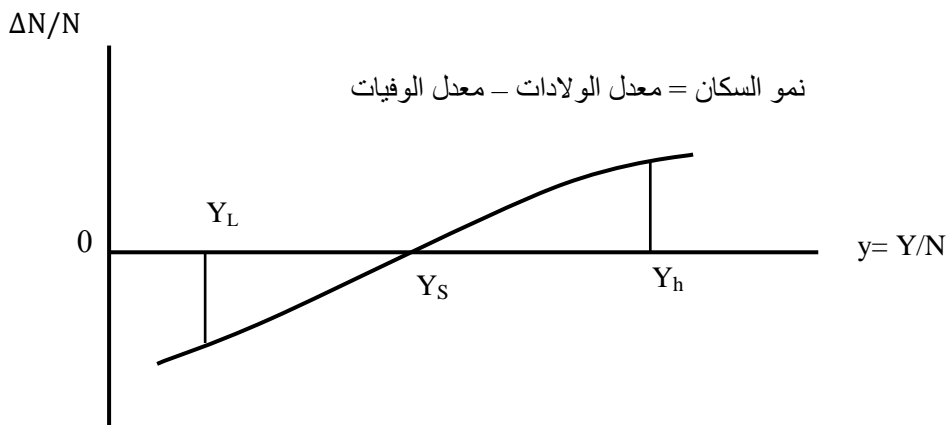
حصة الفرد من إنتاج وسائل العيش

حيث تشير  $(y=Y/N)$  إلى حصة الفرد من الناتج، في حين تبين  $(Y)$  إجمالي الناتج، ويتبين من الشكل انخفاض حصة الفرد من الناتج باستمرار زيادة عدد السكان.

**2.2 دالة نمو السكان عند مالتس:** هناك علاقة أخرى بين حجم السكان وكمية وسائل العيش الكلية المتاحة في الاقتصاد، وهي عكس العلاقة السابقة.

إذ يرى مالتس أن نمو السكان يعتمد في سلوكه على متوسط مستوى المعيشة (الذي يتحدد بإنتاج وسائل العيش)، فعند مستويات المعيشة المتدنية يكون معدل النمو السكاني سالبا، أي أن حجم السكان يتناقص، وعند مستويات المعيشة المرتفعة يصبح النمو السكاني موجبا. ويتسم النمو السكاني حسب مالتس بكونه مستمرا، طالما كان متوسط مستوى المعيشة القياسي متزايدا.

الشكل الموالي يبين دالة نمو السكان، حيث يقيس المحور الأفقي متوسط مستوى المعيشة  $(y=Y/N)$ ، أما المحور العمودي فيقيس معدل نمو السكان  $(\Delta N/N)$



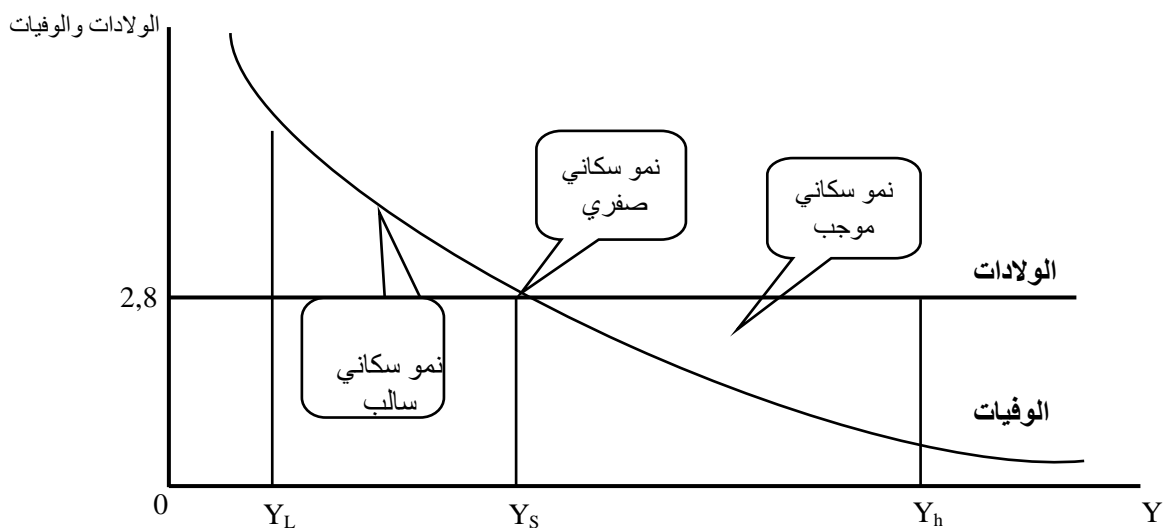
دالة نمو السكان عند مالتس

نقطة تقاطع المنحنى مع المحور الأفقي تكون عند مستوى متوسط دخل حد الكفاف ( $Y_S$ ) والمنحنى له ميل موجب عند نقطة التقاطع تلك.

إن القوى التي تتحكم بحجم السكان هي معدل الولادات ومعدل الوفيات:

أ. معدل الولادات عند مالتس غير حساس للظروف الاقتصادية، ويعدّ أحد ثوابت الطبيعة التي تحدد وفق القوانين البيولوجية، وبالعادة والتقاليد ذات الجذور العميقة في المجتمع والبطيئة التغير (كعمر الزواج مثلاً). ومعدل الولادات عند مالتس يعادل 2,8% سنوياً بما يضمن مضاعفة عدد السكان كل 25 سنة.

ب. أما معدل الوفيات فيرتبط بمستوى المعيشة، فعند مستويات المعيشة المنخفضة ( $Y_L$ ) تزداد المجاعات والأوبئة والأمراض مما يؤدي إلى زيادة معدلات الوفيات. ويكون معدل الوفيات عندئذ أكبر من معدل الولادات، بما يؤدي إلى انخفاض حجم السكان ويتضح ذلك في معدل النمو السالب للسكان عند مستويات المعيشة التي تقل عن ( $Y_S$ ).



سلوك الولادات والوفيات عند مالتس

أما عندما يكون مستوى المعيشة مرتفعاً ( $Y_h$ ) فإن معدل الوفيات يكون أقل من معدل الولادات، مما يؤدي إلى تزايد السكان وذلك موضح في الجزء الموجب من دالة النمو السكاني الذي يقع إلى يمين  $Y_s$ . وفي النقطة التي يتساوى فيها معدل الوفيات مع معدل الولادات عند  $Y_s$  يكون معدل نمو السكان مساوياً إلى الصفر، وهذا المعدل يترافق مع مستوى معيشة يضمن عدم حصول مجاعة ويبقى حجم السكان عند مستوى معيشة (حد الكفاف). مع ملاحظة أن منحنى معدل نمو السكان قد حدد عند معدل للولادات يعادل 2,8% سنوياً وهو المعدل الطبيعي للولادات عند مالتس عندما لا يتم تقييد هذا المعدل بالموانع الطبيعية أو الوقائية.

إذن فقد أوضح مالتس أن الاتجاه الطبيعي هو تزايد السكان بمعدل أسرع من تزايد الموارد اللازمة لحياة الإنسان، لذلك تنبأ بأن هناك قوى أخرى لا بد من التواجد لتحد من سرعة نمو السكان وتصحح الاختلال بين حجم السكان وحجم الموارد، وقد أشار إلى نوعين من الموانع تحول دون تجاوز السكان الموارد اللازمة للحياة، وهما:

- **الموانع الإيجابية:** حيث أن الضغط المتزايد للسكان على الموارد، لا بد أن يؤدي في النهاية إلى انتشار سوء التغذية والأوبئة والمجاعات وأيضاً انتشار الحروب للاستيلاء على الموارد، إضافة إلى الزلازل والبراكين. هذه الأمور تؤدي إلى زيادة معدلات الوفيات مما يعيد التوازن مرة أخرى.

- **الموانع الواقية:** من شأنها الحد الاختياري لعدد المواليد من خلال تأجيل سن الزواج أو الامتناع عنه وتحديد النسل والتعقيم وغيرها. وتبدو أهمية هذا النوع من الموانع في أنه يقي الإنسان تدخل الموانع الإيجابية طالما كان للموانع الواقية فاعليتها.

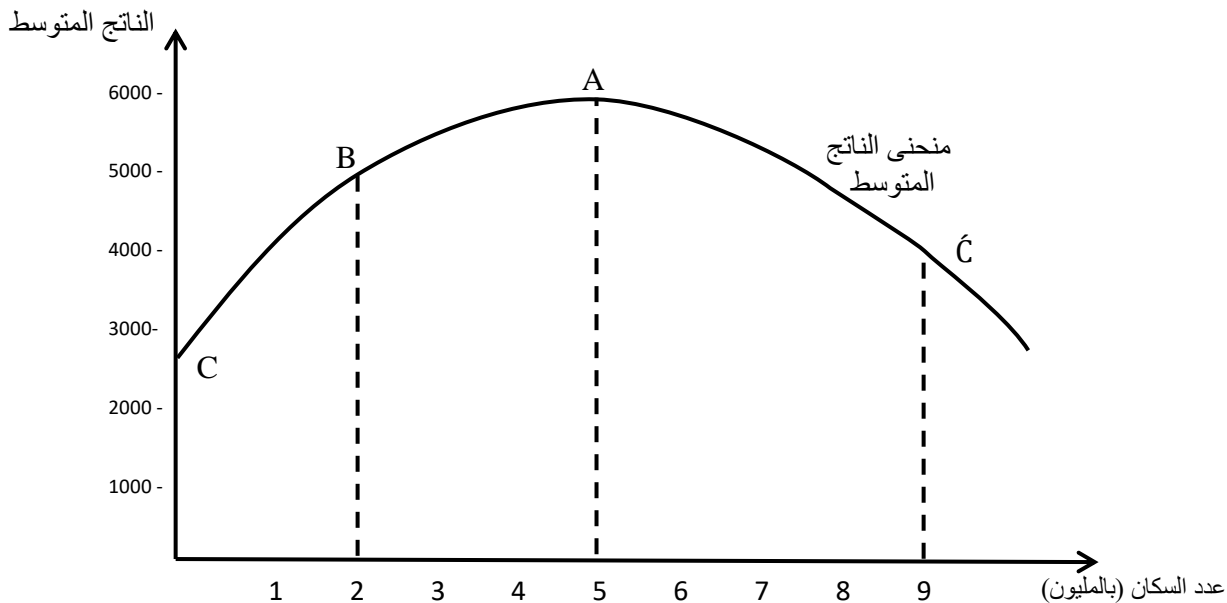
### 3 نظرية الحجم الأمثل للسكان

الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي علاقة السكان بالموارد المتاحة، ويمكن تتبع طروحات هذه النظرية في كتابات الاقتصاديين الكلاسيك الذين ناقشوا آثار حجم السكان على التخصص وتقسيم العمل من ناحية، وعلى إطلاق حركة الغلة المتناقصة من ناحية أخرى. حيث لاحظ (سدجويك Sidgwick) بأن إنتاجية العمل تميل إلى الانخفاض حين تزداد نسبة الأيدي العاملة إلى الأرض، بعد الوصول إلى درجة معينة من الكثافة، بحيث تكون هناك نقطة معينة تمثل أقصى عائد متوسط للعامل الواحد، ويعتمد ذلك على حالة فن الإنتاج وتراكم رأس المال والتقدم التقني.

أي أن دراسة حجم السكان في مجتمع ما، يجب أن تقترن بما لديه من موارد متنوعة، فقد يكون حجم السكان صغيرا وحجم الموارد كبيرا، ويمكن أن يكون العكس. وبين هاتين الحالتين توجد حالة الحجم الأمثل للسكان (Optimum Population) وهي التي يتوافر فيها حجم من السكان يستطيع أن يوظف المتاح من الموارد ويحقق أقصى ناتج متوسط للفرد. ويمكن تعريفه على أنه: "ذلك العدد من الأفراد الذي يعمل على استغلال ما يتوافر له من موارد متاحة ونمط إنتاجي سائد ليحقق أعلى مستوى ممكن من الناتج المتوسط للفرد".

وعرفه (روبنز Robbins) بأنه: "ذلك الحجم من السكان الذي يتيح إمكانية الوصول إلى أقصى العوائد، فهو بالتالي أفضل ما يمكن بلوغه من عدد السكان". أما الاقتصادي (كار ساندرز Carr-Saunders) فيعرفه بكونه: "ذلك الحجم من السكان الذي ينجم عنه أقصى رفاة اقتصادية". وبالنسبة للاقتصادي (دالتون Dalton) فإن: "الحجم الأمثل للسكان هو ذلك الحجم الذي يعطي أقصى معدل لدخل الفرد". وهو يعتبر أفضل التعاريف من الناحيتين العلمية والواقعية.

ويمكن إيضاح الحجم الأمثل للسكان من خلال الشكل الموالي:



العلاقة بين عدد السكان والناتج المتوسط

تعبّر كل نقطة واقعة على منحنى الناتج المتوسط عن نصيب الفرد من الناتج عند عدد معين من السكان، ويتضح أن النقطة (A) يصل عندها المنحنى إلى أعلى مستوى يمكن تحقيقه من الناتج المتوسط وهو 6000 وحدة نقدية، وذلك عندما بلغ عدد السكان 5 مليون نسمة، وبذلك فهذا الرقم يعبر عن الحجم الأمثل للسكان، لأن أي نقص أو زيادة في هذا العدد لا يتحقق معه هذا المستوى من الناتج المتوسط. فعندما أصبح عدد السكان 9 ملايين نسمة، كان الدخل المتوسط 4000 وحدة نقدية، وعندما بلغ عدد السكان مليوني نسمة ارتفع الدخل المتوسط إلى 5000 وحدة نقدية، ولم يصل إلى المستوى الذي وصل إليه عند النقطة (A) والتي يتحقق عندها الحجم الأمثل للسكان.

- مع ملاحظة أنه: إذا كان حجم السكان أكبر من الحجم الأمثل، فإن المجتمع يكون قد تجاوز الحد الذي يسمح بأقصى إنتاجية للفرد، ومن ثم يصبح الناتج المتوسط أقل مما لو كان حجم السكان هو الحجم الأمثل، وبالتالي فإن نقص السكان يؤدي إلى ارتفاع هذا الناتج المتوسط حتى يصل إلى أقصاه عند حجم معين للسكان؛

- أما إذا كان عدد السكان أقل من الحجم الأمثل، فإن كل زيادة في السكان تؤدي إلى حسن استغلال الموارد، وبالتالي إلى ارتفاع الناتج المتوسط حتى يصل إلى الحجم الذي يتحقق

عنده أقصى ناتج متوسط وهو الحجم الأمثل للسكان، وبعد ذلك تؤدي أي زيادة إضافية في السكان إلى تناقص هذا الناتج، ما لم تقترن الزيادة في السكان بزيادة في القدرة الإنتاجية للمجتمع كنتيجة لزيادة الموارد أو تقدم طرائق الإنتاج.

من الانتقادات أو التحفظات البارزة في هذا المجال، هو أن نقطة الحد الأمثل ليست مستقرة أو ثابتة، فإذا حصل تقدم في طرق وأساليب الإنتاج، فإن معدل إنتاج الشخص الواحد سوف يرتفع، ومن ثم تتحول نقطة الحد الأمثل إلى الأعلى. كما أن حالة الحد الأمثل للسكان في بلد معين في الوقت الحاضر، قد لا تعبر عن الحد الأمثل في المستقبل إذا حصلت زيادة في كمية الموارد الطبيعية المتاحة. كما أن النظرية تركز فقط على العوامل الاقتصادية التي تحدد مستوى السكان وتهمل الشروط أو الظروف الاجتماعية والمؤسسية التي تؤثر بشكل كبير على مستوى السكان في بلد معين. وحتى من الناحية الاقتصادية ذاتها، يرى بعض الكتاب بأن القياس الصحيح لمعدل دخل الفرد الواحد مسألة عسيرة لأن البيانات المتاحة بهذا الخصوص، هي في الغالب تفتقر إلى الدقة والواقعية. وهو ما يجعل فكرة الأمثلية (أي الحجم الأمثل للسكان) في موضع شك. وأخيراً يشير بعض الكتاب إلى أن هذه النظرية تفترض ثبات كثير من المتغيرات الأخرى، بما في ذلك أذواق الناس وعاداتهم ونسبة السكان العاملين إلى مجموع السكان ونمط تنظيم مشاريع الأعمال. ولكن هذه الأمور وغيرها تخضع للتغير الدائم، الأمر الذي لا بد أن يؤثر على الوضع الأمثل للسكان.

#### 4 العوامل المحددة لنسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان

يتحدد عرض العمل أو القوى العاملة لبلد ما، من الناحية الكمية، بحجم سكانه ومعدل نموه. ولما كانت نسبة القوى العاملة إلى حجم السكان تتحدد بعاملين أساسيين هما التركيب العمري والتركيب النوعي للسكان، وهذان يتأثران بدورهما بمستويات واتجاهات معدلات المواليد والوفيات والهجرة، ارتفاعاً وانخفاضاً، نستعرض هذه المعدلات والاعتبارات التي تؤثر في ارتفاعها وانخفاضها على النحو التالي:

**1.4 معدل المواليد:** يقاس بعدد المواليد الأحياء الذين يولدون خلال العام منسوباً إلى كل ألف من إجمالي عدد السكان في (منتصف) عام القياس، ويحسب كالاتي:

$$\text{معدل المواليد} = \frac{\text{عدد المواليد الأحياء خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد السكان (منتصف) الفترة}} \times 1000^*$$

ويعكس تباين معدل المواليد أثر التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على مدى إقبال الإنسان على زيادة نسله: حيث تتميز معدلات المواليد بالارتفاع في المجتمعات المتخلفة وذلك

لسيطرة التقاليد التي تشجع الزواج المبكر وحب الإنجاب، وعدم الامتثال لبرامج تنظيم الأسرة، وتراجع طموح أرباب الأسر منخفضة الدخل عن تحقيق مستوى معيشة أفضل وقناعتهم بأن إضافة طفل جديد لا يعني زيادة نفقات الأسرة إلا بالحد الأدنى لطعامه ولباسه. أما في المجتمعات المتقدمة التي حققت مستويات معيشية مرتفعة، فقد لوحظ اتجاه معدلات مواليدها إلى النقصان، وذلك لزيادة وعي الفرد أن الزيادات السكانية تهدد تمتعه بمستوى معيشي مرتفع، وإمكانية أفراد الأسرة الصغيرة مواصلة التعليم الطويل والمكلف، كما اتسمت المجتمعات الحديثة بالطموح المستمر لإدراك مستوى معيشة أعلى وهو ما يعدّ في حد ذاته مانعا قويا لتزايد السكان.

**2.4 معدل الوفيات:** ويقاس بنسبة عدد الوفيات منسوباً إلى كل ألف من إجمالي عدد السكان في (منتصف) سنة القياس، ويحسب كالتالي:

**معدل الوفيات = عدد الوفيات خلال الفترة / إجمالي عدد السكان (منتصف) الفترة \* 1000**

بصفة عامة، معدلات الوفيات انخفضت كثيراً نتيجة للتقدم الصحي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنها لازالت في الدول النامية أعلى كثيراً من الدول المتقدمة.

**3.4 معدل الهجرة:** تعد الهجرة من وإلى دولة ما، أحد العوامل المؤثرة على حجم السكان فيها. وقد رحبت العديد من الدول بالمهاجرين نظراً لكثرة الموارد العاطلة التي كانت في حاجة إلى سرعة استغلالها، لذلك فتحت أبوابها للمهاجرين وصولاً للحجم الأمثل للسكان فيها.

وبقدر تأثير التركيب العمري والنوعي للسكان على أعداد الأيدي العاملة، نجد أن السن يمارس أثراً متميزاً لأن الفرد لا يعتبر في العادة ضمن قوة العمل، إلا عند وصوله حدود سن معينة، كما أنه يعتبر خارج قوة العمل بعد تخطيه لحدود سن معينة أخرى. أما بالنسبة للنوع، فإن أهميته تنبع من حقيقة أن بعض المجموعات من النساء لا يدخلن ضمن القوة العاملة لأن نشاط ربات البيوت لا يعتبر كنشاط إنتاجي من الناحية الاقتصادية. وبصرف النظر عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية، التي تحدد مشاركة السكان في القوة العاملة، يمكن القول بأنه كلما زادت نسبة السكان في سن العمل وكلما زادت نسبة السكان الذكور، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة حجم القوة العاملة والعكس صحيح. وترتبط الحاجة إلى مرافق التعليم وإلى العاملين في التعليم، بالأعداد الحالية والمتوقعة للسكان في سن الدراسة. وبقدر زيادة نسبة السكان في سن التعليم إلى مجموع السكان، سوف يترتب على البلد تخصيص نسبة أو مقادير أكبر من الناتج القومي للإنفاق على تهيئة مستلزمات التعليم.

## 5 كفاءة العنصر البشري في الإنتاج

تتوقف إنتاجية العامل وكفاءته في أداء عمله على العديد من العوامل، أهمها ما يلي:

أ. مقدار الجهد المبذول في العمل، وهذا الجهد يتوقف على عدد ساعات العمل وعدد ساعات الراحة في المقابل، وكذلك مستوى أداء العامل لعمله ومدى رغبته في هذا العمل.

ب. نظام الأجور، حيث يعد الأسلوب الذي يحصل العامل من خلاله على الأجر، دافعا لدعم أداء العامل ورفع مستواه خاصة لو تم ربط الأجر بالإنتاجية، دون أن يتساوى في ذلك العامل المجد والعامل المهمل.

ج. التعليم والتدريب، حيث يعد التعليم من أهم متطلبات التقدم الاقتصادي، لما يسهم به من زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما أن التدريب مهم لكل أطراف العملية الإنتاجية من عمال وإدارة وغيرهم، وهو عملية مستمرة حتى يكون الجميع على علم بالتطورات الحديثة والتغيرات في طبيعة العمل والتي تتأثر بالتقدم العلمي والتكنولوجي.

د. حسن اختيار المكان المناسب للعامل وذلك استنادا إلى قدراته وإمكانياته ومواهبه وطموحاته.

هـ. التنظيم العلمي للعمل بما يسمح بسيولة وتدفق العمل دون تعقيدات تزيد من الوقت المخطط للعملية الإنتاجية وتقلل من الكفاءة.

و. أسلوب تقسيم العمل والذي يترتب عنه اكتساب الفرد مهارة كبيرة من خلال تخصصه في القيام بعملية واحدة، كما يسهم تقسيم العمل في تقليل تكاليف الإنتاج مما يؤدي بدوره إلى زيادة أرباح المنتجين وتشجيعهم على التوسع في الإنتاج.



## الفصل الثاني

### سوق العمل وطبيعة علاقات العمل

#### 1 اقتصاديات العمل

##### 1.1 مفهوم اقتصاديات العمل

تعنى اقتصاديات العمل بالطريقة التي يفكر بها الاقتصاديون وأصحاب الأعمال حول الأيدي العاملة والحجم الأمثل الذي يتوجب توفيره وتشغيله. ويعتبر تحليل العمالة أمراً معقداً لارتباطه بالموارد البشري، وتتبع هذه الصعوبة من صعوبة علم الاقتصاد بشكل عام، الذي يحاول تفسير سلوك الأفراد من الناحية الاقتصادية والذي يختلف من شخص إلى آخر. ويعتبر اقتصاد العمل أحد فروع علم الاقتصاد الذي يعرف بأنه الطريقة أو الآلية التي تعكس أداء سوق العمل ونتائجه الأساسية، ويهتم أساساً بسلوك أصحاب الأعمال والعمال في استجاباتهم للتغيرات التي تطرأ على مستويات الأجور، الأسعار، الأرباح والتغيرات غير النقدية المتمثلة في ظروف وبيئة العمل. حيث تؤثر هذه المتغيرات سواء النقدية أو غير النقدية على اختيارات الفرد المهنية ودوافعه السلوكية في العمل.

##### 2.1 مفهوم العمل

العمل هو المجهود الإنساني المبذول في سبيل تحقيق إنتاج معين، وهذا المجهود قد يكون ذهنياً أو بدنياً، وفي كل الأحوال لا بد أن يوظف في الإنتاج. وهو يحتل أهمية بالغة لأنه من يعود إليه الفضل في عملية الإبداع والابتكار والتصنيع والتحويل، ولا يمكن للعملية الإنتاجية أن تتم بدونها مهما كانت درجة ومستويات المجتمع العلمية والتكنولوجية. وقد تباينت آراء المدارس الاقتصادية حول ماهية العمل المنتج، نبرز البعض منها فيما يلي:

- مدرسة الطبيعيين (الفيزيوقراط)، كانت ترى أن العمل في الزراعة هو العمل الوحيد المنتج، في حين أن العمل في كل من الصناعة والتجارة يعد عملاً عقيماً؛
- ويرى آدم سميث أن العمل الذي يؤدي إلى زيادة الأصول المادية في المجتمع هو العمل المنتج، واعتبر أن ما يقدم من خدمات غير منتج؛
- ويرى الاقتصادي الفرنسي جون باتيس ساي أن العمل الذي يخلق منفعة يعتبر عملاً منتجاً؛
- أما كارل ماركس فيرى أن العمل المنتج هو كل عمل يدوي أو ذهني.

وبصفة عامة، فإن النظرية الاقتصادية الحديثة ترى أن أي عمل يعتبر عملاً منتجاً، طالما أنه يخلق منفعة أو يساهم بأي شكل من الأشكال في خلق منفعة.

وتستنبط أهمية العمل، من كونه يلعب أدواراً مختلفة في الحياة الاقتصادية، سواء في مجال الإنتاج أو كمصدر للدخل أو جانب مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية:

- **العمل كعامل إنتاج:** لا شك أن العمل يمثل أحد أهم عوامل الإنتاج إلى جانب الأرض ورأس المال والتنظيم، حيث يعتبر العنصر الجوهري والأساسي في إنتاج السلع والخدمات؛

- **العمل كمصدر للدخل:** يقدم العامل الخدمات للآخرين في عملية الإنتاج مقابل أجر معين، وبهذا فإن العامل يحصل على الدخل جراء تقديم خدماته إلى الآخرين؛

- **العمل كعنصر يرتبط بالموارد البشري:** تحتاج عملية الإنتاج إلى الموارد البشرية إلى جانب الموارد المادية. وتحتاج عملية التنمية الاقتصادية هي الأخرى إلى الموارد البشرية إلى جانب الموارد الاقتصادية الأخرى. ويعتبر بعض الاقتصاديين بأن الموارد البشرية هي التي تشكّل القاعدة الأساسية لرفاهية الشعوب، ذلك أنه من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية وإنشاء هيئات سياسية واقتصادية واجتماعية لدفع عملية التنمية، والتي لا يمكن أن تتم إلا من خلال التخطيط والعمل الدؤوب والذي لا يمكن أن يتأتى إلا عن طريق تكوين الموارد البشرية والتعليم والتدريب والتطوير.

### 3.1 مكونات العمل

من خلال العمل، يقوم الإنسان بتحويل المواد الخام إلى منتجات مختلفة يستخدمها لتلبية احتياجاته الضرورية لديمومة الحياة، وتتمثل مكونات عنصر العمل فيما يلي:

أ. **موضوع العمل:** ويعني كل ما يعالجه عمل الإنسان وكل ما تقدمه الطبيعة، كالمواد الخام، المواد الأولية، الأشجار والنباتات وغيرها.

ب. **وسائل العمل:** وتعني الأشياء التي يؤثر الإنسان بواسطتها في موضوع عمله وتسمى بأدوات الإنتاج.

ج. **قوة العمل:** وهي القوة التي يمتلكها الإنسان وتتكون من مجموع الإمكانيات المادية والذهنية الموجودة في جسم الإنسان.

أما إنتاجية العمل فهي تعني نسبة كمية الإنتاج إلى عدد العمال المشتغلين (أو عدد ساعات العمل) وهذه الإنتاجية تعتبر من حيث الجوهر، كمقياس لكفاءة المشروع الإنتاجي التي يعبر عنها عادة بمقدار الناتج للعامل الواحد أو للساعة الواحدة أو أي وحدة زمنية أخرى، ولكنها لا تعد مقياساً للمجهود البشري المبذول، لأن حجم القوة الإنتاجية في ظل ظروف معينة، يتوقف على كيفية إنجاز العمل البشري والانتفاع به وعلى الجهود التي يقدمها العمال أنفسهم. ومن العوامل التي تزيد القوة الإنتاجية هي التغيرات التكنولوجية الحديثة التي تطرأ على وسائل الإنتاج والكفاءة الإدارية وكفاءة العامل نفسه.

#### 4.1 بعض المفاهيم الأساسية في اقتصاديات العمل

**1.4.1 الموارد الاقتصادية:** تعرّف بأنها تلك الموارد التي يبذل الإنسان جهداً في إنتاجها أو الحصول عليها وهي نادرة نسبياً وقيمة، تقسم إلى قسمين:

- **الموارد المادية أو الطبيعية:** وهي الأرض (وما تحويه من موارد طبيعية) ورأس المال (بنوعيه الإنتاجي المباشر كالآلات والمعدات، والخدمي كالطرق والجسور ومحطات توليد الطاقة الكهربائية).

- **الموارد البشرية:** وتشمل العمل والإدارة والتنظيم، وهي تمثل كل الأفراد الذين يساهمون في عملية الإنتاج بشكل أو بآخر مقابل عائد مادي معين. ويتمثل ناتج العمل في السلع والخدمات والتي تسمى مخرجات. وكل عملية إنتاج تحتاج إلى تنسيق للجهود وتحديد للأهداف، وهذا ما تقوم به الإدارة والتنظيم.

ويعتبر تحسين الموارد الاقتصادية أمراً مهماً، لأن أهداف المجتمع الاقتصادية هي زيادة الإنتاجية، وذلك لتحقيق أقصى حد من الإشباع للوصول إلى مستوى معيشي أفضل ورخاء أكبر، ويتم ذلك من خلال تحسين مدخلات العملية الإنتاجية وهي الموارد الاقتصادية، سيما وأن هذه الموارد تعتبر نادرة نسبياً، مما يقتضي استغلالها الاستغلال الأمثل.

**2.4.1 السلع والخدمات:** الفرق بين السلع والخدمات هو أن السلعة شيء مادي وملسوس كالملابس والغذاء، بينما الخدمة شيء غير محسوس أو ملمسوس كالخدمة التعليمية والخدمة الصحية والخدمة الترفيهية، ولا فرق بين الجهات التي تقوم بإنتاجها سواء الدولة أو القطاع الخاص. والسلع نوعان:

- سلع طبيعية: وهي التي لا يبذل الإنسان أي جهد في إنتاجها، لكن يؤثر فيها الإنسان سلباً أو إيجاباً؛

- سلع اقتصادية: وهي التي يبذل الإنسان جهداً في إنتاجها.

**3.4.1 سوق العمل:** يعرف سوق العمل بأنه المكان الذي يجتمع فيه كل من المشتري والبائعين لخدمات العمل. والبائع في هذه الحالة هو العامل الذي يرغب في تأجير خدماته، والمشتري هو صاحب العمل والذي يرغب في الحصول على خدمات العمل. وبهذا فإن مكونات سوق العمل هي البائع والمشتري. ومع التطور الحاصل في وسائل الاتصال المختلفة، أصبح سوق العمل هو الإطار الذي تتم فيه عملية التبادل الاقتصادي، سواء كان هذا الإطار مكاناً أو أجهزة إلكترونية، كاستخدام الإنترنت أو الهاتف أو الفاكس. ويمكن التمييز بين الأنواع المختلفة لأسواق العمل، لأن خدمة العمل غير متجانسة ولأن الأعمال لها تصنيفات مختلفة، وبالتالي هناك سوق لكل خدمة من خدمات العمل: كسوق العمل في القطاع الزراعي وسوق العمل في القطاع السياحي وسوق العمل في قطاع البناء.

**4.4.1 قوة العمل:** تمثل قوة العمل ما يعرف بالفئة النشطة اقتصادياً من السكان، وهي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 15 و65 عاماً، بعد استبعاد ربات البيوت والمرضى والعاجزين عن العمل وفئات الطلاب في المدارس والجامعات. وقوة العمل هذه، تشمل العاملين فعلاً وكذا العاطلين عن العمل. أي أنها تتكون من جميع الأشخاص المشتغلين فعلاً والأشخاص الذين ليس لهم عمل ولكنهم يسعون إليه بجدية. وهي تتضمن جميع العاملين وكذلك من ترك عمله مؤقتاً بسبب المرض أو العطل أو الاضطراب الصناعي أو بسبب رداءة الطقس.

إن الأشخاص الذين يستبعدون عن قوة العمل هم الأفراد الذين لا وجود لهم في سوق العمل، أي الأفراد الذين لا عمل لهم ولا يبحثون عنه. ولذلك الفئات الرئيسية من السكان التي تستبعد عن قوة العمل هي كما يلي:

- ربات البيوت: على الرغم من أن عمل ربات البيوت داخل البيت، يشبع حاجات بشرية، إلا أن ربة البيت لا تقصد البيع والحصول على أجر أو ربح من عملها، وعلى هذا الأساس تستبعد من قوة العمل.

- الأطفال: حيث يستبعد الأطفال الذين تقل أعمارهم عن خمسة عشر سنة من قوة العمل.
  - طلاب المدارس والجامعات: حتى ولو كانت أعمارهم تزيد عن 15 سنة.
  - الأشخاص العاجزون عن العمل: بسبب الشيخوخة أو بسبب العاهات البدنية والمصابون بالأمراض.
  - الأشخاص غير الراغبين في العمل: وإن كانوا قادرين عليه.
- وكلما ارتفعت نسبة قوة العمل إلى حجم السكان، كلما كان ذلك من العوامل الإيجابية، لأنه يساعد على زيادة حجم الإنتاج والدخل في البلد، وتسمى نسبة قوة العمل إلى حجم السكان بنسبة المشاركة أو معدل المشاركة، ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{نسبة المشاركة} = (\text{حجم قوة العمل} / \text{حجم السكان}) * 100$$

وتجدر الإشارة إلى أن انخفاض هذه النسبة في بلد ما، تعني ارتفاع نسبة الإعاقة، لأن ذلك يعني أن فئة قليلة من السكان تعمل وتعمل الغالبية العظمى من السكان.

**5.4.1 عقد العمل:** هو اتفاق شفوي أو كتابي يتعهد العامل بمقتضاه أن يعمل لدى صاحب العمل وتحت إشرافه أو إدارته مقابل أجر، ويكون عقد العمل لمدة محددة أو غير محددة أو لعمل معين أو غير معين. ينظم عقد العمل على نسختين، يحتفظ كل من العامل ورب العمل بنسخة منه، ويبقى معمولاً به بغض النظر عن تغيير صاحب العمل بالبيع أو انتقال الملكية بسبب الإرث أو الدمج أو لأي سبب آخر. ولا يلزم العامل بالقيام بعمل يختلف اختلافاً واضحاً عن طبيعة العمل المتفق عليه في عقد العمل، إلا إذا دعت الضرورة إلى ذلك، وكما حددها قانون العمل، كما لا يلزم العامل بالعمل في مكان غير مكان العمل المخصص لعمله. وينتهي عقد العمل في الحالات التالية:

- إذا اتفق الطرفان على إنهائه؛

- إذا انتهت مدة عقد العمل أو انتهى العمل نفسه؛

- إذا توفي العامل أو أقعده مرض أو عجز عن العمل.

**6.4.1 البطالة ومعدل البطالة:** العاطل عن العمل هو كل شخص راغب في العمل وقادر عليه وباحث عنه ولم يجده. وعليه، فإن من لا يرغب في الحصول على عمل، لا يعتبر ضمن تعداد العاطلين عن العمل. ومن المعلوم أن البطالة تؤدي إلى خسارة للعاطلين عن العمل من كسب الدخل، كما أنها تمثل فقداناً للإنتاج وهدراً في استغلال الموارد الاقتصادية.

يقاس حجم البطالة من خلال ما يعرف بمعدل البطالة، الذي يتمثل في حاصل قسمة عاطلين عن العمل إلى الحجم الكلي لقوة العمل، أي:

$$\text{معدل البطالة} = (\text{إجمالي عدد العاطلين عن العمل} / \text{حجم قوة العمل}) * 100$$

$$\text{معدل البطالة} = (\text{إجمالي عدد العاطلين} / \text{عدد العاملين} + \text{عدد العاطلين}) * 100$$

يمكن معدل البطالة من مقارنة حجم البطالة بين البلدان، وكلما ارتفع هذا المعدل، دلّ على حجم وعمق المشكلة بالنسبة للبلد وللاقتصاد الوطني.

**7.4.1 معدل الأجر (الاسمي والحقيقي):** يعرف الأجر بأنه مبلغ من النقود يحصل عليه العامل لقاء تقديمه خدمة العمل إلى الآخرين لفترة محددة. وهو عائد العمل الذي يحصل عليه العامل كدخل يتم إنفاقه على شراء السلع والخدمات. ويجب التمييز بين:

- **الأجر الإسمي:** الذي يمثل مقدار النقود التي يستلمها العامل مقابل عمله، أي الأجر الفعلي الذي يستلمه.

- **الأجر الحقيقي:** الذي يمثل كمية السلع والخدمات التي يمكن أن يشتريها مقدار معين من الأجر النقدي، أي يمثل القوة الشرائية للأجر النقدي. وما يهم الفرد العامل هو الأجر الحقيقي وليس الأجر الاسمي، لأنه يمثل القدرة الشرائية للنقود، فكلما ارتفع معدل الأسعار، انخفضت القدرة الشرائية للأجور.

## 2 الطلب على العمل

ينشأ الطلب على العمل من جانب المشروعات والمؤسسات التي تقوم بالإنتاج، وذلك لأن الطلب على السلع والخدمات بمختلف أنواعها، هو الذي يتسبب في وجود طلب على العمل. ولذلك فهذا الأخير هو طلب مشتق من الطلب الأصلي على السلع والخدمات والتي يستمد منها مباشرة المنافع المختلفة والتي يشترك عنصر العمل في إنتاجها، فإذا ارتفع الطلب على نوع معين من السلع والخدمات، فإنه بالتبعية يرتفع على عنصر العمل الذي يسهم في إنتاج هذه السلع والخدمات والعكس صحيح.

### 1.2 مفهوم الطلب على العمل وقانون الطلب

إن الطلب على الأيدي العاملة على المستوى الكلي، يمثل قدرة الاقتصاد الوطني على توظيف الأيدي العاملة عند أجر معين، ويعني ذلك تجميع الطلبات الفردية لأصحاب الأعمال، ويقصد بالطلب على نوع معين من العمل من طرف المشروع، تلك الكميات المختلفة من وحدات العمل سواء ساعة أو يوم أو غيرها، والتي يكون المشروع مستعداً لشرائها خلال مدة معينة، عند مختلف أثمان العمل، أي عند مختلف معدلات الأجر في وحدة العمل المطلوبة.

إن للطلب على العمل خاصيتين:

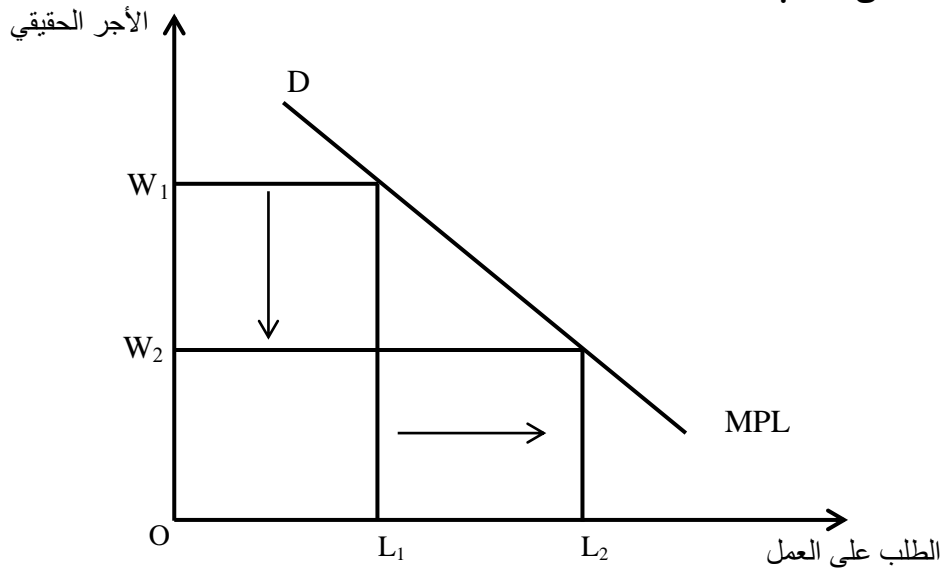
- منحى طلب العمل ينحدر إلى أسفل؛
- درجة استجابة الطلب للتغيرات الحاصلة في الأجور، حيث ينخفض عدد العمال المطلوبين كلما زاد الأجر.

ويعتمد الإنتاج الكلي والطريقة التي يتم بها مزج رأس المال والعمل على العوامل التالية:

- الطلب على المنتج؛
- رأس المال والعمل الذي يمكن الحصول عليه عند أسعار معينة؛
- اختيار التقنية المتوفرة.

وعند دراسة الطلب على العمل، فإنه يجب معرفة كيفية تأثر عدد العمال الذي توظفه المؤسسة بالتغيرات في واحد أو أكثر من تلك العوامل الثلاثة.

**1.1.2 الطلب على العمل والتغيرات في الأجور:** يؤدي انخفاض الأجر الحقيقي إلى زيادة الكمية المطلوبة من العمل والعكس صحيح، وذلك بالتحرك من نقطة إلى أخرى على منحنى الطلب. فعندما يكون الأجر مساويا إلى  $W_1$  فإن الكمية المطلوبة من العمل تكون مساوية إلى  $OL_1$ ، وعندما ينخفض الأجر إلى  $W_2$  ترتفع الكمية المطلوبة من العمل إلى  $OL_2$ ، كما يوضحه الشكل أدناه:



منحنى الطلب على العمل

ونشير إلى أن تأثيرات التغير في الأجر، على حجم الطلب على العمل، تنتج عن عاملين، هما:

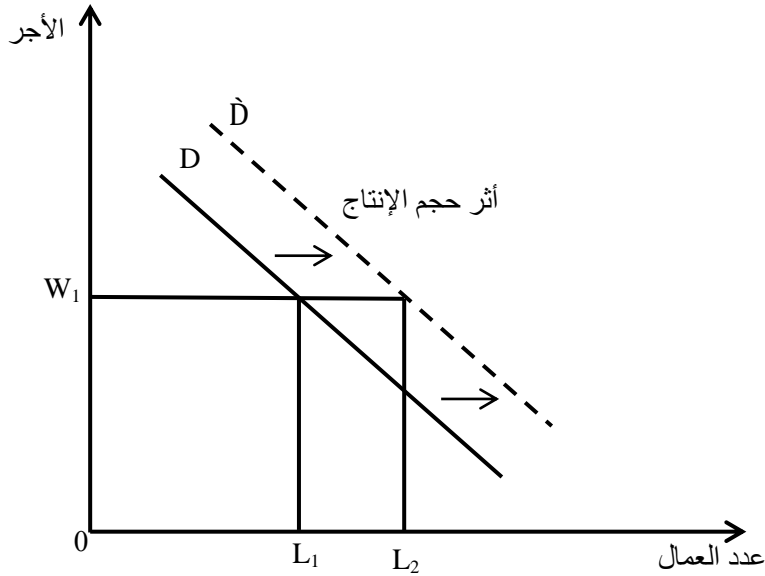
- **تأثير الحجم (السعة):** حيث أن الزيادة في الأجور تعني زيادة في التكاليف، والتي عادة ما تؤدي إلى زيادة في أسعار المنتجات وبالتالي انخفاض في حجم الإنتاج، وبالطبع فإن المستويات المنخفضة من الإنتاج تعني مستويات منخفضة من العمالة، وهذا الانخفاض في العمالة يسمى تأثير الحجم أو تأثير السعة، بمعنى أنه: التأثير على العمالة المطلوبة لمستويات الإنتاج الأصغر.

- **أثر الإحلال:** حيث تؤدي زيادة الأجور إلى تحفيز أصحاب الأعمال لخفض التكاليف، عن طريق تبني أساليب الإنتاج التي تعتمد على رأس المال بدرجة أكبر من اعتمادها على عنصر العمل، بمعنى أنه إذا زادت الأجور، فإن العمالة المطلوبة تتخفض بسبب التحول إلى أساليب الإنتاج ذات الكثافة الرأسمالية العالية، أي أن رأس المال يحل محل العمل.

**2.1.2 الطلب على العمل والتغير في العوامل الأخرى التي تؤثر في الطلب:** يتأثر الطلب على العمل عندما يتغير أحد العوامل المحددة للطلب على العمل (عدا الأجر)، فعندما



ينخفض سعر رأس المال فهذا يؤدي إلى انخفاض التكاليف الإنتاجية، مما يشجع على زيادة الإنتاج ويؤدي ذلك بدوره إلى زيادة الطلب على العمل (عند أي مستوى من الأجور). وينعكس ذلك بانتقال وتحرك منحني الطلب على العمل إلى اليمين، مما يعني زيادة في عدد العمال المطلوبين من  $OL_1$  إلى  $OL_2$  عند نفس الأجر  $OW_1$  كما هو مبين في الشكل التالي:



انتقال الطلب على عنصر العمل بسبب "تأثير الحجم" الناتج عن انخفاض أسعار رأس المال

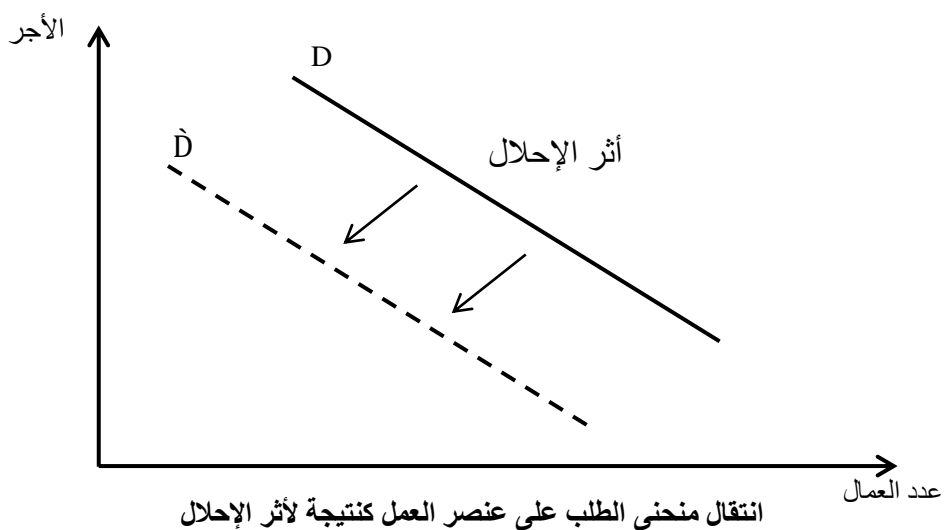
وعند تحليل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال، فإن صاحب العمل يقارن بين التكاليف الحدية للعامل  $MCL$  وهي الأجر الحقيقي وبين الناتج الحدي للعامل  $MPL$  والذي يمثل الإيراد الحدي. فإذا كان الإيراد الحدي الذي يولده العامل يفوق التكاليف الحدية لاستئجار العامل، فبالإمكان زيادة الأرباح بزيادة توظيف العمال. وبالمقابل، إذا زادت التكاليف الحدية على الإيراد الحدي للعامل، فإن المؤسسة تتحمل بعض الخسارة باستئجار تلك الوحدة الأخيرة من العمل، وبإمكانها زيادة أرباحها بتخفيض كمية العمل وعدم تشغيل الوحدة الأخيرة.

إن مستوى التشغيل الوحيد الذي يتفق وتعظيم الربح، هو ذلك المستوى الذي يتساوى عنده كل من الإيراد الحدي للعامل والتكلفة الحدية لاستئجار الوحدة الأخيرة من العمل أي الأجر الحقيقي  $(W/P)$ . ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\frac{\Delta Q}{\Delta L} = MPL \geq \frac{W}{P}$$

تشير المعادلة إلى أنه: إذا كان الناتج الحدي للعامل يساوي أو يفوق الأجر الحقيقي، فإن صاحب العمل يقرر تشغيل ذلك العامل، أما إذا كان الناتج الحدي للعامل أقل من الأجر الحقيقي فإنه لن يشغل ذلك العامل، لأنه يسبب خسارة لصاحب العمل.

والتأثير الثاني الناتج عن انخفاض أسعار رأس المال هو "أثر الإحلال" حيث تتجه المؤسسات إلى أساليب الإنتاج ذات الكثافة الرأسمالية العالية استجابة للانخفاض النسبي في أسعار رأس المال. وبقيامها بإحلال رأس المال محل العمل، سوف تستخدم كميات أقل من العمل لإنتاج قدر معين من المنتجات عما كان عليه في السابق، وبذلك سوف ينتقل منحنى الطلب على العمل إلى اليسار، كما يوضحه الشكل أدناه:



وتميل التغيرات في عرض رأس المال وفي الطلب على المنتج إلى نقل منحنى الطلب على العمل. ومن المهم أن نميز بين انتقال منحنى الطلب والتحرك على طول. ويوضح منحنى الطلب بياناً كمية العمل المطلوبة كدالة في معدل الأجر (يمثل الأجر في المحور العمودي وعدد العمال على المحور الأفقي).

- فعندما تتغير الأجور مع ثبات باقي العوامل، تكون هناك حركة على طول المنحنى؛

- ولكن عندما يتغير واحد من العوامل الأخرى، فإن منحنى الطلب على العمل ينتقل حيث تسود علاقة جديدة بين الأجور والعمالة، تتمثل في انتقال منحنى الطلب. فإذا زاد عدد العمال المطلوب عند أي معدل للأجور فإن المنحنى بأكمله ينتقل إلى اليمين. وإذا قل عدد العمال المطلوب عند كل معدل للأجر يمكن أن يسود، ينتقل المنحنى بأكمله إلى اليسار.

## 2.2 العوامل المحددة للطلب على العمل (عدا الأجور)

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الطلب على العمل أهمها ما يلي:

أ. **معدل النمو الاقتصادي:** ويعني الزيادة المتحققة في الناتج القومي الإجمالي، أي الزيادة الحاصلة في كمية السلع والخدمات المنتجة في البلد. فكلما ارتفع معدل النمو الاقتصادي، كلما زاد الطلب على العمل والعكس.

ب. **الاستثمار:** يزداد الطلب على العمل كلما زاد حجم الاستثمارات في البلد، حيث أن زيادتها تؤدي إلى زيادة الإنتاج، أي زيادة معدل النمو الاقتصادي وبالتالي زيادة الطلب على الأيدي العاملة.

ج. **التطور التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي يمكن أن يؤثر سلبا أو إيجابا على الطلب على الأيدي العاملة وذلك حسب نوع التطور المحقق. فإذا كان التطور التكنولوجي يؤدي إلى استخدام تكنولوجيا كثيفة رأس المال في العملية الإنتاجية فهذا يؤدي إلى إحلال عنصر رأس المال محل عنصر العمل في العملية الإنتاجية وبالتالي ينخفض الطلب على العمل. وعندما يكون التطور التكنولوجي من النوع كثيف العمل فإنه يؤدي إلى زيادة الطلب على العمل.

د. **التقاعد:** يتأثر حجم الطلب السنوي على الأيدي العاملة بعدد المتقاعدين في فترة محددة وذلك من أجل الإحلال محل العمال المتقاعدين، ويعتمد ذلك على القوانين والأنظمة التي تحكم سن التقاعد. ويؤدي تخفيضها إلى زيادة الطلب على الأيدي العاملة والعكس صحيح.

هـ. **الوفيات:** كلما زادت الوفيات بين العاملين، كلما زاد الطلب على الأيدي العاملة وتحرك منحى الطلب إلى اليمين مما يؤدي إلى زيادة في الكمية المطلوبة من العمل. وقد تكون هذه الوفيات جراء حوادث العمل أو لأسباب أخرى خارج العمل.

و. **القوانين والأنظمة:** هناك بعض القوانين التي تلزم أصحاب العمل بتوظيف عدد معين من القوى العاملة، من فئات معينة مثل أشخاص من أعراق معينة أو من مناطق جغرافية أو إقليمية معينة أو من المعوقين والمواطنين الأجانب.

ز. **تطبيقات سياسة تشريع الحد الأدنى للأجور:** من التشريعات التي تتخذها الحكومات، أحيانا، لحماية مصالح العمال هي تحديد الحد الأدنى للأجور لعدد معين من ساعات العمل، وخصوصا للعمال غير الماهرين. وهو يميل إلى الانخفاض عبر الزمن وذلك بسبب التضخم وارتفاع الأسعار أو لزيادة مستوى إنتاجية العاملين، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر فيه من وقت إلى آخر باتجاه زيادته.

### 3 عرض العمل

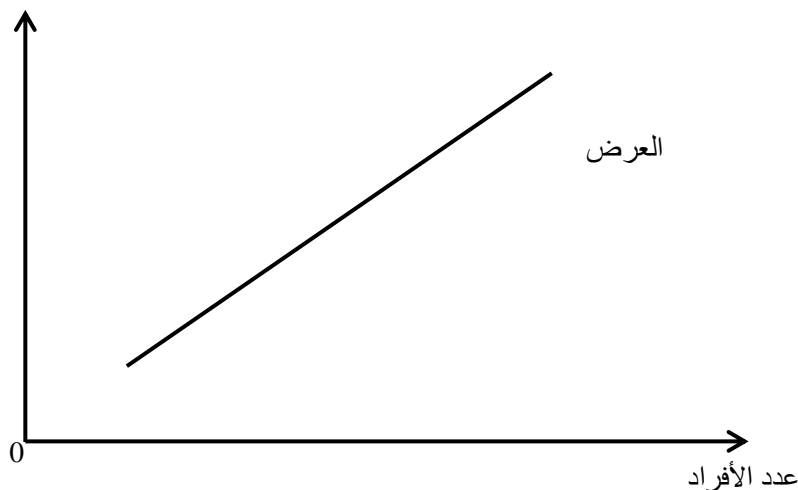
بعد أن تناولنا نموذجاً مبسطاً للسلوك من جانب المشتري (أو الطلب) لسوق العمل، نتحول إلى جانب البائع (أو العرض) بالسوق.

#### 1.3 مفهوم عرض العمل ومنحنى عرض العمل

يتضمن مفهوم عرض العمل، عدد العاملين الراغبين في عرض خدماتهم من العمل مقابل أجر معين. بعبارة أخرى، هو مجموع ساعات العمل التي يرغب العاملون في تقديمها لأغراض الإنتاج لقاء أجر معين وخلال فترة زمنية معينة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يقصد به كمية العمل التي يقبل الأفراد تقديمها للمشروعات خلال فترة زمنية معينة عند الأجر (الأثمان) المختلفة السائدة في السوق، ولدراسة عرض العمل في السوق ككل، سنحاول الإجابة على السؤال التالي: كيف يستجيب العرض للأجر التي قد يحصل عليها الأفراد في مهنة معينة؟

سيكون التعويض في كل مهنة هو العامل الرئيسي المحدد لاختيارهم، فإذا كان التعويض في المهنة A أكبر، سنجد المزيد من الأفراد يريدون العمل في هذه المهنة. وإذا كانت الأجر في المهنة B أكبر، سيزيد عدد الأفراد الذين يختارون المهنة B ويقل العرض في المهنة A. وبالطبع عند أجرٍ جدٍ منخفض في المهنة A سوف لا يوجد من يريد هذه المهنة. ومنه توجد علاقة طردية بين عرض العمال لسوق معينة ومعدل الأجر السائد في هذه السوق، عند ثبات باقي الأجر، كما يوضحه الشكل التالي:

الأجر



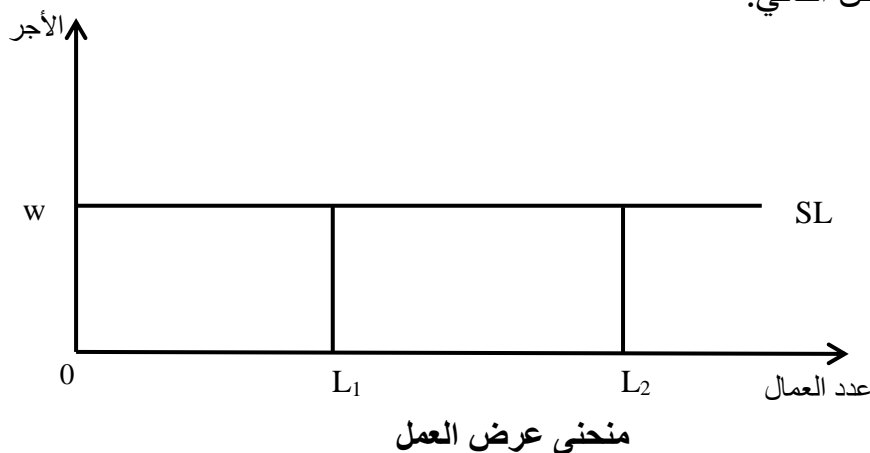
العلاقة بين عرض العمل ومعدل الأجر

وكما هو الحال في منحنى الطلب، فكل منحنى عرض يرسم بفرض ثبات باقي الأسعار والأجور، فإذا تغير واحد أو أكثر من هذه الأسعار والأجور، فسوف يؤدي ذلك إلى انتقال المنحنى بأكمله.

أي أن التغير في الأجر يؤدي إلى تغير في الكمية المعروضة من العمل ويتمثل في الانتقال من نقطة إلى أخرى على نفس المنحنى. أما إذا تغير أحد العناصر الأخرى المحددة للعرض، مثل سعر رأس المال أو معدل الأجر لمجموعة أخرى من العمل، فإن منحنى عرض العمل بأكمله يتحرك إلى اليمين في حالة الزيادة وإلى اليسار في حالة الانخفاض. وبذلك فإن تغير أحد العوامل الأخرى المحددة للعرض، يؤدي إلى تغير منحنى العرض ككل.

### 2.3 عرض العمل بالنسبة للمؤسسة

ما إن يقرر الفرد أن يعمل بصناعة (نشاط) معينة حتى يفكر في أي العروض المقدمة من أصحاب الأعمال سوف يختار. وإذا كانوا جميعا يقدمون وظائف متشابهة، فإن الاختيار يتم على أساس التعويض المدفوع. وبالتالي فالمؤسسة التي تحاول دفع أجر أقل من الأجور التي تدفعها باقي المؤسسات، ستفشل في جذب أي عامل للعمل لديها (أو على الأقل تكون غير قادرة على استقطاب من تريد الحصول عليه). وبالمقابل، لن تقبل أي مؤسسة على دفع ما يزيد عن الأجر السائد للحصول على العدد والنوعية الملائمتين من العمال. ولهذا السبب نجد أن منحنى عرض العمل بالنسبة للمؤسسة سيكون خطاً أفقياً مساوياً إلى WSL كما يوضحه الشكل التالي:



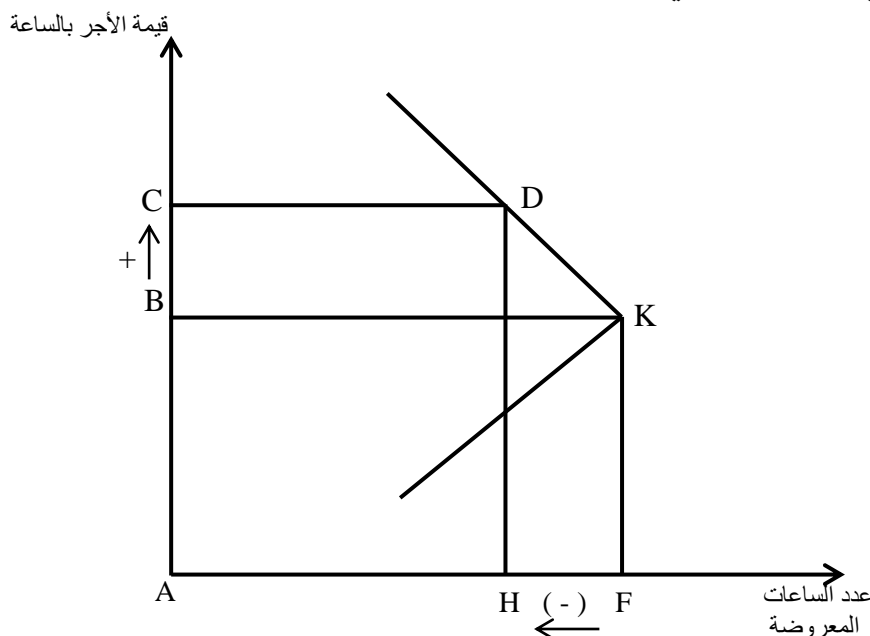
ويعني ذلك بأن المؤسسة يمكنها أن تستأجر أي مقدار من العمل عند الأجر السائد مثل الكمية  $OL_1$  أو  $OL_2$ . وإذا دفعت أجراً أقل من الأجر السائد، فإنه سوف يتلاشى العرض إلى الصفر.

### 3.3 عرض العمل من وجهة نظر الفرد (الاختيار بين العمل والراحة)

إن الرغبة في عرض وحدات العمل تعتمد على مفاضلة الأفراد بين الاستخدامات المختلفة لوقتهم بين العمل والراحة من جهة، وبين الوظائف المتاحة من جهة أخرى، وذلك فضلا عما تؤثر به اعتبارات التقاليد والحالة الثقافية والعادات والتوزيع العمري للسكان والقوانين الخاصة بتحديد ساعات العمل.

وتشير النظرية الخاصة بعرض العمل الفردي إلى أن عدد الساعات التي يرغب العامل في القيام بها خلال يوم مثلا، يزيد كلما ارتفع أجر الساعة، لكن عند أجر معين يحقق العامل دخلا نقديا معيناً يعدّ من وجهة نظره أقصى ما يرغب في الحصول عليه، وذلك بالطبع له محدداته مثل قدراته الجسدية والذهنية، وبعده يميل للتخفيض من عدد ساعات العمل التي يقوم بها طالما تحقق له الدخل المرغوب فيه. بعبارة أخرى، عدد ساعات العمل التي يرغب العامل القيام بها تزيد كلما ارتفع أجر الساعة، وهكذا حتى يحقق العامل دخلا نقديا معيناً، وبعد الوصول إلى هذا المستوى يقلل من ساعات العمل كلما ارتفع أجر الساعة، بمعنى أن زيادة الأجر لن تؤدي إلى زيادة عرض العمل. أما عرض العمل الكلي لنوع معين من العمل فهو عبارة عن مجموع وحدات هذا النوع من العمل (ساعة، يوم، ...) التي يعرضها الأفراد الذين يجيدون هذا النوع من العمل، عند مختلف الأجور السائدة في السوق.

كما هو موضح في الشكل الموالي:



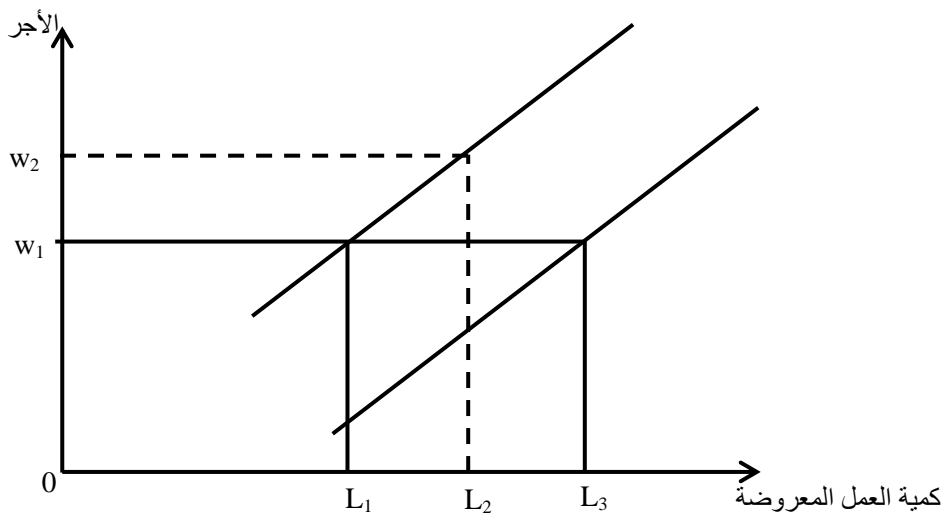
العلاقة بين عرض العمل والأجر النقدي

يتبين أن العامل قد حقق أقصى دخل نقدي يرغب في الحصول عليه من العمل، عندما كان أجر الساعة (AB) ويمكن قياس هذا الدخل بالمساحة (ABKF) أي الأجر مضروباً في عدد ساعات العمل، وعندما ارتفع الأجر إلى (AC) تتناقص عدد الساعات المعروضة إلى (AH) وهو الحد الأدنى الذي يكفي للمحافظة على الدخل النقدي المرغوب، أي أن الأجر الجديد المرتفع (AC) مضروباً في عدد الساعات (AH) التي قرر أن يعملها تعطي نفس الدخل النقدي الذي كان يحصل عليه قبل ارتفاع الأجر ويعبر عنه بالمساحة (ACDH)، وهذا يعني أن العامل عندما ارتفع أجره كثيراً، بدأ يفضل وقت الفراغ على الأجر المرتفع الذي يمكنه الحصول عليه في حالة تضحيته بهذا الوقت.

### 4.3 العوامل المحددة لعرض العمل

إلى جانب تأثير الأجر، هناك عوامل عديدة أخرى تؤثر على منحى عرض العمل للمجتمع، هي كالتالي:

**1.4.3 حجم السكان:** عند حصول زيادة في معدل الأجر من  $W_1$  إلى  $W_2$ ، مع ثبات العوامل الأخرى، فإن الكمية المعروضة من العمل تزداد من  $OL_1$  إلى  $OL_2$ . أي بالتحرك من النقطة A إلى النقطة B على نفس المنحنى، كما هو موضح في الشكل:



العلاقة بين عرض العمل وحجم السكان

أما إذا زاد حجم السكان، مع ثبات معدل الأجر وثبات جميع العوامل الأخرى، فإن منحى عرض العمل يتحرك بكامله إلى اليمين من  $SL_1$  إلى  $SL_2$  وأن كمية العمل المعروضة تزداد من  $OL_1$  إلى  $OL_3$  عند نفس معدل الأجر السابق  $OW_1$ . وعند حصول

انخفاض في حجم السكان فإن منحنى عرض العمل يتحرك إلى جهة اليسار من  $SL_2$  إلى  $SL_1$  وتتنخفض كمية العمل المعروضة عند نفس معدل الأجر السابق من  $OL_3$  إلى  $OL_1$ .

**2.4.3 معدل المشاركة:** يعتمد حجم قوة العمل في أي بلد على ما يعرف بالفئة النشطة اقتصادياً، وكلما توسعت وكبرت هذه الفئة ازداد معدل المشاركة، أي مشاركة فئات المجتمع العاملة في إجمالي السكان، وانخفض معدل الإعالة. ويؤدي ارتفاع معدل المشاركة إلى زيادة عرض العمل والعكس صحيح، وبالتالي تحرك منحنى عرض العمل إلى اليمين وزيادة الكمية المعروضة من العمل. وكلما انخفض معدل المشاركة، ازداد العبء الاقتصادي على القوة العاملة في البلد. والعبء الاقتصادي يمثل عدد الأفراد الذين يعيلهم العامل، وهذا المعدل ليس ثابتاً في الأجل الطويل، لكنه ثابت في الأجل القصير لأن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من شأنها أن تغير هذا المعدل وذلك بمشاركة واسعة من المرأة والرجل.

**3.4.3 مساهمة المرأة في سوق العمل:** كلما زادت مساهمة المرأة في سوق العمل، زادت كمية العمل المعروضة. ومن الملاحظ أنه كلما زادت الأوضاع الاقتصادية سوء، زادت مشاركتها حيث يقع عليها عبء أكبر في الإعالة. وتؤثر العوامل الحضارية (العادات والتقاليد) على نسبة مشاركة المرأة، كما يؤثر مستوى الحاجات المادية للأسر.

**4.4.3 عدد ساعات العمل الأسبوعية:** كلما زادت ساعات العمل، زادت كمية العمل المعروضة (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة). وتتنخفض ساعات العمل الأسبوعية كلما زاد التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للبلدان. ففي الدول المتقدمة تتجه ساعات العمل إلى الانخفاض، لأن إنتاجية العامل فيها في ارتفاع، بسبب التدريب والتأهيل والتكنولوجيا والاستثمار في رأس المال البشري.

**5.4.3 نظام التعليم ومخرجاته:** كلما ارتفعت نسبة التسجيل في المدارس والجامعات وطالت مدة الدراسة، كلما انخفضت كمية العرض من العمل. وتزداد كمية العمل المعروضة بعد انتهاء فترة التعليم وبذلك يتحرك منحنى العرض إلى اليمين. وكذلك كلما ارتفعت نسبة التسرب من التعليم وزادت مخرجات التعليم، ارتفعت كمية العمل المعروضة.

**6.4.3 القوانين والأنظمة:** إن القوانين والأنظمة المتعلقة بقوة العمل، مثل قانون العمل الذي يحدد سن العمل وعدد ساعات العمل والعطل السنوية وغير العادية والحد الأدنى للأجر وسن التقاعد وتأسيس وتنظيم عمل النقابات العمالية، هذه القوانين تؤثر على الكمية المعروضة من العمل بالزيادة أو بالنقصان.



**7.4.3 العادات والتقاليد والثقافة:** القيم السائدة في مجتمع معين والمتعلقة بمفهوم العمل واحترامه وموقف المجتمع من عمل المرأة أو عدمه، تؤثر سلبا أو إيجابا على حجم قوة العمل وبالتالي الكمية المعروضة من العمل. فتزداد كمية العمل المعروضة كلما كان المجتمع يحث على العمل من كلا الجنسين، وتقل كمية العمل المعروضة كلما كانت القيم والعادات تقف موقفا سلبيا تجاه العمل.

**8.4.3 الهجرة:** يؤثر انتقال العاملين في المتوفر من الأيدي العاملة، كما يؤثر في نوع الخبرات الموجودة ومدى تخصصها في أعمال معينة. ويمثل صافي الهجرة الفرق بين ما يدخل للبلد من هجرات وما يخرج منها، فإذا كان الصافي موجبا فإن عدد السكان يزداد وبالتالي تزداد كمية العمل المعروضة، ويعتمد حجم الزيادة أو النقصان في عرض العمل على صافي الهجرة، ويلاحظ أن أغلب الأشخاص المهاجرين هم من الفئة القادرة على العمل.

## الفصل الثالث

### فعالية إدارة الموارد البشرية

#### 1 إدارة الموارد البشرية

##### 1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن قدرة أية مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب، يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، وكفاءة الأداء تتحقق نتيجة الإدارة السليمة للأفراد. وقد أصبحت هناك ضرورة ملحة ومستمرة لرفع كفاءة الأداء في كافة المؤسسات وذلك بسبب ارتفاع تكلفة العمل من جهة، وزيادة حجم الإنفاق الرأسمالي بالنسبة للفرد من جهة أخرى، وأيضا التغير السريع في محتوى العمل داخل المؤسسة نتيجة التقدم التكنولوجي وتغير أساليب المنافسة. ولا بد من الإشارة إلى أن الاهتمام كان منصبا على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي تبنت في بداية القرون الماضية التركيز على الآلة، ولم تعط العنصر البشري اهتماما كبيرا، ولكن العقود الأخيرة من القرن العشرين والقرن الواحد والعشرين، تحول فيها الاهتمام نحو العنصر البشري، مما أوجب على الإدارة أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتهم ودمجهم وتكليفهم في المؤسسة. وعليه، فقد ارتبطت نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها باكتشاف مدى أهمية المورد البشري في العمل، واكتسبت أهمية متميزة استنادا لمهامها والدور الذي تقوم به في كل المؤسسات.

حيث تعرّف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاطا إداريا متعلقا بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة". كما تعرّف بأنها: "مجموع الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها، من حيث الكمية والنوعية، إذ أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه الإدارة، هي أن المؤسسة الأفضل هي التي تستطيع تعبئة أفضل الموارد البشرية".

من خلال ما سبق، نستنتج العناصر التالية:

- تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المؤسسات باختلاف أنشطتها وأحجامها؛
- يتوقف نجاح المؤسسة واستمراريتها وتحقيق أهدافها على نوعية مواردها البشرية وطريقة الحصول عليها وقدرتها على استقطاب الأفضل منها؛

- يتعين على المؤسسة الحفاظ على طاقاتها وقدراتها وكفاءاتها من خلال التركيز على تميتها وتحفيزها وتشجيعها على الإبداع والابتكار والتنافس؛
- أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لا تقل عن أهمية باقي الوظائف؛
- تلعب إدارة الموارد البشرية دور الوسيط بين الإدارة والعاملين وتعمل على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والمجتمع؛
- تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تسعى إلى الحصول على أفضل الموارد البشرية في سوق العمل والمحافظة عليها؛
- تعمل إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الوحدات والأقسام المختلفة بالمؤسسة تنفيذًا لإستراتيجية المؤسسة؛
- ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية في المؤسسة لمتابعة حركة الموارد البشرية خارجها ولتحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لها داخلها، وهذا لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية.

## 2.1 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وعند تحليل هذه الأهداف بصفة عامة، نجد أنها تنضوي تحت هدفين أساسيين، هما: الكفاءة والعدالة، حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الأداء، كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات. ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية، فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المطلوبة. ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المؤسسة من زاويتين هما: أداء المؤسسة نفسها وأداء العاملين. ويقاس أداء المؤسسة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد حصتها السوقية، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للعملاء. أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب، الحوادث والإصابات، الفصل من العمل ومعدلات دوران العمل.

أما فيما يتعلق بالعدالة، فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. فكلما تم مراعاة العدالة في التوظيف وتقييم الأداء والتدريب والحوافز، كلما أدى ذلك إلى تحقيق رضا العاملين.

والعدالة بدورها يمكن قياسها من زاويتين هما المؤسسة والعاملين. إذ تستطيع المؤسسة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز والمحاباة في كل ما يتعلق بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر، نستطيع الحكم على عدالة المؤسسة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

- في ضوء هذين الهدفين الأساسيين، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف لتوفير منتجات بأقل تكاليف ممكنة؛
  - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة؛
  - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛
  - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية؛
  - إيجاد وتوفير ظروف عمل مناسبة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم؛
  - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار؛
  - إتاحة الأفراد فرص التقدم والترقي.

### 3.1 القدرات الضرورية لمسؤول إدارة الموارد البشرية

- نظرا لأهمية المهام والأدوار التي تقع على عاتق مسؤولي إدارات الموارد البشرية، فإنه يجب اتصافهم بصفات معينة وبمهارات جديدة تختلف عن تلك المطلوبة سابقا. وعموما يمكن تجميعها في أربعة أنواع من القدرات، هي:
- **القدرة على فهم مجال النشاط:** وتتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها، بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة. وتساعد هذه المعرفة في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.
  - **المعرفة المهنية والفنية:** وذلك بأن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات الصلة بوظيفته مثل: اختيار الموارد البشرية، التدريب، أنظمة المكافآت، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها، والتي قد تكون مصدرا لخلق القيمة المضافة للمؤسسة.
  - **إدارة عمليات التغيير:** تتضمن هذه النوعية من القدرات، إمكانية تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج، ففي كل مرة تغير فيها المؤسسة من استراتيجياتها، فإن كافة الوحدات بها يجب أن تتغير بالتبعية، لكن مثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراعات والغموض في الأدوار والمهام الأساسية للأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة. وعليه فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يضمن تحقيق النجاح.

- **القدرات التكاملية:** إذ يجب على مسؤول الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المؤسسة. ويتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامية على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة.

## 2 الموارد البشرية

### 1.2 الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

تلعب الموارد البشرية دورًا فعالًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيقها والمحافظة عليها سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها، والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:

**1.1.2 في مجال تقديم منتج جديد:** إن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدًا، ولذلك فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطًا كبيرًا بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، مما يشكل حاجزًا أمام قدرة المؤسسات المنافسة على تقليد منتجها الحالي، وإن تحقيق ذلك يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار. ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية ذات المهارة والمعرفة والكفاءة العالية والقادرة على تحقيق ذلك ميزة تنافسية للمؤسسة.

**2.1.2 في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:** تشكل الموارد البشرية الأساس في استيعاب وتطوير التكنولوجيا الحديثة والمتطورة. وما من شك أن للتكنولوجيا جانبًا اجتماعيًا وثقافيًا لا يمكن تجاهله، إذ أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالبعد الاجتماعي والثقافي لبلد معين، ففي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت مثلًا لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. كما أن الموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

**3.1.2 في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:** لقد تكلفت جهود القوى الدولية، وخاصة الدول الصناعية الكبرى، خلال النصف الأخير من القرن العشرين، لفتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة. وعليه باتت حماية الأسواق لا تمثل ميزة تنافسية يمكن الاعتماد عليها ومن هذا المنطلق فإن زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة هي الدور الجديد للموارد البشرية والتي يجب أن تكون قادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة.

**4.1.2 في مجال إنتاج وتشغيل المعلومات:** إذ أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بكيفية استخدام المعلومات والذي يتم من خلال مواردها البشرية، ويحتاج ذلك لإدارة فعالة لرأس المال البشري الذي يعد من أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة وبذلك تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة من الاستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المتقدمة والتي تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة وتعتبر بذلك خبراء المعلومات وهم الموارد البشرية من الأصول الفكرية في المؤسسة فهم يحددون المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها، ودرجة الثقة والمصداقية فيها.

**5.1.2 في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة:** وذلك من خلال إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات واتخاذ مختلف القرارات، إضافة إلى دراسات الجدوى وتصميم استراتيجيات المؤسسة.

**6.1.2 في مجال استمرار وبقاء المؤسسة:** ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها واستمرارهم في الأداء المتميز والخبرة العلمية والعملية المتراكمة التي تشكلت لدى مواردها البشرية واستمرار القدرة على الإبداع والابتكار.

## 2.2 الموارد البشرية وتحقيق النمو الاقتصادي

إن تنمية القدرات البشرية لا بد من استخدامها في تحقيق مزيد من النمو الاقتصادي، الذي بدوره سيؤدي إلى توفير التمويل اللازم لاستخدامه في تحقيق مزيد من التنمية البشرية والنمو الاقتصادي في عملية مستمرة ومستدامة.

### 1.2.2 النمو الاقتصادي والموارد الطبيعية

مما لا شك فيه أن توفر الموارد الطبيعية في الدولة له أثر إيجابي كبير على نجاحها في تحقيق النمو الاقتصادي، فوجود هذه الموارد يوفر على الدولة الكثير من الجهد والمال الضروريين لشراء وتوفير هذه الموارد اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية.

ويتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، في العادة، من خلال وسيلتين هما:

- جهاز السوق ويميزه قوى العرض والطلب ونظام الثمن؛

- تدخل الدولة ويميزه فرض الضرائب، الإنفاق العام والسياسة المالية.

ويتم هذا التوزيع عموماً، من خلال الكفاءة الفنية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، فضلاً عن التخصيص الأمثل للموارد، وتوزيعها بين استخداماتها المختلفة، وتحسين الموارد وزيادتها بمرور الزمن. والتخلف الاقتصادي لا يعني بالضرورة الفقر في موارد المجتمع، إنما هو الافتقار إلى الوسيلة التي يمكن بواسطتها استغلال هذه الموارد بطريقة أكثر فاعلية، أو استغلال هذه الموارد لإنتاج سلع رخيصة بهدف تحقيق الأرباح المرتفعة.

حيث نجد أن الدول الرأسمالية بدلا من تصدير العمالة الرخيصة، تقوم باستيراد المواد الأولية والطاقة وتصديرها مصنعة، فالنقط الذي يعتبر الثروة المهمة في البلدان العربية، يصدر إلى البلدان المتقدمة التي تستفيد منه أكبر بكثير من استفادة الدول المصدرة لدخاماً، فضلا عن تحكم تلك الدول بتسعييره عالمياً من خلال امتلاكها لأدوات السياسة النقدية العالمية وسيطرتها على الأسواق العالمية. إضافة إلى إمكانية نضوبه أو نقص طاقات تكريره أو انخفاض المخزون مع الزمن.

لذلك يجب على هذه البلدان الاستعانة بالقدرات والخبرات المحلية في مجال العلم والتكنولوجيا والابتكار لاجتذاب رؤوس الأموال والخبرات والتكنولوجيات المتطورة، لتمكين من الاستفادة من ثرواتها محلياً، والاستفادة من القيمة المضافة على هذه السلع المصنعة قبل تصديرها وبيعها بأقل الأسعار.

### 2.2.2 النمو الاقتصادي والسكان

يمكن نجاح السياسة الاقتصادية للدولة في قدرتها على الاستفادة من وجود السكان، وقد بينت العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين النمو السكاني والنمو الاقتصادي. ولتحقيق ذلك لا بد أن يرافق هذه الزيادات السكانية حدوث تطور تكنولوجي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويستوعب الزيادة السكانية على عكس ما كان يعتقد مالتس في نظريته المتعلقة بالزيادة السكانية.

وواقع البلدان النامية هو أنها تعاني من سوء توزيع سكاني وليس زيادة سكانية، إضافة إلى توفر الموارد الطبيعية اللازمة لتلبية حاجات سكانها حالياً، فضلا عن مواردها المعطلة والتي يمكن بواسطتها تغطية أي زيادة سكانية مستقبلاً.

وأزمة التنمية العربية ليست في تزايد عدد السكان، والموارد الطبيعية تكفي لما يزيد عن عدد السكان الحالي في العالم العربي، لكن هذه الأزمة تتلخص في حدوث نمو للناتج المحلي الإجمالي بدون أن يصحب ذلك تطور في القاعدة الإنتاجية المادية، حيث أن غالبية هذا النمو يعود إلى العوائد النفطية وليس إلى زيادة الاستثمار أو تحسين التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية.

### 3.2.2 النمو الاقتصادي والقوى العاملة

يعتبر عنصر العمل العنصر الإنتاجي الثاني بعد الموارد الاقتصادية الطبيعية، حيث يعتبر العامل الموجّه والمستخدم والمستفيد من أي نشاط اقتصادي، وبالتالي فإن الاهتمام به وتطويره تجعل انعكاساته الإيجابية واضحة على كافة القطاعات الاقتصادية والنشاطات الاجتماعية.

وفي ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي وظاهرة العولمة والاتفاقيات الدولية، فإن عدم الاستخدام الكفؤ للقوى العاملة وخاصة في التخصصات الأكثر كلفة، سيجعلها تهاجر إلى الدول الأجنبية أين تتمكن من الحصول على عائد أكبر، وبالتالي تزداد خسائر الدول التي أنفقت على إعداد القوى العاملة الكفأة، نتيجة لهذه الهجرات. وتعتبر غالبية القوى المهاجرة إلى الغرب من الكفاءات العلمية والتقنية التي يفترض أن تقود جهود التنمية في بلدانها، ولكن أغليبتها كانت تعاني البطالة والتهميش في بلدانها أو تعمل كعمالة رخيصة. ولذلك لا بد من التركيز على قوى الدفع والطرد المحلية التي تتسبب في حدوث هذه الظاهرة، ومواجهة عوامل الجذب الخارجية، وهنا لا بد من اختيار وتشجيع الاعتماد على التكنولوجيا كثيفة الاستخدام للعمالة، إلى جانب استخدام التكنولوجيا الجديدة المكيفة مع الظروف المحلية، لا سيما حين يصعب التأثير في توليد المهارات بسرعة، وحيث يمكن الجمع بين استخدام التكنولوجيا الوسيطة والمتقدمة من جهة، واستخدام التكنولوجيا الجديدة بعد تكييفها مع الظروف المحلية من جهة ثانية، بالإضافة إلى جني المنافع الاجتماعية والاقتصادية.

### 3.2 الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة

أظهرت توقعات البيئة العالمية أنه إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية في النمو الديمغرافي والاقتصادي والأنماط الاستهلاكية، ستزداد الضغوط بصورة كبيرة على البيئة الطبيعية وقد تضيع المكاسب البيئية نتيجة ازدياد التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية. ولعل أول فكرة لظهور الاهتمام بالبيئة وبالتالي التنمية المستدامة هو عندما أنشئ ما يطلق عليه "نادي روما" سنة 1968، الذي ضم عددا من العلماء والمفكرين والاقتصاديين ورجال الأعمال من مختلف أنحاء العالم، والذي دعا إلى ضرورة إجراء أبحاث تخص مجالات التطوير العلمي لتحديد حدود النمو في الدول المتقدمة.

نشر هذا النادي سنة 1972 تقريرا مفصلا حول تطور المجتمع البشري وعلاقة ذلك باستغلال الموارد الاقتصادية وتوقعات ذلك حتى سنة 2100. من أهم نتائجه، هو أنه سيحدث خلا خلال القرن 21 بسبب التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية وتعرية التربة وغيرها. بعدها تم نشر دراسة جاي فورستر "حدود النمو" والتي تضمنت نموذج رياضي لدراسة خمسة متغيرات أساسية بارزة وهي استنزاف الموارد الطبيعية، النمو السكاني، التصنيع، سوء التغذية وتدهور البيئة، حيث أبرزت هذه الدراسة اتجاهات هذه المتغيرات



الخمسة وأثرها على كوكب الأرض، وذلك لمدة ثلاثين سنة. وفي نفس السنة وبالتحديد خلال الفترة ما بين 5-16 جويلية 1972 انعقدت قمة الأمم المتحدة حول البيئة في ستوكهولم، تم فيها عرض مجموعة من القرارات الخاصة بالتنمية الاقتصادية، ومدى وجود ترابط بين البيئة والمشاكل الاقتصادية، وطالبت الدول النامية بأن لها الأولوية في التنمية إذا أريد تحسين البيئة وتفادي التعدي عليها وبالتالي ضرورة تضيق الفجوة ما بين الدول الغنية والفقيرة. وفي سنة 1982 وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة تقريرا عن حالة البيئة العالمية وكانت أهمية التقرير أنه مبني على وثائق علمية وبيانات إحصائية أكدت الخطر المحيط بالعالم، وأشار إلى أن أكثر من 25 ألف نوع من الخلايا النباتية والحيوانية في طريقها إلى الانقراض، وأن ألؤفا غير معروفة يمكن أن تكون قد اختفت نهائيا.

### 1.3.2 تعريف التنمية المستدامة:

لقد كان أول استخدام لمصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي في تقرير اللجنة الدولية حول البيئة والتنمية، من طرف رئيسة وزراء النرويج السابقة Brundtland Gro Harlem في 27 أفريل 1987 من خلال تقرير "مستقبلنا المشترك" للتعبير عن السعي لتحقيق نوع من العدالة والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية. وقد عرفت التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الاخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها".

وعرّفها قاموس ويبستر على أنها التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية بصفة عقلانية، بدون تدمير أو استنزاف جزئي أو كلي. ويتفق حماة البيئة على تحديد مفهوم التنمية المستدامة بأنها: "تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة هما عملية متكاملة وليست متعارضة، وبالتالي فالتنمية المستدامة هي سعي متواصل لتحسين نوعية حياة الانسان، ولكن ليس على حساب البيئة، وذلك لأن بعض مفاهيم وتطبيقات التنمية المستدامة تستنزف الموارد الطبيعية دون حسيب أو رقيب، ما قد يؤدي إلى تدمير أو فشل عملية التنمية نفسها. ولهذا فإن جوهر التنمية المستدامة يكمن في تساوي الاهتمام بمصالح وحاجيات الحاضر، دون تجاهل أو إلحاق الضرر بحاجيات ومصير الأجيال القادمة". خاصة فيما يتعلق بمواضيع تغير المناخ والحفاظ على الموارد الطبيعية ومواكبة التطورات الحديثة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، هذه الأخيرة التي تعد كنظم مساندة في اتخاذ القرار المتعلق بالتنمية المستدامة".

### 2.3.2 أبعاد التنمية المستدامة:

تشمل التنمية المستدامة ثلاثة أبعاد متكاملة ومتداخلة، هي:

**1. البعد الاقتصادي:** يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الحالية والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، ومدى إمكانية إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر والمحافظة على مستوى معين من التوازن الاقتصادي ومنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية. كما تنصرف التنمية المستدامة في إطار البعد الاقتصادي إلى استنباط أساليب إنتاج تُفَعِّل المهارات والطاقات البشرية، وتدعم أهداف زيادة رأس المال المتراكم عبر الزمن، انطلاقاً من معطيات الإقليم وتبعاً لما يحقق آمال وطموحات أفراد المجتمع عن طريق إحلال أساليب إنتاج أكثر استدامة.

إن البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يتطلب إيقاف تبديد الموارد الاقتصادية الباطنية وغير الباطنية، والحد من التفاوت في المداخل والثروة، والاستخدام العقلاني للإمكانيات الاقتصادية بالمفهوم البيئي، مع ضرورة إدماج قضايا البيئة في خطط التنمية الاقتصادية وكذا تحقيق التوازن بين تنمية المجتمعات الحضرية والريفية، بالإضافة إلى التقليل من الإنفاق العسكري.

**2. البعد الاجتماعي:** في إطار البعد الاجتماعي، فإن التنمية المستدامة تتضمن التقليل والتصدي لقضية الفقر والبطالة، والتفاوت البالغ بين الأغنياء والفقراء وعدم تكافؤ فرص الحصول على الموارد، كما تدعم التنمية المستدامة في ظل البعد الاجتماعي تحقيق العدالة الاجتماعية والعدالة في التوزيع، وتوفير أصول الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم والسكن الآمن ومياه الشرب، إضافة إلى ضمان الحقوق السياسية والمدنية.

ولتحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة فإن ذلك يقتضي:

- دعم خطط العمل والبرامج الوطنية للتخفيف من حدة الفقر وزيادة دخل الفرد وتعزيز دور المرأة؛
- بناء القدرات ودعم الشباب وإعطاء أهمية أكبر للتعليم المهني والتدريب الملائم والإدارة السليمة للموارد البشرية؛
- التركيز على تقوية قدرات المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاجتماعية وتعزيز دور المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص؛
- المساعدة على نقل وتوطين التكنولوجيا الملائمة إلى الدول النامية وتطوير القدرات في مجال البحث العلمي والاستفادة من الدعم الفني المتاح من المؤسسات والمنظمات الدولية في هذا المجال؛

- دعم المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية ماديا وفنيا لكي تتمكن من القيام بمهامها؛

- دعم حملات التوعية لشرح أهداف التنمية المستدامة في المدارس والجامعات والمجتمعات المحلية؛

- العمل على إدماج المرأة في عملية التنمية المستدامة وبخاصة في تنفيذ المشاريع والتخطيط لها، وزيادة وعي المرأة في مجال المحافظة على الموارد الطبيعية واستعمالاتها؛

- البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة يتطلب أيضا تثبيت النمو الديمغرافي الذي أصبح يشكل ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية، عن طريق نشر التعليم خاصة في المناطق النائية، وإشاعة الصحة للجميع والمشاركة الديمقراطية في اتخاذ القرارات والحكم.

**3. البعد البيئي:** يتمثل البعد البيئي في الحفاظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية والاستغلال العقلاني لها على أساس دائم ومستديم وحماية البيئة وكافة الأنظمة البيئية الطبيعية.

إن تحقيق التنمية المستدامة في ظل البعد البيئي، رهين بمكافحة مظاهر التدهور البيئي وذلك بمحاربة تلوث الماء والهواء، التعرية والتصحر، الاحتباس الحراري، اختلال طبقة الأوزون وانبعاثات الغازات السامة.

وحتى يتحقق ذلك يتطلب الأمر ما يلي:

- إدخال مفهوم الاقتصاد الأخضر والتنمية الخضراء في ثقافة المنتج والمستهلك، لتصبح المعايير البيئية من أهم شروط دخول السلع إلى الأسواق؛

- استعمال تكنولوجيات أنظف والأخذ بتلك المحسنة خاصة في المرافق الصناعية، والتطبيق الصارم للقوانين وفرض العقوبات للحد من التلوث؛

- الاستخدام الكفء للطاقة على الصعيد المنزلي وفي القطاع التجاري؛

- ضرورة تضمين المفاهيم البيئية في مكونات المناهج والكتب المدرسية؛

- خلق تخصصات في مجال الاقتصاد البيئي على مستوى الجامعات والمدارس العليا وإعطائه الأهمية المطلوبة ليكون القاسم المشترك ما بين التخصصات المختلفة، خدمة للبيئة ولأداء هذه التخصصات؛

- نشر الوعي البيئي للفرد نفسه والذي إذا توفر، فإنه يكون أكثر فاعلية من سن القوانين والتشريعات، ويوفر كثيرا من الجهد والمال.

### 3 نظام الحوافز

يرتبط الجهد المبذول من طرف الأفراد بمدى إحساسهم بالولاء للمؤسسة والتكامل معها، وهي تستخدم الحوافز لحثهم على بذل الجهود والتفاني في خدمتها، وبذلك تحقيق مستويات أداء عالية.

#### 1.3 تعريف التحفيز

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين ثم تحديدها، ثم يتخذ الفرد سلوكا معيناً لإشباع هذه الحاجة.

ويقصد بالتحفيز أنه: "العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد، لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وإشباع حاجاته الذاتية".

كما يعرف بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".

ويعتمد التحفيز على وجود دوافع أو حاجات مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية، وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر. ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين، هما:

أ. حاجات أولية: والتي تغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية، وهي الحاجات الضرورية لحفظ النوع وبقاء الإنسان.

ب. حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية وتتطور وفقا للنضج العقلي للفرد. ومن أمثلتها: المنافسة وتحقيق الذات والانتماء والاعتراف والتقدير.

ومن خلال الحوافز يمكن إثارة العامل من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستواه والتميز في الأداء، ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها.

حيث تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها".

كما تعرف بأنها: "وسائل توفرها إدارة المؤسسة للأفراد لتثير رغباتهم وتخلق لديهم دوافع يسعون للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع".

وإذا أردنا التفرقة بين الدافع والحافز، نجد أن الدافع إلى العمل (Motive) هو قوة داخلية تدفع الفرد للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها. أما الحافز على العمل (Incentive) فهو عامل خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. وعليه، فإن سلوك الفرد يتحدد ليس وفقا لما هو متاح من حوافز وإنما وفقا لدوافعه الشخصية، ولذلك فإن الدوافع غير المشبعة هي التي تعتبر أكثر أهمية في توجيه سلوك العاملين، أما الدوافع المشبعة فإنها تحمل تأثيرا أقل في سلوكهم، لأنه عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية ينتج عدم التوازن أو عدم الانضباط.

### 2.3 التطور التاريخي للحوافز

إنّ المنتبغ لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن الحوافز مرّت بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة. ويميّز الكتاب بين ثلاث مراحل، تتمثل فيما يلي:

#### 1.2.3 المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (Classic School)

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط، حيث ركز فريديريك تايلور (1856-1916) مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية).

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين، كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم، ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ، وعليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد، وأساسها ما يلي:

1. تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.
  2. تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
  3. تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
  4. دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
  5. إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.
- اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فإن مدرسة الإدارة العلمية تقود عموما إلى التطبيقات العلمية التالية:

1. الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين.
  2. التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال وكذلك تدريبهم للاستفادة المثلى من قدراتهم.
  3. التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعيين الأساليب ووضع معايير الوقت والحركة.
  4. وضع معايير الإنجازات على أساس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لرأس المال.
  5. دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال.
- وذلك يعني أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص، التدريب الفني، تجزئة العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدا حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للألات وتحرك الفرد لأداء واجبه، وتقدير الأجور الأساسية والإضافية بناءً على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.
- ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، فبهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يُفرّق بين العامل والآلة، وركّز على الجانب المادي للأفراد وأغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل المجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه، كما أدى نظام الأجور الذي وضعته

حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين العمال والتأثير على علاقات الصداقة فيما بينهم ومع المشرفين، إضافة إلى مشكلة صعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والنتيجة عن فكرة التخصص الوظيفي بين المشرفين على العمال.

### 2.2.3 مدرسة العلاقات الإنسانية (Human School)

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين، وقد عرفت هذه المدرسة اتجاهها آخر، خاصة وقد صاحبها تطوّر ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية. وأصبحت المؤسسة وفق هذه المدرسة تمثّل نظاما معقدا يتكوّن من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة وهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركّزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية، ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز، إذ أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية وجّهت عنايتها للعنصر البشري. فقد قام التون مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية التي تشغل ثلاثين ألف عاملا، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجّهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكّلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.

### 3.2.3 المدرسة المعاصرة (Modern School)

تُجسّد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المؤسسة والعامل والحوافز، إلى حد بعيد، وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق وغدت المؤسسة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظراً لتمتعه بمختلف الطاقات الإبداعية.

وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صوراً متعددة: مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية وفردية وجماعية، كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية، ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية أخرى، كما اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالباً ما تُقدّم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها، مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد. وأصبحت إدارة الموارد البشرية عضواً فعالاً، حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمؤسسة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.



### 3.3 أهمية التحفيز

إن الاهتمام بموضوع الحوافز، بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية وتطوّر عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة، وتستند زيادة أهميته إلى عدة اعتبارات نبرزها في العناصر التالية:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودته ومبيعات وأرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
3. إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها، وعلى الأخص ما يتعلق بالتقدير والاحترام.
4. إشعار العاملين بروح العدالة بالمؤسسة، وبذلك تحسين صورتها أمام المجتمع وجذب أفضل الكفاءات إليها.
5. زيادة الالتزام التنظيمي، والذي يعكس ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها، بحيث يمثل عملية مستمرة يظهرون من خلالها اهتمامهم بمؤسستهم واستمرارية نجاحها ورفاهيتها. ويمكن وصفه بثلاث عوامل تتمثل في:
  - أ. إيمان كامل بالقيم التي تتبناها المؤسسة وقبول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
  - ب. استعداد تام لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة.
  - ج. رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المؤسسة.

### 4.3 أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز متاحة للمؤسسة، لمقابلة دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم، منها نذكر:

**1.4.3 حسب طبيعة الحافز:** تتفرع الحوافز وفقاً لهذا المعيار إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

**1. الحوافز المادية:** تشمل الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم.

**2. الحوافز المعنوية:** اهتم علماء النفس ورواد نظرية العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري واعتبروا أن للحافز المعنوي تأثيراً فعالاً على تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق معدلات أداء عالية؛ كتوفير الأمن والاستقرار في العمل، الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الترقية، بيئة العمل المناسبة والاعتراف بجهودهم.

**2.4.3 حسب المستفيد من الحافز:** وفقا لهذا المعيار، تنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية .

**1. الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتحصيل مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل عامل. ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأنّ العامل لا يقدم أحسن ما لديه إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته، فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل.

**2. الحوافز الجماعية:** تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمّي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم. وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة ونظم مقترحات العاملين والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المؤسسات في معظم دول العالم على اختلاف أنظمتها الاقتصادية.

**3.4.3 حسب أثر الحافز:** حيث ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز إيجابية أو سلبية.

**1. الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لديهم، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا.

**2. الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعاً من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل، في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، من خلال التوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر والترقية وتخفيض الرتبة.

## 4 نظريات الحوافز

تعددت نظريات التحفيز وتعددت الموضوعات والأهداف التي تطرقت إليها، ويمكن تصنيف تلك النظريات إلى ثلاث مجموعات هي: نظريات المضمون، النظريات المعرفية ونظريات التدعيم

### 1.4 نظريات المضمون (Content Theories)

يطلق أيضا على هذه المجموعة من النظريات اسم "نظريات الحاجات"، تتناول أساسا ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تثير سلوك الإنسان وهي تحاول الإجابة عن السؤال: ما الذي يدفع الإنسان؟ ومن أهم هذه النظريات: نظرية سلم الحاجات، نظرية العاملين ونظرية الإنجاز.

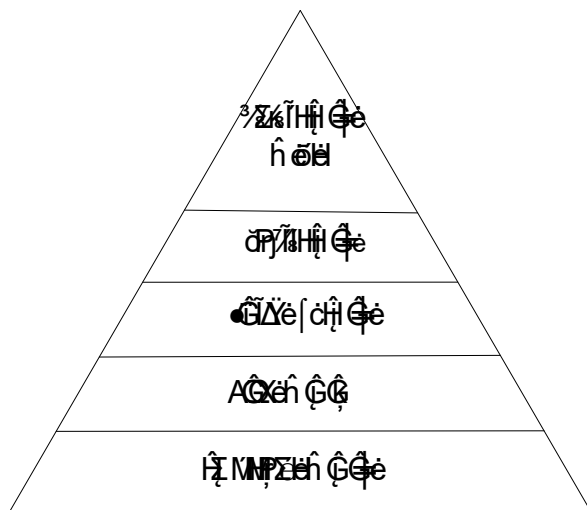
#### 1.1.4 نظرية سلم الحاجات (Hierarchy Of Needs)

تعتبر نظرية سلم الحاجات من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل. ففي دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية. وبصفته متخصص في علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يُشبعها. حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وتتلخص النظرية فيما يلي:

1. الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب التوتر لديه، والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.

2. تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.
3. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءًا بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
4. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

إذن فقد صَنّف ماسلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل سلم أو هرم، كما هو مبين في الشكل الموالي:



هرم ماسلو للحاجات

- 1. الحاجات الفيزيولوجية:** وهي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة إلى الماء والغذاء والهواء والمسكن والراحة والنوم، وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى، ويرتبط إشباعها بالنقود كقوة شرائية.
- 2. حاجات الأمان:** بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة. أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي. وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية، مما يوحد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- 3. الحاجة إلى الانتماء:** حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، تبرز الحاجة إلى الانتماء كمؤثر على السلوك الإنساني، وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا بد له من أن يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها. ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرصة للعاملين للتفاعل معاً، والإشراف المناسب والعمل كفريق، وانتشار المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- 4. الحاجة للتقدير:** وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من طرف الآخرين، واعترافهم بمجهودات الفرد ومركزه الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة.

5. **الحاجة لتحقيق الذات:** إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشيعت بصفة أساسية، وقد عرّف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد. فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تحقق رضاه وسعادته.

وتجدر الإشارة إلى أن آليات وطرق إشباع الحاجات الأعلى في التدرج الهرمي السابق قد تتعدد وتتنوع بالمقارنة بالحاجات التي تحتل قاعدة الهرم. فالأجر والمكافآت المادية هي الآلية الأكثر فعالية وربما الوحيدة التي تشبع الحاجات الفيزيولوجية. أما الاحترام كحاجة فهناك العديد من الأساليب والطرق لإشباعها نذكر من بينها طبيعة الوظيفة وتقدير المشرفين والزملاء وغيرها.

وفي الدراسة التي أجراها هوفستد Hofstede عام 1972 في خمسين دولة مختلفة، أشارت إلى أن اختلاف طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون تؤدي إلى اختلاف درجة أهمية الحاجات ودوافع العمل بالمقارنة باختلاف الدول وثقافتها. وعلى سبيل المثال تبين من النتائج ما يلي:

- أن حاجات تحقيق الذات والاحترام والتقدير احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمديرين والمحترفين.

- أن حاجات الأمان والمكاسب المادية والمنافع وظروف العمل وشروطه الفيزيولوجية اعتبرها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية) الأكثر أهمية بالنسبة لهم. ونفس النتيجة تمّ التوصل إليها عند سؤال العمال غير المهرة.

وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات.

ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً محدداً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون معها في ترتيبهم لهذه الحاجات.

- قد يصر بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مباشرة.

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، وفي واقع الأمر يختلف الأفراد في حجم الإشباع الذي يرضيهم فقد يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية بنسبة معينة، ويكون هذا مرضي للفرد للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.
- تفترض النظرية أنه يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، إلا أنه في الواقع يتم إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

#### 2.1.4 نظرية العاملين (The two Factors Theory)

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب فردريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكّن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا. وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة، حيث وجّه السؤالين التاليين لأفراد عينة الدراسة:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟
  - متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟
- وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هاذين الشعورين لديه، وصنّف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين:

**1. العوامل الوقائية (الصيانة):** ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقائية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات. وقد حدّد عشرة عوامل وقائية:

- سياسات المؤسسة وإدارتها؛
- العلاقات مع المرؤوسين؛
- ظروف العمل؛
- العلاقات مع الزملاء؛
- الحياة الشخصية؛
- العلاقات التبادلية مع المشرف؛
- الاستقرار في العمل؛
- الإشراف الفني؛
- الأجر؛
- المركز والمكانة.

**2. العوامل المحفزة:** هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل:

- الإنجاز في العمل؛
- الاعتراف والتقدير؛
- التقدم والترقي في العمل؛
- طبيعة العمل نفسه ومحتواه؛
- إمكانية النمو والتطور الشخصي؛
- المسؤولية.

إذن فالعوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها. في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والحفز عند توافرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وفي معالجة هيرزبرج لعنصر طبيعة الوظيفة ومحتواها ضمن عوامل التحفيز، ميّز بين أسلوبين:

#### أ. أسلوب توسيع العمل (Job Enlargement)

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات أخرى للوظيفة الأساسية التي يقوم بها العامل بدلاً من أن يقتصر على القيام بواجبات ومسؤوليات محددة، وكأن في هذا الأسلوب رجوعاً عن مبدأ التخصص في العمل، إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى الوظيفة الأساسية يقضي على الملل والرتابة فيها، وبالتالي يزيد حفز العاملين على أداء الواجبات والمسؤوليات.

#### ب. أسلوب إثراء العمل (Job Enrichment)

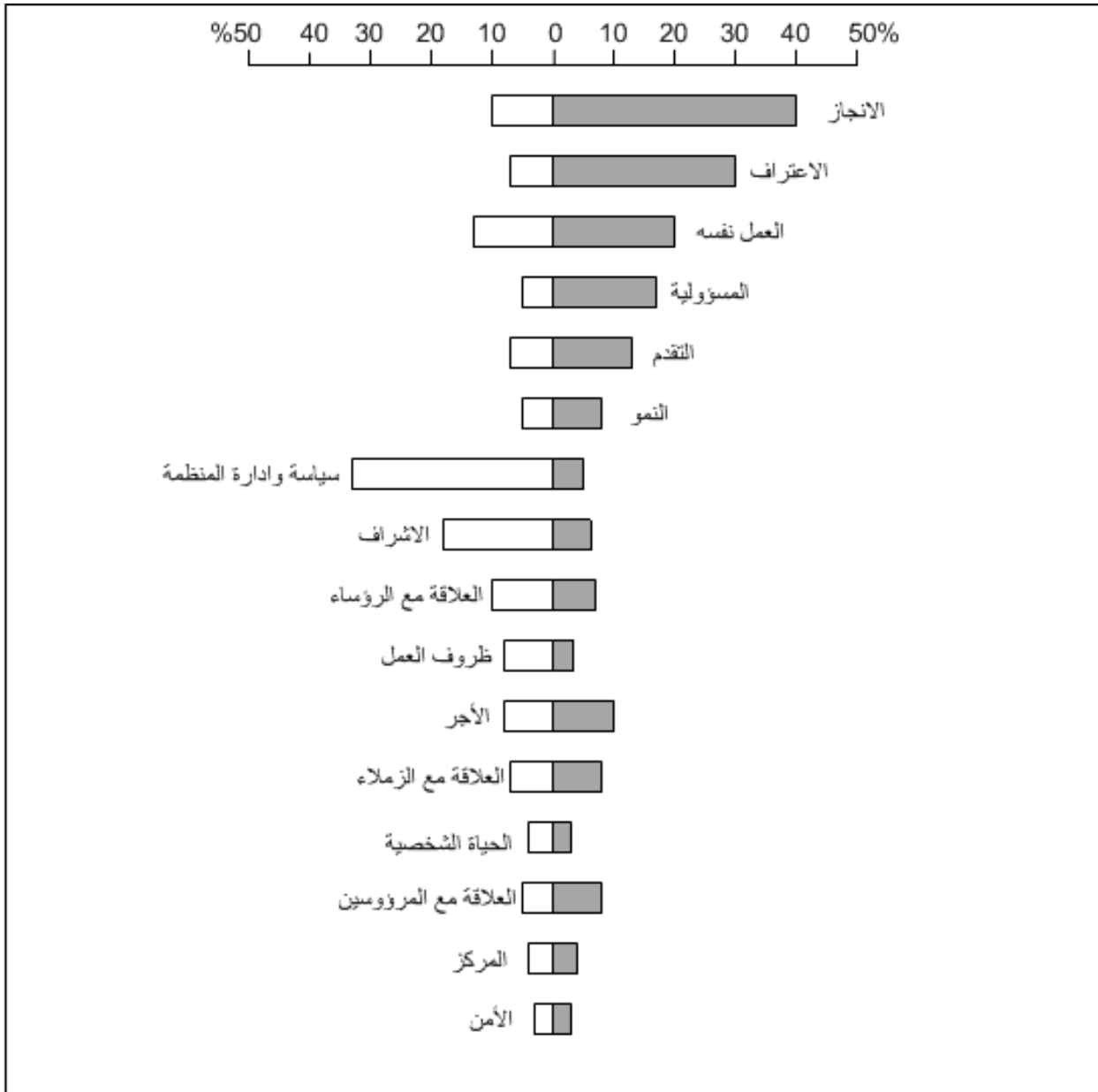
يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصاً أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الوظيفة، في حين يعني أسلوب توسيع العمل زيادة التوسع الأفقي فيها. ويفضي أسلوب إثراء العمل بإعطاء المرؤوس بعض الواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بوظيفته بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى الوظيفة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه لوظيفته، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي تحسين إنتاجيته.

فقد توصل هيرزبرج إلى أن العوامل التي تحقق الرضا لها علاقة مباشرة وعضوية بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أما عوامل عدم الرضا فترتبط عضويًا ببيئة العمل. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية هي أن الرضا وعدم الرضا (الاستياء) هما نقيضان.

كما وليس من الضروري أن التخلص من العوامل التي تؤثر على الاستياء، قد يخلق انسجاما في العمل، وليس بالضرورة أيضا أن يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.

العوامل التي ميزت 1844 حوادث مرتبطة بالعمل أدت إلى عدم الرضا

العوامل التي ميزت 1753 حوادث مرتبطة بالعمل أدت إلى الرضا



العوامل المؤثرة على السلوك حسب نظرية العاملين لهيرزبرج



### تقييم النظرية:

لقد أسهمت نظرية هيرزبرج في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الأجر، وظروف العمل، والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، إلا أنها واجهت عدة انتقادات أهمها:

- اعتماد أسلوب الحوادث الحرجة في الحصول على المعلومات والتقليل من أهمية الأجر والمركز وغيره من عوامل الصيانة.

- هذا إضافة إلى أن النظرية استندت أساسا إلى دراسة عينة من المهندسين والمحاسبين فقط، مما دفع النقاد إلى التساؤل عما إذا كانت هذه العينة المحدودة تسمح بالتعميم على المجموعات المهنية الأخرى.

- ثم أن هيرزبرج قد نظر إلى الرضا عن العمل بصورة مبسطة جدا بحيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد وهذه الصورة بعيدة عن الوقائع لكون أن الرضا عملية معقدة وصعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل.

- و أن الدراسة الأصلية استخدمت تقارير العاملين أنفسهم حول أدائهم، وفي معظم الحالات كانوا يتحدثون عن أنشطة ومهام في العمل حدثت لفترة طويلة ولم يقدم هيرزبرج تفسيراً لماذا يجب أن تؤثر العوامل الخارجية والعوامل الذاتية للعمل على الأداء.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها، ومع أن هذه النظرية لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل المحفزة التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون هيرزبرج قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

### 3.1.4 نظرية الإنجاز (Achievement theory)

قدّم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند (David McClelland) من جامعة "هارفارد" سنة 1961، ونظرية ماكلياند من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه كما يشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الإنجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدنياً، وآخرين إنجازهم عالياً وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد.

حيث ركز ماكلياند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكّن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدم مصطلح "الإنجاز" بمعنى الحاجة والدافع معا.

وقد توصل ماكلياند إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:

**1. الحاجة للإنجاز:** يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويصنعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

حيث يتميز ذووا دافع الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماما عن ذوي الإنجاز المنخفض، وهذه الخصائص هي كالآتي:

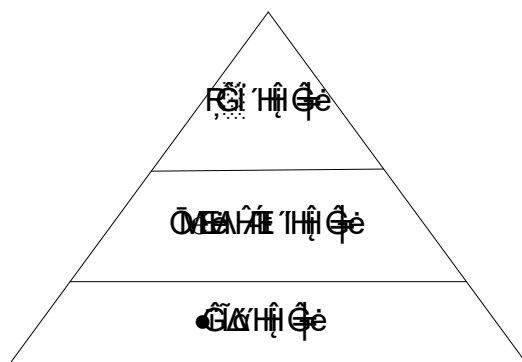
- الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف؛

- تفضيل المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلال و المسؤولية الشخصية؛

- الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح؛

- فور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه، يصبح هذا العمل مسيطرا على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد، فلا يمكن أن يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماما، وإذا نشأت مشاكل يكون دؤوبا على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله؛

- تفضيل الحصول على عوائد مادية مرتفعة، ليس لذاتها، وإنما لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمعرفة مدى إتمامهم للعمل بنجاح.



هرم الحاجات حسب ماكلياند

**2. الحاجة للانتماء:** وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين.

- ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع الانتماء لديهم بالخصائص التالية:
- يتحدد الدافع الأساسي للسلوك من خلال طبيعة رد فعل الآخرين للسلوك الصادر من الفرد؛
  - يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وودية مع الآخرين؛
  - يختارون الأصدقاء للعمل معهم إذا أتيحت لهم فرصة اختيار جماعة العمل؛
  - يعطون قيمة كبيرة للصدقة ولمشاعر الآخرين اتجاههم.

**3. الحاجة للسلطة والنفوذ:** وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

ويمكن للأفراد ذوي الحاجة العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين، إذا ما توفرت الشروط الثلاثة التالية:

- لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة، لاستخدامها لصالح ورفاهية المؤسسة، وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية؛
- يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبياً لمصاحبة الآخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداءً مع الآخرين في العمل؛
- لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات، بحيث يمكنهم السيطرة على رغبتهم للقوة والنفوذ، عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المؤسسة.

### تقييم النظرية

إن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات ماكلياند قابلها بعض النجاح، ولكن نجد أن الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أُعطي لدافع الإنجاز. فيما أنه يحرك أو يدفع الأفراد إلى الأداء بناءً على مثير ذاتي داخلي، أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج، فقد حضي بالعديد من جوانب الاهتمام في مجال التطبيق الإداري، وإن كانت النظرية قيّمة إلا أنها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية.

## 2.4 النظريات المعرفية (Cognitive Theories)

يطلق عليها أيضا اسم "نظريات العملية" وتعتبر هذه النظريات أن الدافعية عملية عقلانية معرفية داخلية بالنسبة للفرد وليست خارجية. تحاول الإجابة عن السؤال: كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد؟ ومن أهم النظريات المعرفية: نظرية التوقع، نظرية العدالة ونظرية تكوين الهدف.

### 1.2.4 نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تعتبر نظرية التوقع التي طورها فيكتور فروم (Victor Vroom) من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964، من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه. حيث تركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

**1. التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

**2. الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد. ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.

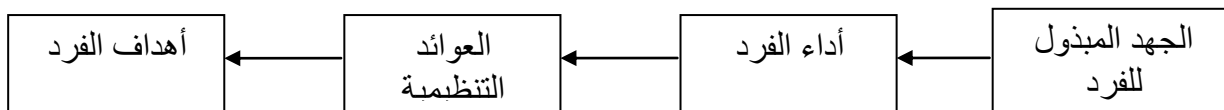
**3. جاذبية العوائد:** أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر؛ فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

إذن فإن نموذج فروم، بسيط للفهم وغني من حيث النتائج، ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوامل الثلاثة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد)، على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف (الأداء) فهل ستنم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المؤسسة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته.

ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي:



نموذج مبسط لنظرية التوقع

### تقييم النظرية:

خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث للتأكد من صحتها، وقد أيدت العديد منها أجزاء مختلفة من النظرية. وقد وُجد فعلا أن التوقع والمنفعة (جاذبية العوائد) ترتبط بالجهد والأداء، كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بأن العاملين لن يتم تحفيزهم للقيام بعمل معين إلا إذا: قيّموا المكافآت المتوقعة، اعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء، واعتقدوا أيضا أن أدائهم سيحقق لهم مكافآت مرغوبة.

ولكن مع هذا، فإن نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد، مما يُصعّب اختبارها، وكذلك فإن العاملين نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع. ويرى Ivancevich وزملاؤه بأنه من الناحية التطبيقية، فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبّه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار:

- طبيعة العوائد والنتائج والمكافآت التي يفضلها العاملون؛
- الحاجات التي يرغبون في إشباعها؛
- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها؛
- وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق؛
- ربط العوائد والنتائج المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية؛
- تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

## 2.2.4 نظرية العدالة (Equity Theory)

نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة، فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين، مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى، وإنما تنظر إليه كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل مؤسسة.

وقد قام بتطوير هذه النظرية الكاتب ستايسي أدامز (J.Stacy Adams) سنة 1963، وذلك أثناء عمله باحثا نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وجوهرها هو أن الفرد في المؤسسة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة أفراد آخرين يمارسون نشاطاتهم في نفس المؤسسة وحتى في مؤسسات أخرى. وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقا لأربع خطوات، هي:

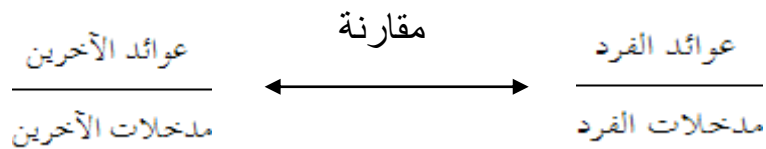
- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته والنواتج التي يحصل عليها؛
- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم ونواتجهم؛
- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات؛
- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

يتبين من خلال النقاط السابقة الذكر، أن دوافع الفرد تتأثر بمدى إحساسه بالعدالة في موقع عمله، والذي يقاس بنسبة المدخلات والمخرجات، حيث أن المخرجات هي أي شيء يُدرَك كعائد معين من العمل وتشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل وتقدير الآخرين. أما المدخلات فهي كل شيء يعتبره الفرد استثمارا في وظيفته مثل القدرات الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة والمستوى التعليمي. ويمكن توضيحها كما يلي:

مخرجات فردية (مقارنة بمخرجات أخرى)	مدخلات فردية (مقارنة بمدخلات أخرى)

العناصر الأساسية في نظرية العدالة

ويمكن تمثيل معادلة العدالة حسب أدامز كالاتي:



ففي حالة تساوي المعدلين، وبالتالي شعور الفرد بأنه يكافأ بعدالة بالقياس إلى الآخرين في المواقف المتشابهة، فإن هذا الشعور بالعدالة يؤثر في اتجاهات الفرد نحو العمل، بينما إذا اقتنع الفرد بأنه يُعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسينولد لديه توتر وباعث يدفعه لتصويب عدم المساواة ومحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة. إن الوسائل والطرق التي يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة تتلخص في الجدول الموالي:

عدم العدالة	
في حالة شعور الفرد بأن العوائد أكبر مما يستحق	في حالة شعور الفرد بأن عوائده أقل مما يجب
- طلب زيادة الآخرين	- طلب زيادة في الأجر
- بذل مجهود أكبر	- بذل مجهود أقل
- إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره	- إيجاد تبرير لسبب تقاضي أجر أقل من الآخرين
- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به	- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به

بعبارة أخرى يمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة، وإن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم

المعادلة، أو قد يحاول أن يغير الفرد أو الأفراد الذين يقارن نفسه بهم، وإن يؤس من تحقيق العدالة بالمؤسسة التي يعمل بها، فقد يضطر إلى تركها كليةً.

لقد خضعت نظرية العدالة إلى كثير من البحث والدراسة، وقد أيدت نتائج الدراسات توقعات وتنبؤات نظرية العدالة، خاصة في ظل ظروف دفع أقل من اللازم. فإذا كان الفرد يشعر بعدم العدالة، ويحصل على أجره على أساس القطعة، فهو يميل إلى تخفيض مدخلاته من خلال خفض جودة إنتاجه، أو بزيادة نواتجه من خلال إنتاج وحدات أكثر. أما إذا كان الفرد يشعر بعدم العدالة، ويحصل على أجره على أساس الساعة، فتتوقع النظرية زيادة في كل من جودة وكمية الإنتاج، وهذا إذا كان الفرد يشعر بأنه يحصل على أجر أكثر مما يستحقه، وخفض جودة وكمية الإنتاج إذا كان الفرد يشعر بأنه يحصل على أجر أقل مما يستحقه.

### 3.2.4 نظرية تكوين الهدف (Goal- Setting Theory)

تنسب هذه النظرية في الدافعية للكاتب ادوين لوك (Edwin A. Locke) الذي قدمها سنة 1968، وقد بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه تشكّل مصدرا رئيسيا للدافعية، وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وتوجيه واستمرار هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة. ولقد قدّم لوك عددا من الفروض التي تحوي علاقات بين خصائص الهدف وبين الدافعية والأداء والرضا. ويمكن تلخيص هذه العلاقات في الآتي:

1. عندما يكون للفرد هدفا يود تحقيقه، فإن هذا الهدف يعمل كعنصر محرك لدافعيته لبذل الجهد والسعي لتحقيق هذا الهدف.

2. تتأثر الدافعية لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها هذا الهدف، فالتعبير عن أهداف الأداء مثلا بعدد من وحدات الإنتاج، أو معدل إنتاج معين يمكن قياسه، أو بعدد من وحدات المبيعات، يعتبر أكثر تأثيرا على تحريك الدافعية نحو الهدف، عن التعبير عنه في صورة عامة غامضة.

3. كلما زادت صعوبة الهدف، كلما كان أكثر إثارة للدافعية بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء. فالهدف الصعب حسب لوك يمثل تحديا لطاقات الفرد، ويستثير حماسه ويخرجه من حالة الملل المرتبطة بالأهداف السهلة التحقيق.

4. كلما زادت قيمة الهدف وجاذبيته لدى الفرد كلما زاد الأثر الدافعي لهذا الهدف. وتزداد جاذبية وقيمة الهدف بتقابلته مع تفضيلات الفرد ورغباته، ومع ارتباطه بإشباعاته وحاجاته.

5. يزداد الأثر الدافعي للهدف بزيادة قبول الفرد له، وطبيعي أن هذا القبول يزيد بمقدار القيمة المرتبطة بالهدف، لكنه يتأثر فضلا عن هذا بعاملين إضافيين هما درجة صعوبة الهدف، ودرجة مشاركة الفرد في وضع هذا الهدف.



6. تؤثر المعلومات المرتدة أي المعرفة عن مستوى الإنجاز السابق على الدافعية عندما تكون هذه المعلومات وافية وصحيحة، وعندما تُقدّم في إطار عملية وضع وتكوين الهدف.

7. يرى لوك أن الحوافز النقدية المرتبطة بالإنجاز ليس لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على الدافعية والأداء.

8. تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول، ومستوى الأداء أو الإنجاز المتحقق. فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها، كلما زاد الرضا. وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات كلما انخفض الرضا.

### التطبيق الإداري لنظرية تكوين الهدف:

تتفق نظرية تكوين الهدف مع نظام الإدارة بالأهداف، فأسلوب الإدارة بالأهداف هو التطبيق العملي والفعلي لنظرية تكوين الهدف. ووفقا لنظام الإدارة بالأهداف يتم تحديد الأهداف حسب إمكانيات المؤسسة وبمشاركة العاملين الذين يقومون بتحقيقها، ثم تحدد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد طرق قياس نتائج تحقيقها، ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق، أي أن كل عامل يحصل على الحوافز وفقا لما حققه من أداء. ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد بنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي وقع فيها حتى يعالجها في المستقبل. ويتطلب نظام الإدارة بالأهداف، ومن ثم تطبيق نظرية تكوين الهدف في مجال العمل من المديرين الاهتمام ببعض الجوانب منها:

- الاهتمام بتحديد الأهداف بصورة واضحة غير غامضة؛
- تنمية مهارات العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع أهداف العمل الخاصة بهم؛
- تنمية أنظمة حوافز على أساس الاستحقاق بدلا من أساس الأقدمية؛
- تنمية أنظمة لقياس وتقييم الأداء بطرق أكثر موضوعية، تقيس الأداء الفعلي بصورة كمية مثل كمية الوحدات.

### 3.4 نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)

تختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في أنها تعتمد المدخل السلوكي في تفسير الدافعية، ومن أهم رواد هذه النظرية العالم سكينر (B.F. Skinner)، وجوهرها هو أن سلوك الإنسان على نحو معين، هو أساسا استجابة لمثير خارجي، أي أن السلوك الإنساني تُسببه عوامل أو مثيرات خارجية وأن ما يتحكم بسلوك الفرد هو المدعمات، فالنتيجة التي تأتي بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلل من احتمال تكرار هذا السلوك، أي ربط الحوافز بالسلوك. أي أنه وطبقا لمبادئ ونتائج بحوث نظريات التدريب والتعلم المتبعة في علم النفس والمعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة، فإن الفرد إذا ما تعرّض لتجربة سارة أو تلقى مكافأة على عمل معين فإن احتمال استجابته مرة أخرى سيتعزز أي ارتفاع احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا، بينما إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية أو عقاب للفرد فإنه من المحتمل أن يتجنب هذا السلوك مستقبلا.

واستنادا لنظرية التعزيز أو التدعيم فإن نتائج سلوك الفرد هي التي تؤثر في دافعيته وتحفيزه، وهكذا فإن أسلوب وطريقة وتكرار توزيع العوائد أو الحرمان منها وإتباع العقوبات تؤثر كثيرا في سلوك الفرد، وهكذا فإن نظرية التدعيم تعتمد على منح أو حجب العوائد اعتمادا على سلوك الفرد، أي ربط الحوافز بالسلوك.

إن المعززات التي قد تكون كتاب شكر أو مدح العامل أمام زملائه أو زيادة أجره إذا ما أجاد في أداء معين، تعتبر بمثابة مؤشرات قوية على السلوك. فكل ما يقوم به العاملون من جهد تحده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكا معيناً، وقد تكون تلك النتائج في شكل معززات إيجابية (مكافأة، علاوة، مدح) أو معززات سلبية (عقاب) أو تجاهل سوء سلوك المرؤوسين، وتسمى هذه المعززات أساليب الإشراف الإجرائي، ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرون:

1. عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين.
2. على المديرين أن يُعلموا العاملين بما عليهم القيام به كي ينالوا تعزيزا ما .
3. على المديرين أن يخبروا العاملين بالنواحي التي لم يحسنوا فيها.
4. على المدير أن لا يعاقب العامل أمام زملائه.
5. على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به العامل.

كما تؤكد النظرية بأنه لتعزيز سلوك إيجابي فإنه من الضروري أن يحدث التعزيز مباشرة بعد حصول سلوك معين حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشر بين ذلك السلوك والقيمة الايجابية.

كخلاصة لنظريات الحوافز، يمكن القول أن نظريات **المضمون** تطرقت إلى أنواع ومستويات وتفسيرات الحاجات، حيث أرشدتنا إلى وجود حاجات بشرية متعددة يسعى الأفراد إلى إشباعها قدر الإمكان، بحيث تستثير حماسهم ونشاطهم ودافعيتهم للعمل. ولكن دون الاهتمام بألية عمل الدافعية وهو محور اهتمام النظريات **المعرفية** التي تنظر إلى الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة وإشباع الرغبات والحاجات الإنسانية واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك. فيما تقوم نظرية **التدعيم** على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت، وطالما أن للأفراد حاجات مختلفة فإن الشيء الذي يعتبر مدعما للفرد قد لا يعتبر مدعما بالنسبة لآخر. وعليه يجب على المديرين استخدام معرفتهم بالاختلافات الفردية من حيث الحاجات والقدرات والأهداف في إدارة ومنح المكافآت وأن يتوخوا في كل ذلك الشفافية والعدالة وأن يتم إسناد الأفراد مهم توفر لهم الشعور بالمساواة والتحدي والتنويع وفرص متنوعة لإشباع حاجاتهم.

## الفصل الرابع التعويضات

التعويضات هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل قيامهم بإنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المؤسسة. وتتضمن عناصر عديدة كالأجر الثابت والعلاوات والحوافز ومختلف المكاسب. وهي تمثل أحد العناصر الأساسية في جانب التكاليف المباشرة، مما يجعل من عملية تصميم وتطبيق نظام فعال للتعويضات نشاطا أساسيا من أنشطة إدارة الموارد البشرية ذلك أنها تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

### 1 الأجور

تمثل الأجور وملحقاتها بالنسبة للعاملين وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية ولذلك هي أحد العوامل المؤثرة على رغبتهم في العمل والاستمرار فيه، وبالتالي على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

#### 1.1 تعريف الأجور

حيث يعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس جهود العامل خلال العملية الإنتاجية".

كما يشير إلى: "المكافأة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد: الأداء المستحق، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات".

وتعرف الأجور كذلك بأنها: "ما يُدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل. وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف". حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. وسياسة الأجور هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تثمين الجهود والنتائج.

وتتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين:

- رغبة العامل في زيادة أجره، ذلك أن بعض العاملين يفضلون الحصول على مساعدات اجتماعية.

- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاج.

ويتعين على مستوى الأجور أن يكون متوافقا مع متطلبات جذب الأعداد الكافية من الأيدي العاملة إلى الأنشطة الإنتاجية المختلفة إضافة إلى ضمان نصيب عادل من الدخل للعامل بالمقارنة مع نصيب رأس المال، وهناك نوعين رئيسيين لدفع الأجور، حيث تتضمن: أ. نظام الأجر بالزمن: من خلاله يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، ويتلقى كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بصرف النظر عن الاختلاف في كمية الإنتاج فيما بينهم، فالعامل في ظل نظام الأجر على أساس الزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره على وجه الدقة، ولهذه الطريقة فوائد من وجهة نظر العاملين لأنها تعتبر أكثر عدالة وتساعد على توحيد واستقرار مستوى العوائد، والهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو الحصول على النوعية الجيدة من المنتجات وليس الكمية فقط، أما عيبها فهو أنها لا توفر حافزا لزيادة الإنتاج حيث يُعامل كل العاملين في درجات متفاوتة من المهارة على قدم المساواة بغض النظر عن الاختلاف في درجة المثابرة والإنجاز.

ب. نظام الأجر بالقطعة: تتمثل هذه الطريقة في إعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية، ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات، وهو أكثر الأنظمة شيوعا خاصة عندما أصبح الإنتاج مرتبطا بسرعة العامل ومقدرته الإنتاجية، وتعتبر هذه الطريقة مُرضية للعاملين إذا طبقت في الأعمال المناسبة التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية، مثل مشروعات البناء والصناعات المعدنية. ويعاب على هذا النظام صعوبة تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب العامل على أساسها، كما أنها لا توجّه اهتماما كافيا إلى مركز العامل في المؤسسة وأقدميته وسلوكه الوظيفي وغير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

## 2.1 طرق تحديد الأجور

أما من حيث تحديد الأجور فهناك العديد من الخطط أو الطرق التي يحسب بها أجر العامل، من بينها:

### 1.2.1 طريقة هالسي (Halsey)

يعتبر نظام هالسي الأول من حيث الظهور في نظام المكافآت التشجيعية، وصمّم النظام باسمه بكندا عام 1890، ويعتمد على:

- تحديد زمن قياسي لأداء عمل معين، ويتم احتساب هذا الوقت على أساس بيانات السجلات الماضية للأداء؛

- تحديد زمن معياري للعمل، وهو عبارة عن الزمن المتوسط لمجموعة أعمال سابقة؛

- معرفة نسبة الاقتصاد في الوقت، وهو عبارة عن الفرق بين الزمن المعياري والوقت الفعلي الذي استغرقه العامل في الأعمال.

ففي هذه الطريقة لدفع الأجور والتي صممها فريدريك هالسي، حاول التغلب على عيوب طرق الدفع باليوم أو بالقطعة وطرق المشاركة في الربح وذلك بإجراء العامل على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها.

### 2.2.1 طريقة جانت (Gantt)

وضع هنري جانت سنة 1901 طريقة أكثر رافعة بالعمال الجدد الأقل كفاءة، وفي هذه الطريقة يُحدّد زمنا قياسيّا لإنتاج عدد معين من الوحدات؛ فإذا نجح العامل في بلوغ هذا المستوى القياسي يمنح أجره المعتاد بالإضافة إلى علاوة إضافية تتناسب مع الوقت المستنفذ في الإنتاج، وإذا تجاوز إنتاجه هذا المستوى القياسي تقاضى أجرا أعلى في كل قطعة منتجة، وإذا لم يستطع ذلك فإنه يتقاضى فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته.

فهذه الطريقة تضمن حصول العامل على أجر محسوب على أساس الزمن إذا لم يتمكن من الوصول إلى المستوى المحدد من عدد الوحدات التي يُفترض إنتاجها، وهذا ما يجعله مناسباً للعامل المبتدئ.

### 3.2.1 طريقة تايلور (Taylor)

قام تايلور بعد قياس الوقت والحركة بوضع معدل قياسي للوحدات التي يمكن إنتاجها في وحدة زمنية وربطه بالمعدل الأجرى الذي ارتآه عند وصول العامل إلى الرقم القياسي، أما من يقف إنتاجه دون ذلك ولو بوحدة فإنه يحصل على الأجر المنخفض، حيث أنه بهذه الطريقة لم يحصل تايلور إلا على رضا المنظمين ولم تقتصر معارضة فكرته على العمال وحدهم، بل تعدّتهم إلى حد أن عارضها الكونجرس لأنها تجعل من الإنسان آلة قياس.

لكن رغم هذا فإن لهذه الطريقة مزايا للعامل بزيادة أجره وللمؤسسة لوفرة أرباحها وللمجتمع لخفض تكاليف السلعة نتيجة لخفض نصيبها من تكاليف الإنتاج، كذلك هذه الطريقة تجذب العمال المهرة إلى المؤسسات التي تطبق هذا النظام أملاً في الحصول على الأجر الأعلى، كما تخلص المؤسسة من العمال غير الأكفاء حيث يتحولون إلى المؤسسات التي تطبق خطط الأجر الزمنية.

#### 4.2.1 طريقة ميريك (Merick)

تفصي هذه الطريقة بتحديد ثلاث فئات للأجر: للعامل ذي الكفاءة العالية وللعامل متوسط الكفاءة، والعامل البطيء أو المنخفض الكفاءة. فالعامل الذي يصل إنتاجه إلى 84 % مثلاً من المستوى المعياري فإنه يتقاضى علاوة معينة على إنتاجه، أما العامل الذي يصل إنتاجه إلى 100 % من هذا المستوى فإنه يتقاضى علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.

#### 5.2.1 طريقة روان (Rowan D)

بعد مرور ثماني سنوات على ظهور طريقة هالسي التي لقيت مقاومة عنيفة من طرف العمال والنقابات، قدّم جيمس روان سنة 1898 فكرة هالسي في ثوب جديد، فخطة روان تتشابه مع خطة هالسي من حيث ضمانها لمعدلات أجر بالساعة، كما تضع معايير إنتاج على أساس السجلات الماضية للأداء. وتختلف خطة روان عن خطة هالسي في طريقة حساب متحصلات العاملين، ففي نظام هالسي تطبق نسبة المكافأة الإضافية على المعدل بالساعة للوقت المتوفر، أما في نظام روان تطبق النسبة على الوقت الفعلي الذي استغرقه العامل في أداء العمل المطلوب.

#### 3.1 بعض المصطلحات المرتبطة بالأجر

هناك مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالأجر ينبغي التفريق بينها، من أهمها ما يلي:

أ. الراتب: يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، وغالباً ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين في المؤسسات الحكومية، والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة بغض النظر عما تم إنجازه خلالها.

ب. الأجر: يستخدم هذا المصطلح عند التعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، وهذه الطريقة الأكثر شيوعاً في مؤسسات القطاع الخاص لتعويض العمال، حيث يشكّل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم. إلا أن التفرقة قد اختلفت تقريباً، ويُستعمل كلا من كلمة "أجر" أو "راتب" بشكل مترادف. والواقع أنه يشمل نظير العمل أو الجهد المبذول، ويمثل كل ما يحصل عليه الفرد من طرف صاحب العمل بأي شكل من الأشكال.

ج. إجمالي الأجر (الأجر الخام): وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات.

د. صافي الأجر (الأجر الصافي): هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات. أي هو الأجر الذي يستلمه العامل، وتتمثل الاقتطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز).

هـ. الأجر النقدي (الاسمي): هو مقدار ما يحصل عليه الفرد من مبالغ نقدية مقابل مجهوداته. وبمجرد ارتفاع الأسعار، فإن قيمتها الحقيقية تنخفض وقوتها الشرائية تتدهور، وبذلك تصبح لا تلبي احتياجاته الأساسية.

و. الأجر الحقيقي: هو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي والذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي لإشباع حاجاته المتعددة.

ز. الأجر العيني: هو مقابل غير مادي ويعتبر مكملًا للأجر النقدي، يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد، ومن أمثلتها: الرعاية الطبية والعلاج، المواصلات، السكن، الملابس ووجبات الطعام في العمل.

## 2 العلاوات

تعرفّ العلاوة على أنها: "تشجيع للعامل ومساعدة له على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بتقدمه في السن، فإنه يمنح علاوة اعتيادية، والعلاوة هي الوسيلة الطبيعية لزيادة الأجر، كما أن الترقية هي الوسيلة الاستثنائية لذلك".

وتعدّ العلاوة من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم، وذلك لأنها تتوفر على الشروط التالية:

- ارتباط الحافز بالأداء وكمية الإنتاج؛
- يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجه؛
- وجود ضمان في الحصول على المكافآت والأجر التشجيعي؛
- سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.



وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها ما يلي:

أ. **علاوة الكفاءة:** وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

ب. **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة.

ج. **علاوة استثنائية:** وتمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي. وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها العامل تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل، ونشير إلى أن استخدام نظام العلاوات، خاصة علاوة الكفاءة، يفترض أن يتم على أساس قياس كفاءة أداء العامل بصورة صادقة وسليمة، إلا أن هذا الافتراض لا يتحقق دائما نظرا لأن تقييم الأداء الذي يُشكّل المصدر الأساسي لمنح المكافأة يتأثر باعتبارات شخصية وإنسانية عديدة.

كما أن ضمان تحقيق التحفيز المادي يتم حين استيفاء الشروط التالية:

- أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع؛
- أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل؛
- أن يكون مناسباً لما يبذله الفرد من جهود في عمله؛
- أن يكون متوافقا مع الإمكانيات المالية للمؤسسة؛
- أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية؛
- أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية؛
- أن يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء؛
- أن يكون مُقنعا للعامل؛
- أن يكون ضامنا للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

### 3 معايير تحديد الأجور

إن تحديد مستويات عالية أو مناسبة من الأجور مقارنة بما يدفع في المؤسسات الأخرى، سوف يضمن جذب واستقطاب نوعيات العمالة المطلوبة، وهذا يؤدي إلى مستويات أداء عالية. وبالتالي تصبح المؤسسة بحاجة إلى أعداد أقل من العاملين لتحقيق الأهداف نفسها، فتكون إجمالي تكلفة العمالة أقل بالرغم من مستويات الأجور العالية ويمكن للمؤسسة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:

**1.3 الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير محددة مسبقا، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين "كم" الأداء و"نوع" الأداء، فقد يقوم عامل ما بإنتاج كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية رديئة وي طرح الإشكال إذا تم مكافأة هذا العامل على الكمية المنتجة والتغاضي عن نوعيتها.

**2.3 الجهد:** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب، في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.

**3.3 الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور. وهذا العامل أكثر وضوحا واستخداما في الإدارات والمؤسسات الخدمية التابعة للجهاز الحكومي.

**4.3 المؤهل العلمي:** يعتبر المؤهل العلمي عنصرا مهما في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالعمل في المؤسسة. ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذا المؤهل والمهارات المرتبطة به.

**5.3 مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على مواصفات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر. فالوظيفة ذات المهام الروتينية المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة التي تتطلب مجهودات فكرية وجسدية، إضافة إلى مقدار سلطات الوظيفة الذي يعتبر عاملا محددًا لأجرها.

**6.3 المستوى المعيشي ومستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشته، مما يجعل الكثير من المؤسسات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

#### 4 مبادئ تصميم نظام الأجور

هناك مجموعة من الأسس أو المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد نظام

الأجور، الذي لا بد أن يتسم بالدقة حتى يكون ذا تأثير إيجابي. لعل أهمها:

**1.4** أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية، تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة؛ من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.

**2.4** أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضا مع تلك المدفوعة بواسطة المؤسسات الأخرى في نفس النشاط، وأن تتماشى مع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.

**3.4** أن يكون نظام الأجور ثابتا ومستقرا بحيث لا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك.

**4.4** أن يرتبط الأجر بالأداء الفعلي: فالأجر السليم من وجهة نظر المؤسسة والعامل على حد سواء، هو أجر يعوض العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، إلا أن تحقيق ذلك صعب، وهو ينطبق ليس فقط على الأجر بل على كل المكافآت التي تمنحها المؤسسة. وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط، أهمها ما يلي:

أ. تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمؤسسة، لذلك يتم الاعتماد على نتائج عملية تقييم الوظائف.

ب. تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للعامل، ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد.

ج. اعتماد أنظمة مشاركة في الأرباح أو حقوق للحصول على أسهم، وهي صيغة تستخدم لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الفرد بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلا. حيث لم يعد الأجر مقتصرًا على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل، بل أصبح جزء من مجموع ما يحصل عليه من عناصر مادية ومعنوية؛ من أهمها ما يحصل عليه العامل مقابل عمله الإضافي، الإجازات المدفوعة الأجر كالإجازات الطارئة أو العادية أو المرضية، الوجبات الغذائية، مصاريف التنقل والمعونات المالية في حالة الوفاة أو العجز أو الإصابة.

## 5 العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي مؤسسة ولأي وظيفة. ومن أهم هذه العوامل، نذكر ما يلي:

**1.5 قدرة المؤسسة وإمكانياتها:** يتوقف مستوى الأجور التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها، على إمكانياتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت كفاءتها ومبيعاتها وأرباحها، كلما كانت لديها القدرة على دفع أجور أعلى، والعكس إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات مالية، حيث تقل قدرتها على دفع أجور عالية لهم.

**2.5 القوانين والتشريعات السائدة:** تتمثل في القوانين والأنظمة واللوائح التي تسنها الدولة بخصوص الحد الأدنى للأجر وللضمانات والتعويضات المستحقة، تحديد ساعات العمل والعطل، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا على المؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنع من أن تقوم هذه الأخيرة بتوفير شروط وامتنيازات تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونا، ولكنها لا تستطيع أن تضع شروطا أقل.

**3.5 الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة:** حيث أن معظم الأجور يجب أن تدعم وتعزز السياسات والإستراتيجيات التنافسية، وعلى إدارة المؤسسة أن تفكر في كيفية وضع حزم للأجور في الأجل القصير أو الطويل تؤدي إلى النجاح الإستراتيجي للمؤسسة، وبما يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار للمساهمين والملاك وتحفيز العاملين نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي تخفيض التكاليف. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعلا في ذلك من خلال:

- ربط نظم الأجور باستراتيجيات وأهداف المؤسسة؛
- وضع نظم من الأجور تتميز بالمرونة والتكيف مع توجهات المؤسسة؛
- ربط نظم الأجور بطبيعة العمل ومتطلبات الوظائف من مهارات ومعارف ومسؤوليات؛
- تحديد الأساليب التي يتم على أساسها وضع نظم الأجور (الأقدمية، الأداء، الكفاءة، طرق تقييم الوظائف...).

**4.5 تكاليف المعيشة:** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت هذه الأخيرة، انخفض الأجر الحقيقي للعامل وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، لذلك نجد أن بعض المؤسسات تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار، لتجنب إحجام الأفراد عن العمل لدى المؤسسة أو لجوئهم إلى الجمع بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم وتغطية متطلبات معيشتهم.

**5.5 متطلبات العمل:** لا شك أن هناك ارتباطا وثيقا بين مستويات الأجور من جهة، ومتطلبات أداء العمل من جهة أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كما زاد الأجر المقابل لها. بمعنى أنه إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقا لدرجة الصعوبة والخبرة والتعليم اللازمة لأدائها، فإنه يمكن القول أن الوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من الخبرة والتعليم، يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور والرواتب.

**6.5 تأثير النقابات العمالية:** للنقابات العمالية تأثيرا واضحا وفعالا على إدارة المؤسسة، فيما يتعلق بمعدلات الأجور المدفوعة للعاملين، بالإضافة إلى حمايتهم صحيا وبدنيا وعقليا، من خلال التأمين ضد المرض والوفاة وإصابات وحوادث العمل. وتتم عمليات المساومة الجماعية أو التفاوض حول مختلف ظروف العمل بالمؤسسة، كما تتدخل النقابات العمالية في نظم التعويض غير المالية، مثل نظم العطل والتأمينات والرعاية الصحية والمعيشية وبيئة العمل. هذا وتسعى النقابات من وراء ذلك إلى التأكد من مدى تطبيق المؤسسة للقوانين الحكومية المنظمة لذلك، وتحقيق العدالة الداخلية والخارجية فيما يتعلق بمدفوعات العاملين.

**7.5 العوامل الاقتصادية:** يمثل الأجر تكلفة من وجهة نظر المؤسسة ودخل بالنسبة للعامل. وفي الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل، أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج. وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتريين (أصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين). بعبارة أخرى، يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجمع المشتريين والبائعين لخدمة العمل ويحدد الأسعار لهذه الخدمة.

## 6 مراحل تصميم نظام الأجور

يجب أن يتم تصميم نظام فعال للأجور يحقق العدالة والمصداقية ويعمل على توفير الرضا الوظيفي للعاملين. وعموما يتم تصميمه وفقا للمراحل التالية:

**1.6 إجراء بحوث الأجور:** يتم تسعير الوظائف بالمؤسسة من خلال إجراء بحوث ودراسات الأجور، للتعرف على معدلات الدفع السائدة لدى المؤسسات المشابهة وأيضا في سوق العمل، ويمكن القيام بها من خلال الصحف والدوريات المتخصصة في الأجور وأيضا من خلال استخدام الانترنت وغيرها. ويتم إجراء البحوث بهدف تقييم الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المؤسسة مقارنة بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، كما يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى مثل: الحصول على بيانات التأمين الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر سواء العادية أو المرضية، والمزايا الأخرى التي تمنحها المؤسسة للعاملين بها.

**2.6 تقييم الوظائف:** تقييم الوظائف هو تحديد الثقل والأهمية النسبية لها على أساس معرفة واضحة ودقيقة لسمات الوظيفة وسمات شاغلها، وذلك بهدف تحديد الأجر المناسب لهذه الوظائف. ويرتكز ذلك على عدة عوامل من بينها: المجهودات المطلوبة للوظيفة، المسؤوليات والواجبات اللازمة لها، المهارات والمعارف والخبرات، درجة صعوبة أو سهولة أداء الوظيفة، تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى، ظروف العمل المرتبطة بأدائها. بمعنى أنه يتم التركيز في عملية تقييم الوظائف على قياس المدخلات المطلوبة من العاملين لكل وظيفة ومن ثم تحديد ما تستحقه هذه الوظيفة من عوائد نقدية.

**3.6 تجميع الوظائف المتشابهة في فئات:** بعد الانتهاء من مرحلة تقييم الوظائف وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، تقوم لجنة التقييم بتحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة، ونظرا لصعوبة التعامل مع كل وظيفة على حدا ولاسيما في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على عدد كبير من الوظائف فإنه يتم تجميعها في شكل مجموعات وظيفية أو فئات بحيث تضم كل فئة الوظائف المتشابهة في الطبيعة أو المتقاربة في الأهمية تمهيدا لتخصيص أجور لكل فئة.

**4.6 تسعير الفئات الوظيفية:** بعد تحديد عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة، يخصص لكل منها معدل للأجر، يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الفئة ومن ثم تعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق نفس المجموعة بنفس المعاملة من حيث الأجر المدفوع، ويجب مراعاة التوازن ودرجة تماثل معدلات الأجر الحالية في المؤسسة مع مثيلاتها في سوق العمل وتسمى هذه الطريقة: معدلات الأجور على أساس السوق.

**5.6 إدارة نظام الأجور:** وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة فئة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفا وكذا معالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور، ذلك أن الأجور العادلة والمكافئة للجهود المبذولة، بإسهامها في تحقيق رضا الأفراد، تتيح للمؤسسة الاحتفاظ بالحجم الكافي من العمالة المدربة والكفأة وذات المهارة العالية. ويجب أن يكون مستوى الأجور كافيا لتلبية متطلباتهم، حتى لا ينعكس ذلك في ضعف دوافع الأفراد للعمل الجاد والأداء المنتج.

## الفصل الخامس

### تخطيط وتوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية

#### 1 تخطيط الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من هذه الموارد. ويشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المؤسسة ووظيفة إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر وتتأثر بهذه الإستراتيجية.

##### 1.1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن أن يشار إليه أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد، حيث يرى البعض أن تخطيط الموارد البشرية يتفق ومفهوم تخطيط القوى العاملة، ويرى آخرون أن هناك اختلاف بين تخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة استنادا إلى الفرق بين مفهومي الموارد البشرية والقوى العاملة.

##### 1.1.1 تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرّف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وما هو متوفر منها والفجوة بينهما، وتوفيرها كما ونوعا لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة لاستغلال طاقات وإمكانيات المؤسسة". ويعرف أيضا بأنه: "نظام توافق عرض الأفراد الداخلي والخارجي مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة"، وهو يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوطني. ويقوم هذا التخطيط على أساسين:

- الأول يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المحيطة؛

- أما الثاني فهو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة وهي لا تغني عن البيانات والمعلومات، فهما يشكلان معا هيكلًا متكاملًا وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.

##### 2.1.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في العناصر التالية:

- تقدّم الدول يعتمد أساسا على مقدار ما تتوفر عليه من موارد بشرية، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد وإعداد التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية؛
- رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل على مستوى المؤسسة؛
- إعداد الميزانية التقديرية للأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمؤسسة؛
- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، فمن خلال معرفة احتياجات العمالة للمؤسسات، نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من العجز، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة (مما يزيد من أعداد الخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات)، كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها. أي أن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يعدّ الركيزة الأساسية التي تمكّن الدولة من وضع خططها من تعليم وتدريب وتأهيل وقوانين لتنظيم سوق العمل.

### 3.1.1 أهداف تخطيط الموارد البشرية

- يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر من بينها:
- تخفيض تكاليف اليد العاملة مع الحفاظ على التوازن بين احتياجات المؤسسة ومستوى العمالة؛
- ضمان امتلاك قوة العمل الضرورية لدعم الأهداف التنظيمية؛
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وضمان استمرارية تطويرها وتعزيز دافعيتها نحو العمل؛
- تقديم المعلومات، ذات الصلة، للتخطيط لبرامج الموارد البشرية؛
- تنسيق نشاطات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية وزيادة إنتاجية المؤسسة؛
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية فيه؛
- تقديم المعلومات الضرورية لإنشاء خطط المسارات الوظيفية؛
- تنفيذ تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.



## 2.1 الخطوات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية

يتطلب تخطيط الموارد البشرية عددا من الخطوات التي يتوجب على القائم بهذه العملية إتباعها، وتتمثل فيما يلي:

**1.2.1 تحديد الأهداف التنظيمية:** حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية، سواء كانت أهداف تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى متغيرات كمية (سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات).

**2.2.1 التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، على تقدير احتياجات المؤسسة لفترة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمؤسسة. أو بمعنى آخر، يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة في مختلف المواقع ودراسة حجم العمل المطلوب أدائه، وكذا معرفة أي تغييرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

**3.2.1 التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** إن العرض المستقبلي من الموارد البشرية قد يكون من مصادر داخلية (الموارد البشرية العاملة حاليا بالمؤسسة) وكذلك من مصادر خارجية (الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل خارج المؤسسة).

**أ. التنبؤ بعرض العمل الداخلي:** وهذا يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة، حتى تتضح الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

- دراسة وتحليل هيكل العمالة وتركيباته المختلفة من حيث: الأعداد، الكفاءات والمهارات، السن، مدة الخدمة، التعليم، الإدارات والأقسام، النوع، الحالة الاجتماعية والمجموعات الوظيفية.

- دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمال استمرارها مستقبلا بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة.

**ب. التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:** تحتاج المؤسسات إلى تقدير حجم العمالة الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بعدد السكان الإجمالي آخذين في الاعتبار المدخلات لسوق العمل، من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن، وكذلك النخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الآخرين ومستوى البطالة وتأثير الأفراد غير المسجلين كعاملين في سوق العمل.

ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة: اتجاهات عرض العمل، اتجاهات الطلب على العمل من قبل المؤسسات الأخرى، اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل، مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل.

**4.2.1 إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:** يتم في هذه المرحلة عقد مقارنة بين التقديرات التي تمثل الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كما ونوعاً) وبين العرض المتوقع خلال فترة محددة للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسة أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الإستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف المؤسسة، حيث أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة أو الوفرة في العمالة، وعلى أساسها يتم تحديد البدائل المتاحة أمام الإدارة، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة تدريب العمالة الزائدة عن الحاجة وإحاقهم بوظائف أخرى.</li> <li>- الإبقاء عليهم في وظائفهم الحالية مع تحميلهم أعباء وظيفية أقل.</li> </ul>	سوق عمل يتصف بالندرة	في حالة وفرة العمالة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنهاء توظيف العمالة الزائدة.</li> <li>- ترك عوامل التسرب من الوظيفة تأخذ مجراها الطبيعي.</li> </ul>	سوق عمل يتصف بالوفرة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنشيط عمليات الاستقطاب.</li> <li>- التساهل في معايير الاختيار.</li> <li>- رفع الأجور.</li> <li>- زيادة المسؤوليات.</li> <li>- تكثيف التدريب.</li> <li>- استخدام تكنولوجيا كثيفة رأس المال.</li> </ul>	سوق عمل يتصف بالندرة	في حالة ندرة العمالة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التشدد في معايير الاختيار</li> </ul>	سوق عمل يتصف بالوفرة	

**5.2.1 تطبيق الخطة:** يتم خلال هذه المرحلة نقل خطة العمل إلى حيز التنفيذ، وذلك وفق جدول زمني يتم إعداده مسبقاً. (تم وضع خطة العمل بعد دراسة وتحليل الطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة). ويتم وضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف وتعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التي سوف يستفيدون منها، ولا شك أن هذه المرحلة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والافتناع من جانب الإدارة العليا.

**6.2.1 التغذية العكسية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية دائمة ومستمرة، ونظرا لتوقع حدوث تغيرات، فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة. لذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة، للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف المؤسسة في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

### 3.1 أساليب تقدير (النتبؤ) بالطلب والمعرض من الموارد البشرية

#### 1.3.1 أساليب النتبؤ بالطلب على الموارد البشرية

على الرغم من تنوع الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المؤسسة، إلا أن أكثرها شيوعا في المؤسسات الكبيرة، هي التي تبتعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقديرات الشخصية وتعتمد في ذلك على واحدة أو أكثر من الأساليب التالية:

**أ. تحليل عبء العمل:** يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في مؤسسة معينة، يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة. ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. وعليه، كلما كان تقدير المبيعات دقيقا، كلما أمكن التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق. ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع أقسام المؤسسة. إذ يتحول رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج وبرنامج مشتريات في قسم المشتريات وهكذا بالنسبة لبقية الأقسام. ويجب أن يترجم هذا البرنامج إلى وحدات عمل محددة في شكل سلعة أو خدمة معينة معبر عنها بعدد محدد من الساعات. وعليه، تكون النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل، هي تحديد الأفراد اللازمين لتأدية الأعمال المستقبلية.

**ب. تحليل قوة العمل:** إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال عملية تحليل عبء العمل، لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر لدى المؤسسة حاليا من عمالة، ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي تم التوصل إليه بواسطة تحليل عبء العمل، وبالتالي يظهر الفائض أو العجز في كل اختصاص أو قسم بالمؤسسة. ومن هنا فإن تحليل قوة العمل يركز على قوة العمل الحالية في المؤسسة، إضافة إلى حركة العاملين المتوقعة من وإلى المؤسسة (دوران العمل) وانعكاسات ذلك على حاجتها من الموارد البشرية مستقبلا.

**ج. تحليل النسب:** حيث يمكن استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العمالة الكلية على عدد العاملين بإدارة الأفراد، أو تقدير الحجم الأمثل للإدارة القانونية عن طريق قسمة عدد القضايا المطروحة حالياً أمام المحاكم أو المحتمل طرحها على عدد المحامين بالإدارة القانونية، أو تقدير الحجم الأمثل بقسم الصيانة عن طريق مقارنتها بعدد المركبات وعمرها الإنتاجي. ومن الواضح أن هذه النسب تكون فائدتها محدودة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم تقارن بنفسها خلال السنوات السابقة أو مقارنتها بنسب مماثلة في المؤسسات المشابهة (المماثلة)، ذلك أن مثل هذه المقارنات غالباً ما تؤدي إلى الكشف عن حالات العمالة الزائدة أو الناقصة.

### 2.3.1 أساليب التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية

بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، لا بد من تقدير عرض العمل المتوفر سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

#### 1. تقدير عرض العمل الداخلي: ويتم من خلال الوسائل التالية:

**أ. قائمة جرد الموارد البشرية:** هذه القائمة عبارة عن ملخص لمهارات وقدرات كل فرد في المؤسسة، هناك قوائم خاصة بالمهارات المتعلقة بالأفراد العاملين، تسمى قوائم جرد المهارات، وهناك قوائم خاصة بالإداريين تدعى قوائم جرد الإدارة. هذه القوائم تعطي المخططین إدراكاً شاملاً عن الإمكانيات الموجودة لدى العاملين في المؤسسة. وهي تتضمن معلومات تفصيلية عن كل فرد مثل: الخبرة، السن، عدد سنوات الخدمة، المهارات والأعباء والمسؤوليات، المستوى التعليمي، الأداء وتطوره، نقاط الضعف والقوة، إضافة إلى تصور المشرف عن إمكانية تطويره، على أن تجدد هذه القوائم باستمرار، لكي تعكس كافة التطورات التي تطرأ على العاملين.

**ب. خرائط الإحلال الوظيفي:** وذلك للكشف عن المرشحين المؤهلين من الداخل لشغل وظائف أكثر أهمية، وتوضح هذه الخرائط الأداء الحالي والمتوقع لكل عملية إحلال للوظائف الهامة، ويتم إعداد بطاقة إحلال وظيفي لكل وظيفة موضحة الإحلالات الممكنة والأداء الحالي والترقيات المتوقعة والتدريب المطلوب بالنسبة لكل مرشح متوقع.

**2. تقدير عرض العمل الخارجي:** ترتبط الحاجة إلى أفراد من الخارج بعدم وجود بدائل من الداخل لملاء الشواغر الوظيفية، أو لأن هناك أعمالاً جديدة استحدثت بالمؤسسة تتطلب استخدام أفراد عاملين من الخارج. وهناك بعض المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقدير الحاجة من عرض العمل الخارجي، أهمها:

- أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الحصول على عاملين جديرين، يعتمد على سوق العمل، فحتى مع العرض الكبير من الموارد البشرية الخارجية، تبقى مسألة الحصول على المهارات المطلوبة ليست سهلة؛
- اتجاهات المجتمع في مجال التطور العلمي والذي يؤثر على أعداد ونوعيات المؤهلين والخريجين من الكليات والمدارس والمعاهد؛
- الاتجاهات الديمغرافية المؤثرة على عرض العمل كالتكوين العمري والجنس ومعدلات المواليد؛

- مؤشرات أخرى تتعلق بالهجرة الجغرافية والداخلية والقطاعية.

#### 4.1 معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم معوقات عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- أ. وجود قصور بالسياسة التعليمية وأثره الكبير على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والتقنية.
- ب. قصور المعلومات والبيانات عن العرض والطلب في سوق العمل، حيث أن عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة، يؤدي إلى صعوبة وضع تقديرات لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة، وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية، يؤدي إلى تضارب الإحصائيات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.
- ج. التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل وأثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد، حيث أصبح اهتمام الأفراد يتركز بالبحث عن المؤسسات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار الوظيفي الذي يمكنهم من التطور والتقدم الوظيفي.
- د. التعدد والتغير المستمر في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرض زيادات تحكومية في الأجور، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأجور دون مبرر.
- هـ. يؤدي انخفاض كفاءة التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة وعدم إيلائه الاهتمام والعناية الكافية من قبل الإدارة العليا، إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها بالمؤسسة.

## 2 توظيف الموارد البشرية

تُعتبر عملية التوظيف الامتداد المنطقي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية. والمشكل الذي يطرحه كل توظيف هو تحقيق أفضل كفاءة بين القدرات الفردية ومتطلبات المنصب، أي بين المنصب وشاغله. ولذلك، ينبغي تحديد متطلبات كل وظيفة بدقة، كما أنه كلما كان عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبيراً، تكون الفرصة أكبر لاختيار وتوظيف أفضل المترشحين. وعادةً ما يُعتبر التسرع في عملية التوظيف مكلفاً وغير مناسب للمؤسسة، وقد يكون بذلك مصدراً للفشل من ناحية إدارة الموارد البشرية. لذلك هناك مبادئ أساسية للتوظيف يجب أن يستند إليها، أهمها مبدأ الكفاءة، مبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ الحياد والموضوعية. وهي إحدى الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، فهي تشتمل على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين. وعليه، تُعدّ هذه العملية مفتاح نجاح المؤسسة والوسيلة التي تمكّنها من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة في نوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين. ويشكّل الاستقطاب عملية ثنائية بين المؤسسة والفرد بحيث كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

### 1.2 الاستقطاب

بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، تشرع في إجراءات توفير هذه الاحتياجات والتي تعكس بداية ممارسة نشاط الاستقطاب.

#### 1.1.2 تعريف الاستقطاب

يعرّف الاستقطاب بأنه: "عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، وبعبارة أخرى هو حلقة الوصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف".

ويعرّف كذلك بأنه: "عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد وبالنوعية وفي الوقت المناسب، حتى يمكن للمؤسسة المفاضلة بينهم والحصول على أحسن المترشحين والأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، في ظل متطلبات وشروط شغلها". ويشكّل جذب والحفاظ على الأفراد هدفاً أساسياً لإدارة الموارد البشرية. وتحقيق ذلك يتطلب وجود مناخ عمل إيجابي، مرونة في توقيت العمل وجودة برامج التدريب.

ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين، وإنما أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل تلك الوظائف. كما أن المؤسسات بوجه عام، يجب عليها اتخاذ قرارات بشأن ثلاثة مجالات للاستقطاب وهي:

- أ. سياسات الأفراد: والتي تحدد نوعيات الوظائف التي يجب على المؤسسة عرضها.
- ب. مصادر الاستقطاب المستخدمة في الحصول على المرشحين، والتي تؤثر في نوعية الأفراد الذين يمكنهم التقدم لشغل الوظائف.
- ج. خصائص وسلوكيات القائم بالاستقطاب: والتي تؤثر في تحقيق التوافق بين الوظيفة والمرشح لشغلها.

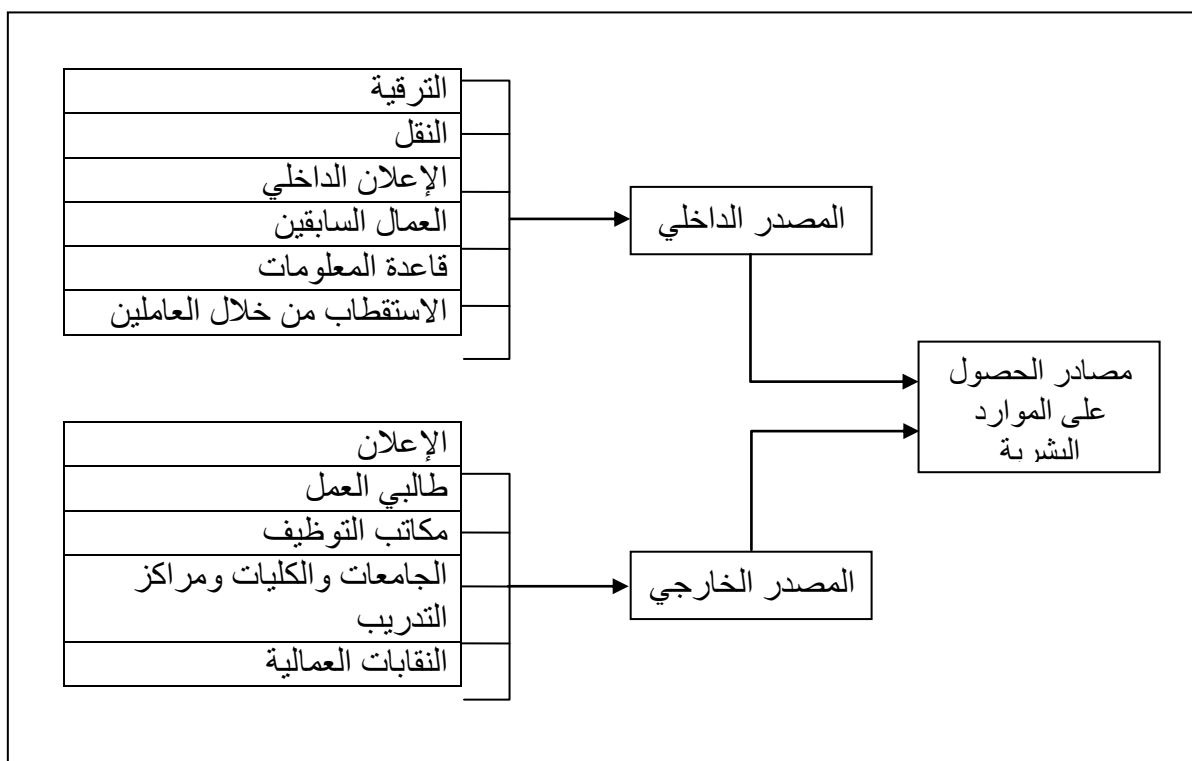
### 2.1.2 فعالية الاستقطاب

هناك عدة عوامل تؤثر في درجة إقبال الأفراد على التقدم للعمل بمؤسسة أو بأخرى، وتتلخص هذه العوامل فيما يلي:

- مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الأجور وملحقاتها) والحوافز المادية غير المباشرة (النقل والسكن)؛
- فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها داخل البلاد أو خارجها ومدى توافرها؛
- فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى توافرها؛
- مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل: التصميم العام للمبنى والتجهيز أو التأثيث والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة والنظافة؛
- اتجاهات ونظرة المجتمع للمؤسسة من حيث طبيعة ومركز الوظيفة (أو الوظائف) المعلن عن الرغبة في شغلها؛
- موقع مكان العمل ومدى قربيه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل ومحاور الطرق الرئيسية.

وتتشكل هذه العوامل سمعة المؤسسة أو صورتها العامة في أذهان الرأي العام، حيث نجد أن المؤسسة التي تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة وتنجح في إعلام الرأي العام بها، تتوفر لها قدرة أكبر على استقطاب المتقدمين، ولذلك فعند إعلانها عن وظيفة شاغرة بها، تستقبل عددا كبيرا من طلبات التوظيف. ومن جهة أخرى، نجد أن بعض المؤسسات تعلن عن حاجتها لشغل وظائف معينة وينتهي أجل الإعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين.

**3.1.2 مصادر الاستقطاب:** ترتبط قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل الموارد البشرية في سوق العمل بموقع المؤسسة؛ فكلما كانت هذه الأخيرة ناجحة ولديها موقع متميز في السوق، كلما كانت جذابة وقادرة على استقطاب الأفراد بالأنواع المرغوبة. وذلك من خلال بناء صورة قوية، صادقة وملائمة عن المؤسسة، مما يؤدي إلى نجاحها في اجتذاب واستبقاء المواهب والكفاءات الضرورية لاستمرارية نشاطها ومكانتها. ويشتمل سوق العمل على العمالة المتاحة (المعروضة) من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل، سواء كانوا يعملون فعلا ويتطلعون لفرص أفضل أو عاطلين عن العمل. وهناك مصدرين أساسيين للاستقطاب، هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، كما هو مبين في الشكل التالي:



تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في العاملين المناسبين من داخل المؤسسة، الذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل الوظائف الشاغرة. وهناك مزايا عديدة للاستقطاب من المصادر الداخلية، من بينها:

- تذليل العقبات والمشاكل المرتبطة بعدم معرفة العاملين الجدد بسياسات المؤسسة وأنظمتها ولوائحها؛
- توفير التكاليف المرتبطة ببرامج تعريف العاملين الجدد بها؛
- انخفاض عدد التنظيمات غير الرسمية والمعارضة للتنظيم الرسمي ولا سيما التي لا تتوافق أهدافها معه؛



- توفير الأمان والطمأنينة في نفوس العاملين بالمؤسسة مما يحقق المزيد من الاستقرار الوظيفي؛

- تسهيل وتسريع عملية الاختيار لأفراد معينين مشهود لهم بالكفاءة المتميزة في عملهم؛  
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم مما يخفض من معدلات دوران العمل والتغيب عن العمل.

أما عيوب استخدام مصادر الاستقطاب الداخلية، فنوجزها فيما يلي:

- عدم توافر العناصر البشرية القادرة على شغل الوظائف التخصصية الدقيقة داخل المؤسسة؛

- الاستمرار في الاعتماد على المصادر الداخلية قد يؤدي بالعاملين إلى الركود والخمول، حيث أن الاستقطاب من الخارج يضيف نوعاً من التجديد والمنافسة الإيجابية بالمؤسسة؛  
- عدم وجود موارد بشرية في المؤسسة يمكن الاعتماد عليها في حالة الطوارئ أو حالات الوفاة والاستقالة والعجز الكلي، حيث لا تتوافر الكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف من الداخل.

كما يمكن للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية من خارج المؤسسة، إذ أن هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة مثل: الإعلان، مكاتب العمل وهيئات التوظيف، أقارب ومعارف العمال الحاليين، المدارس والجامعات والمعاهد العليا، إضافة إلى النقابات والاتحادات العمالية. ومن مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية، نذكر ما يلي:

- استحداث أفكار وأراء واتجاهات جديدة غير مطبقة من قبل بالمؤسسة؛  
- الحصول على الكفاءات المتميزة من سوق العمل؛  
- المصادر الخارجية قد تكون المصادر الوحيدة المتاحة في حالة ندرة وعدم توافر الكفاءات المطلوبة بين العاملين الحاليين في المؤسسة؛

- هذه المصادر أكثر موضوعية من خلال الابتعاد عن المحاباة والعلاقات الشخصية.

كما أنه توجد عيوب للاستقطاب من المصادر الخارجية، نذكر منها:

- مقاومة العاملين القدامى للتغيير الذي يطرأ جرّاء إدخال موارد بشرية جديدة في المؤسسة، من مظاهر هذه المقاومة: عدم التعاون أو إخفاء معلومات وبيانات؛  
- التعرف والتكيف مع سياسات وأنظمة ولوائح المؤسسة يستلزم فترة زمنية طويلة؛  
- ارتفاع تكلفة الاستقطاب الخارجي يشكّل عبئاً إضافياً تتحمله ميزانية المؤسسة؛  
- قد يؤدي الاعتماد على المصادر الخارجية إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين الحاليين، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء والانتاجية.

## 2.2 الاختيار

**1.2.2 تعريف الاختيار:** يعرّف الاختيار بأنه: "انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب. أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بانجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار الفرد لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة المعنية".

ويعرّف كذلك بأنه: "العملية التي تقوم بمقتضاها إدارة الموارد البشرية، بالانتقاء من بين المترشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها".

وعليه، يمكن القول أن الاختيار يهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وقدرات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها، ذلك أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب كل حسب قدراته وإمكانياته، ينعكس إيجاباً على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

تتضمن سياسة الاختيار عدة جوانب، فبجانب أنها تتيح فرصة المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، فإنها تحدد الأسس العامة التي تحكم وضع برنامج توفير المهارات البشرية اللازمة للمؤسسة. وبصفة عامة، يجب مراعاة الجوانب التالية عند وضع هذه السياسة:

- تحديد الشروط العامة الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف مثل: الجنس، السن، المؤهل العلمي وغيرها؛

- تحديد القواعد العامة المنظمة للبحث عن المهارات اللازمة للمؤسسة من سوق العمل وطرق البحث عنها من المصادر المختلفة؛

- تحديد أسس التعامل مع مكاتب التوظيف؛

- تحديد الأسس التي تحكم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ونوعية الوسائل الواجب استخدامها؛

- تنظيم إجراءات الاختيار والمبادئ العامة التي تحكم تلك الإجراءات.

### 2.2.2 أهداف الاختيار

تتمثل أهداف عملية الاختيار فيما يلي:

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات أساسية لشغل الوظيفة؛

- وضع أساس سليم لعملية التدريب، فاختيار الفرد المناسب يسهل تدريبه وتقل تكلفة ذلك؛

- إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال؛

- تحقيق درجة رضا عالية لدى العاملين من خلال شعورهم بتوافقهم مع وظائفهم وبإمكانية

تحقيق التقدم في مسارهم الوظيفي.

### 3.2.2 أهمية الاختيار

- يعتبر الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة للمؤسسات، حيث تؤدي إلى ما يلي:
  - الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم الربحية؛
  - إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه؛
  - خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المؤسسة، خصوصا في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة، مما يسهل مهمة المؤسسة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل معدل دوران العمل؛
  - توزيع العمالة بين المؤسسات على أسس سليمة؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الاستقرار في العمل؛
  - توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المؤسسة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور.

**4.2.2 معايير الاختيار:** هي تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح للوظيفة، والمستمدة من تحليل الوظائف للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. وتتم دعوة كل مرشح لإجراء الاختبار، ويتم تقييمه من خلال هذه المعايير ويتم تعيين المرشح الأقرب للوضع الأمثل، من أهم هذه المعايير:

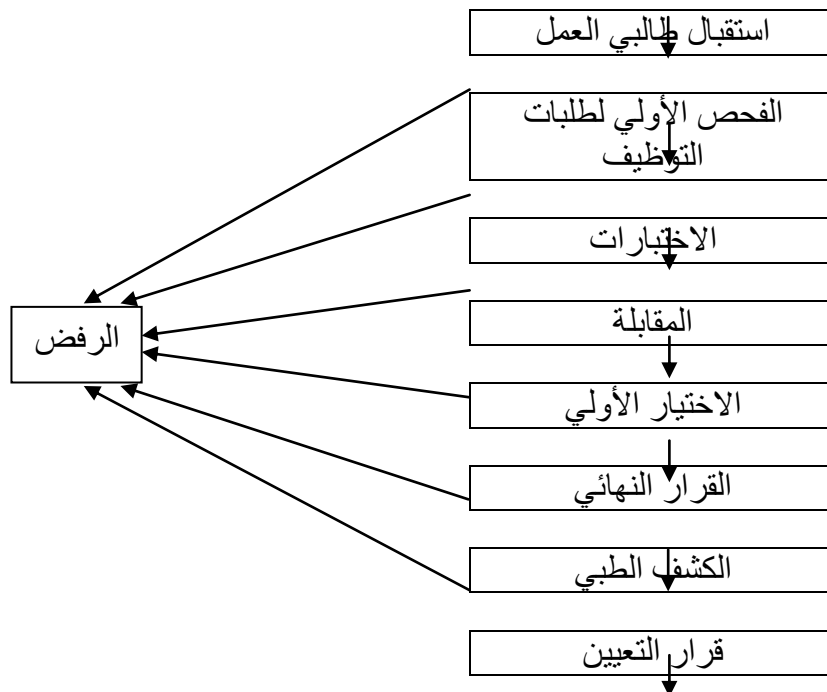
**أ. مستوى التعليم:** حيث يتم تحديد مستوى معين من التأهيل العلمي لشاغل الوظيفة والتخصص الدراسي، وأحيانا يتم تحديد الشهادة من جهة معينة لاتفاقها مع نظم العمل بالمؤسسة.

**ب. الخبرة السابقة:** وتحتل أهمية خاصة لأنها تعني ممارسة العمل بطريقة أفضل، ومؤشرا لنجاح أدائه مستقبلا. وقد تكون الخبرة بعدد سنوات الممارسة السابقة للمهنة أو سنوات العمل بآخر مؤسسة التحقق بها.

**ج. الصفات البدنية (الجسمانية):** حيث تتطلب بعض الأعمال صفات جسمانية معينة كالطول أو القوة أو الجمال والأناقة، وذلك حسب طبيعة الوظيفة.

**د. الصفات الشخصية:** حيث تحدد مدى توافق الفرد مع بيئته، وهي تشير لنمط شخصية المتقدم للوظيفة مثل أخلاقه وطبائعه، حساسيته، ثقته بالنفس، التحكم في الأعصاب ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته.

## 5.2.2 خطوات عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بخطوات معينة، إلى حين اتخاذ قرار اختيار أحد المرشحين وتعيينه، يمر الاختيار بالخطوات التالية:



### خطوات عملية الاختيار

أ. استقبال طالبي العمل: حيث يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي العمل لغرض التعرف على شروط شغل الوظيفة والامتيازات المرتبطة بها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.

ب. الفحص الأولي لطلبات التوظيف: وفيها يتم فحص طلبات التوظيف والسيرة الذاتية للمتشحين للتعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ومعلوماتهم الشخصية والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة. وعليه يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

ج. الاختبارات: وهي تهدف إلى الكشف عن قدرات ومهارات المترشحين للوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى القدرة على النمو والتقدم والقدرة على تحمّل مسؤوليات أكبر. وطالما أن كل عمل يحتاج فيمن يشغله إلى نوع وقدر معين من القدرات والمهارات والتي تختلف من فرد إلى آخر، نجد أن هناك أنواعا متعددة من الاختبارات، وهي:

- اختبارات الأداء: وفيها يطلب من المرشح للتعين، أداء العمل الذي سيكلف به عند شغل الوظيفة، لغرض تقييم أدائه واختيار أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة،
- اختبارات القدرات الذهنية: وتقيس مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحيانا باختبارات الذكاء. وتقيس هذه الاختبارات القدرة على التلخيص، التحليل، قوة الذاكرة، القدرة على الملاحظة، الفهم اللغوي، سرعة الإدراك والتصور البصري، القدرة اللفظية والحسابية وصحة الحكم على الأمور،
- اختبارات الشخصية: تتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلا، وأهمها الاتزان الانفعالي، الثقة في النفس، القدرة على التعامل مع الآخرين، القدرة على القيادة، مقدار تحكّم العاطفة في تصرفاته، النضج والانتماء، التعاون والانطواء،
- د. المقابلة: تعد المقابلة من أكثر الوسائل شيوعا في جميع المعلومات اللازمة لإجراء الاختيار، ذلك أنها تتجه بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد من حيث خبرته العملية، خلفيته التعليمية وخصائصه الشخصية، من خلال التفاعل المشترك بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفة.
- هـ. الاختيار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة من أجل الوقوف على مدى ملاءمته لشغلها.
- و. القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل بيانات المرشح الذي اجتاز الاختبار بنجاح، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلانه بذلك.
- ز. الكشف الطبي: هو المرحلة النهائية لعملية الاختيار، اجتياز المترشح للمراحل السابقة بنجاح، وتطابق المهارات والقدرات والصفات التي يمتلكها مع متطلبات الوظيفة. وقبل إصدار قرار التعيين يتم إخضاعه للفحص الطبي أي لا بد له من تقديم شهادة طبية تثبت سلامته من الأمراض المعدية والمزمنة وتمتعه بالصحة واللياقة البدنية التي تؤهله لأداء مهام وواجبات الوظيفة بنجاح بعد تعيينه فيها.

### 3.2 التعيين

يبدأ الاتصال بين الموظف الجديد والمؤسسة قبل التوظيف الفعلي، من خلال استقبالها لطالبي العمل والمقابلة مع المسؤول عن التوظيف أو المسير أو موظفين آخرين. ويُعتبر انطباع الفرد عن المؤسسة هو الصورة الخارجية لها. إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطوات الاختيار ويشترك مديروا الإدارات الأخرى في عملية الاختيار، أما سلطة التعيين فهي عادة ما تكون من جهة مركزية. وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية، فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

ويقصد بالتعيين: "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وواجبات ومسؤوليات الوظيفة". وتتضمن عملية التعيين أربعة نقاط أساسية، هي:

- أ. إصدار قرار التعيين: وعادة يكون التعيين تحت التجربة سنة أو أقل قابلة للتמיד.
- ب. التهيئة المبدئية: في البداية يُسلط الضوء على تكييف العامل الجديد مع الوظيفة والقيام بإجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
- ج. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: من طرف المسؤول المباشر الذي يحدد مدى كفاءته لتثبيته أو فصله أو تحويله إلى وظيفة أخرى.
- د. تثبيت الفرد: ويتم ذلك عند نهاية فترة التجربة وكذا منحه الصلاحية وتهيئة الظروف اللازمة لتنفيذ مهام عمله. وفيها يمكن للمؤسسة أيضاً، أن تقوم باستعراض عام للقوى العاملة لديها، وذلك يسمح لها بإعداد خطط الإحلال، تكييف كل فرد مع منصبه، قائمة العناصر المحتملة لتطوير المسار الوظيفي، خطط التدريب، خطط النقل ما بين الوظائف والمواقع، قائمة الأشخاص غير الملائمين، رغبات الأفراد (ترقية، تدريب، نقل...)، التي تواجه تطور المؤسسة والوظائف الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

### 3 تقييم أداء الموارد البشرية

من خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المؤسسة الحكم على مدى فعالية سياساتها المختلفة من استقطاب واختيار وتدريب، كما يمكن للمؤسسة ولل فرد نفسه التعرف على نقاط القوة لديه وتعظيمها والتعرف أيضا على نقاط الضعف لمعالجتها.

#### 1.3 تعريف تقييم الأداء

يُعدّ الأداء الوظيفي المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مستوى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، إذ يعرف الأداء بأنه: "الفعل المرتبط بشخص معين، كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر، ولذلك يختلف الأداء من شخص لآخر".

في حين يعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تمكّن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية". ويعرّف كذلك بأنه: "عملية متابعة مدى تطوّر أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة، وفق معايير وقواعد محددة. بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة، وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية (لمعالجتها)". ويعتبر تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تلازم العاملين طوال حياتهم الوظيفية، وتشمل الجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية، كما أنه يتضمن أداء الفرد في عمله من ناحية وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. وهو يعدّ وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين، من خلال تعظيم نقاط القوة وتقليل جوانب الضعف. وكذا التعرف على مدى نجاح الفرد في تأدية مهام واجباته الحالية، والحكم على قدرته على تحمّل مهام ووظائف أعلى في السلم الإداري مستقبلا. وتتطلب هذه العملية توفر معايير ومعدلات أداء تتم على أساسها المقارنة بين أداء الأفراد والحكم على كفاءتهم بكل شفافية وموضوعية وبعيدا عن التقدير الشخصي للمقيّم.

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، أهمها ما يلي:

- أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالفرد والوظيفة والمؤسسة، وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات، تبعا لدرجة أهميتها؛

- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم، وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة حتى يتم احترامه من طرف الجميع؛
  - أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم وأهمية النتائج وأن يتصفوا بالموضوعية ويتجنبوا العلاقات الشخصية والمحاباة؛
  - أن يخضع جميع الأفراد للتقييم وبصفة دورية وتتم المقارنة بين النتائج السابقة والحالية على أن يتم إعلامهم بها. وأن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة وتحفظ في سجلات.
- ### 2.3 أهداف تقييم الأداء

- إن عملية تقييم الأداء تفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين تم قياس وتقييم أدائهم، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية للعاملين:
- أ. تطوير قابليات ومهارات العاملين.
  - ب. تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.
  - ج. الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً.
  - د. رفع الروح المعنوية لديهم بسبب إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم، هي محل تقدير واهتمام من طرف المؤسسة، مع وجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن حصولهم على التعويضات والمزايا الوظيفية.
- أما بالنسبة للمؤسسة، فهي تمكنها من تحقيق الأهداف التالية:
- أ. توفير المعلومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
  - ب. تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى، والذين يمكن الاستغناء عنهم.
  - ج. تحديد نوع ومستوى الحوافز الممنوحة للعاملين كنوع من المقابل للتميز في الأداء، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية الضرورية لهم.
  - د. تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار وتعيين وترقية العاملين في المؤسسة.
  - هـ. تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء؛ فمن خلال متابعة المرؤوسين وجمع المعلومات عنهم وتحليلها، يتمكن الرؤساء من زيادة قدرتهم على التقدير والحكم على الأمور واتخاذ القرارات الصحيحة، مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.



### 3.3 خطوات تقييم الأداء

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها. وتشتمل عادة على العناصر التالية:

**1.3.3 تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة، والهدف من عملية التقييم، وتوضيح ذلك لكل من العاملين والمشرفين.

**2.3.3 اختيار طريقة التقييم:** بحيث يجب اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين، لأنها ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين العامل ورئيسه.

**3.3.3 تدريب المشرفين:** نظرا لارتباط عملية التقييم ببعض القرارات الهامة كالترقية، العلاوات، المكافآت، وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم، يجب تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيتهم.

**4.3.3 مناقشة طرق التقييم مع العاملين:** قبل تنفيذ عملية التقييم، يجب أن يناقش الرئيس مع العاملين الطريقة المستخدمة في التقييم، أهدافه، العناصر التي سيركز عليها والفوائد المتوقع الحصول عليها.

**5.3.3 وضع معايير للمقارنة:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، لذلك يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، كما يجب أن يتم تقييم الأداء والسلوك في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي والانفعالي للرئيس.

**6.3.3 مناقشة نتائج التقييم مع العامل:** فمن حقه أن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه لمعرفة مدى تقدمه في العمل ومقارنتها مع ما هو متوقع منه.

**7.3.3 اتخاذ القرارات الإدارية:** وتتعلق بنواحي عديدة مثل : النقل، الترقية، تنزيل الدرجة أو الفصل.

**8.3.3 وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:** قد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات اتخاذ القرارات.

### 4.3 طرق وأساليب تقييم الأداء

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين، نذكر من بينها ما يلي:

**1.4.3 التقرير المكتوب:** إن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً هي استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاءة العاملين. وهي عبارة عن نموذج مطبوع يقوم المشرف أو المسؤول عن عملية التقييم باستيفاء بياناته عن كل العاملين تحت إشرافه. ويشمل عادة هذا التقرير عدداً من الصفات أو الخصائص التي تختلف باختلاف أنواع الوظائف، وهي عبارة عن عوامل أو عناصر يرتبط بعضها بإنتاج العامل مثل درجة المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج وجودة الإنتاج. وعوامل تتعلق بسلوك العامل مثل التعاون، السلوك الشخصي في العمل، المواظبة، المبادرة، القدرة على تحمل المسؤولية، العلاقة مع الرؤساء، احترام مواعيد العمل والالتزام الانفعالي.

**2.4.3 طريقة الترتيب البسيط:** في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل، ويأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل: مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم، وتنتج هذه الطريقة في المؤسسات التي تمتلك الاستقلالية في تعيين العاملين وإنهاء خدمتهم بناءً على الأداء.

**3.4.3 طريقة الوقائع الحرجة:** تعتبر من أحدث الوسائل المستخدمة في التقييم والذي يتم استناداً إلى سلوكيات العامل أثناء العمل، حيث يقوم المسؤول المباشر بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل مهما كان نوعها في سجلات تتم مراجعتها عند عملية التقييم الدورية لأداء العامل.

**4.4.3 طريقة الإدارة بالأهداف:** ويطلق على هذه الطريقة أيضاً "التقييم على أساس النتائج"، وفيها يجتمع المسؤول المباشر بمرؤوسيه لوضع أهداف محددة تتحقق بالوصول لنتائج معينة خلال فترة زمنية محددة. ويلعب المسؤول المباشر دوراً هاماً في مساعدة المرؤوسين وتقديم النصح والإرشاد والتأكد من سير العمل وفقاً للخطة المحددة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ. ومع نهاية المدة المحددة، تتم عملية التقييم في ضوء النتائج المحققة، أي مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها في بداية المدة دون الأخذ بعين الاعتبار سلوك المرؤوسين أو صفاتهم.

## الفصل السادس

### تدريب وتطوير الموارد البشرية

يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير الفاعلية المطلوبة، لا بد أن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تنفق أموالا كبيرة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم من جهة وعلى مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى.

#### 1 مفهوم التدريب

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتدريب، سنتعرض للبعض منها فيما يلي:

التدريب هو: "جهد هادف إلى الارتقاء بكفاءات الفرد العملية والعلمية، من قدرات ومهارات ومعارف وأنماط سلوكية، لتعزيز فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية".

ويعرّف كذلك بأنه: "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها". وعليه، فإن التدريب يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات المتعلقة بأداء مهامهم في الوظيفة الحالية. في حين أن التطوير يركّز على توسيع المهارات والقدرات المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. ويُعتبر التدريب الداخلي الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات، وهو ما يسمح بالاستغناء عن مراكز التدريب الخارجية. وترتكز سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية على خمسة ركائز أساسية، هي:

- تحقيق التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وقدرات المترشحين وإمكانياتهم؛

- تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية؛

- التحفيز بمختلف أنواع الحوافز؛

- الحفاظ على الموارد البشرية؛

- نطاق عمل وحدة الموارد البشرية.

مع الإشارة إلى أنه لا بد أن تركز المؤسسة على تجسيد ما تمّ اكتسابه من مهارات ومعارف أثناء القيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، لضمان تحقيق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير. والتدريب يمثل استثماراً يظهر له عائد يتمثل في زيادة إنتاجية المنظمة، ويتمثل عائده على المستوى الفردي في زيادة المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد واللازمة لأداء عمل معين.

### ويمكن إبراز أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:

- تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات الوظيفية التي تتعلق بالعمل وتعمل على تحسينه وطرق الأداء المناسبة لوظيفة معينة؛
  - تطوير الإمكانيات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الإشراف؛
  - السماح للفرد بتنمية فرص العمل، تغيير الوظائف والقدرة على فتح مسارات وظيفية أخرى؛
  - ارتفاع مستوى الأداء من خلال تجميع المعارف، مما يعمل على تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية المؤسسة؛
  - تحقيق التنسيق بين مهارات الأفراد والمتغيرات البيئية والتكنولوجية، وبذلك قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه المتغيرات؛
  - إضافة إلى مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي والرقى الاجتماعي للأفراد وانخفاض نسبة تعرّضهم لحوادث العمل، إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل.
- إنّ، التدريب هو وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة، عندما يكون سببها هو أداء الأفراد أو سلوكهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض، لذلك أصبحت مراكز التدريب تقترح نماذج متنوعة ببرامج متخصصة، حيث هناك فرق بين البرامج التدريبية الضرورية لكل منظمة، والتفرقة بينها ليست مهمة سهلة. وإن صياغة البرنامج التدريبي هو تطبيق أسلوب يتطلب مهارات حسب خصوصية المواضيع المعالجة، وتقنية التدريبات التي سوف تُقترح لضمان التطور التدريجي للكفاءات والمرونة اللازمة للتكيف مع مختلف التغيرات، إلا أن هناك من يفضل التدريب الذاتي عبر الانترنت؛ لأن التكلفة في الوقت والجهد والمال أقل، ومن جهة أخرى، يكون تحصيل المعارف والمهارات أكبر. إضافة إلى الإيجابيات العديدة التي يتميز بها هذا النمط من التدريب خاصة ما يتعلق باختيار المتدرب للوقت الذي يراه مناسباً وكذا المهارات الجديدة التي يرغب في اكتسابها بالتحديد.

وتضع المؤسسة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلاله، تتلخص فيما يلي:

- ضمان مستوى مرتفع من المعارف والكفاءات والمهارات المكتسبة لدى الأفراد وتسهيل تكييفهم مع مختلف التغييرات في مهام وظائفهم، إضافة إلى تنويع وزيادة معرفتهم بمختلف الظواهر؛
- تعزيز العمل الجماعي وتوسيع شبكة الاتصال وترقية سلوك واتجاهات الأفراد لأخلاقيات العمل بالمنظمة؛

- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر وإمكانية حدوث الأخطاء؛

- خلق إمكانية وظروف النقل الداخلي للأفراد بين مختلف الأقسام والوحدات؛

- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات ومستوى أداء الأفراد.

## 2 مبادئ التدريب

للتدريب أسس أو مبادئ يمكن بلورتها في العناصر التالية:

**1.2 التدريب نشاط ضروري ومستمر:** إن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المؤسسة، وهو ليس حلاً لمشكلة عامل في عمله، فالواقع غير ذلك لأن المشكلة قد لا تكون في عمل الفرد وإنما في المؤسسة نفسها أو في السوق أو في سوق جديدة تريد المؤسسة أن تسبق بها المنافسين، أو في كون هذا الفرد ذا كفاءة ويجب تهيئته للترقية، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة ككل وخططها المستقبلية.

**2.2 التدريب نظام متكامل:** يُقصد بذلك أنّ هناك تكامل وترابط في النشاط التدريبي فهو ليس عشوائياً من جهة، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جهة أخرى، ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي:

أ. التكامل في مدخلات التدريب، وتتمثل في الأفراد المطلوب تدريبهم والخبرات والمعارف المطلوب اكتسابها؛

ب. التكامل في الأنشطة التدريبية، وتتمثل في مجموعة الأنشطة من توصيف وتحليل سلوك العاملين وتقييم أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية؛

ج. التكامل في نتائج التدريب، والمتمثلة في النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية والنتائج البشرية، فمثلا لا يمكن التركيز على هدف مجرد كزيادة الإنتاج وإهمال الجانب السلوكي للمتدربين؛

د. التكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية.

**3.2 التدريب نشاط متغير متجدد:** يُقصد بذلك أنّ التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، وبالتالي يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالفرد الذي يتلقى التدريب يكون عرضةً للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، ولذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

**4.2 التدريب نشاط إداري وفني:** فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، منها: وضوح الأهداف والسياسات، وضع الخطط والبرامج، توفير الموارد المادية والبشرية، تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه، الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج. أما من الناحية الفنية فلا بد من توافر الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية واستغلال المعارف العلمية في اختيار الأساليب المناسبة وتنفيذ البرامج التدريبية ثم متابعة وتقييم فعالية التدريب.

### 3 أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب حسب معيار مرحلة التوظيف إلى نوعين وهما:

**1.3 التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث التعيين ويعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمؤسسة، وينقسم إلى:

أ. التوجيه العام: يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل وغيرها.

ب. التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد.

ج. التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه العامل من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

**2.3 التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد لعدة أغراض:

أ. التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة: ويتضمن المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تُقدّم للعامل خاصة حينما تكون أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة وتطورات حديثة في العلوم والأعمال.

ب. التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة من خلال الترقية أو النقل.

ج. التدريب للتهيئة للتقاعد: في المؤسسات الراقية، تتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج للتقاعد، فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه، يتم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالإحالة على التقاعد.

#### 4 أساليب التدريب

هناك خلط بين مصطلحي: وسائل التدريب وأساليب التدريب، حيث هناك اختلاف بينهما؛ فالوسائل التدريبية هي الأدوات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين، وتتفرع إلى عدة أنواع فمنها البسيطة التقليدية مثل السبورة واللوحه، ومنها الحديثة نسبياً مثل الشفافيات والأفلام، وهناك أيضاً الوسائل المتطورة مثل الحاسب الآلي، أما الأساليب التدريبية فهي الطرق المستخدمة في التدريب والتي تختلف حسب الظروف والمواقف مثل: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين وأخيراً اختلاف تكاليف التدريب.

ويمكن تصنيف أساليب التدريب إلى مجموعتين وهما التدريب الفردي والتدريب الجماعي، بحيث تشتمل كل مجموعة على الطرق التالية:

**1.4 التدريب الفردي:** ويعني تدريب كل فرد على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بعدة طرق أهمها:

أ. التدريب في موقع العمل: وهو أكثر الطرق شيوعاً وأقلها تكلفة، وفيه يمارس المتدرب العمل في موقعه الفعلي وخلال أوقات العمل الرسمية وذلك أمام المدرب. وهذه الطريقة مفيدة في الأعمال

التي لا يمكن تعلمها إلا بالممارسة، ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب إلى جانب تحقيق المرونة، هو أنه لا يتطلب تسهيلات معينة، كما أن الفرد يؤدي عملاً منتجاً أثناء العملية التدريبية.

ب. التناوب الوظيفي: يتم وفقاً لهذا الأسلوب نقل العامل داخل المؤسسة من قسم إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه الفرد على العمل الجديد المنقول إليه، وبالتالي فهذا يمنحه مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة في مواجهة الظروف الاستثنائية التي قد تواجهها.

ج. تكليف الفرد بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: حيث يكلف العامل بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمؤسسة لفترات معينة مؤقتة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب الأفراد المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

**2.4 التدريب الجماعي:** ويقصد بذلك تدريب أكثر من عامل معاً، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب بالمؤسسة إن وجد، أو في مركز تدريب خارج المؤسسة. ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

أ. **المحاضرات:** تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل مباشر في مواجهة جمهور المتدربين، وهي عملية اتصال مباشر وتعتمد على التنظيم المسبق للأفكار وعرضها بشكل مترابط.

ب. **المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشارك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكل منهم، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا، حيث تفيد في استعراض تجاربهم وخبراتهم المختلفة.

ج. **الندوات أو ورشات العمل:** تعتبر وسيلة مهمة لإنضاج معارف وقدرات التحليل لعاملين معينين في شؤون عملهم، والتي لا يوجد من يستطيع مساعدتهم في إنضاجها إلا هم أنفسهم. وفي هذا الأسلوب تنحصر مسؤولية إدارة التدريب في تحديد شخص يشرف على إدارة الندوة، كما يمكن دعوة المختصين لمساعدة المشاركين حيثما تطلب الأمر، ونظرياً تختلف الندوة عن ورشة العمل من حيث المدة؛ فإذا اجتمع المعنيون في لقاء واحد فيسمى ندوة، وإذا تطلب الأمر مناقشة تستغرق عدة أيام وجلسات فنسمى اللقاء ورشة عمل.

د. **التطبيق العملي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام



المتدربين موضحا لهم أسلوب وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات.

هـ. **تمثيل الأدوار:** حيث تتطلب أغلب الوظائف والأعمال اليوم التفاعل والاحتكاك بالآخرين، ومن أفضل الوسائل للتدريب على ذلك استخدام منهج تمثيل أو تقمص الأدوار الذي يقوم على مواقف واقعية أو مماثلة لما يواجه المتدرب من مواقف حقيقية أثناء العمل.

و. **دراسة الحالة:** هي نوع من أنواع التمارين المتقدمة، تُقدّم فيها معلومات عن مشكلة أو عن موقف يحتاج إلى تحليل لاتخاذ قرار مناسب، ويشجع استخدام هذا الأسلوب التدريبي في مرحلة الدراسات العليا لفروع الإدارة وكذلك في الدورات التدريبية خصوصا المتقدمة منها، لما له من أثر كبير في تطوير المتدربين على التحليل وتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات.

## 5 النظريات الأساسية في التدريب

لقد حضيت العمليات التعليمية والتدريبية باهتمام كثير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة، وخاصة في ميدان علم النفس الذي يعتبر علم دراسة الفرد، والذي يتصل في موضوعاته اتصالا مباشرا بالشخصية الإنسانية وبوسائل وطرق التعامل معها وتطويرها. ولما كانت العملية التدريبية في كل سياقاتها عملية تعليمية، فإنه يمكن مقارنة ما انتهى إليه الباحثون في مجالات التعليم إلى ما يحتاجه المدربون في مجالات التدريب.

**1.5 النظريات السلوكية:** يرى أصحاب هذه النظريات أن العملية التعليمية أو التدريبية ليست إلا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات أو المثيرات من جهة، وبين الاستجابات السلوكية من جهة أخرى. ويمكن إبراز المبادئ التدريبية التي تقدمها هذه النظريات إجمالاً، فيما يلي:

أ. **مبدأ المؤثر والاستجابة:** يخضع السلوك الإنساني لتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي ولا يمكن فصله عن هذه المؤثرات ويستجيب لها.

ب. **مبدأ التعزيز:** وهذا يعني أن السلوك الإنساني يزداد تعزيراً وترسخاً بازدياد خضوع الأشخاص المعنيين للمؤثرات المحددة، وبتكرار وانتظام استجاباتهم لها، وكلما تعزز السلوك كلما ازدادت التوقعات بتكرار وقوعه.

ج. **مبدأ تعديل السلوك:** إن جميع مقومات الشخصية ومنظوماتها، وبالتالي المنظومات المحددة للسلوك، قابلة للتعديل والتغيير إذا ما تم إحداث تعديلات أو تغييرات في المثيرات أو المتغيرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.

د. مبدأ **انتماء السلوك**: ينتمي السلوك الإنساني إلى حد كبير، إلى منظومة الحاجات الإنسانية، وكلما تمكن المدربون من ربط برامجهم مع هذه المنظومة لدى المشاركين، كلما أمكنهم تعزيز السلوكيات المطلوبة وتعديل وتغيير السلوكيات غير المرغوبة.

هـ. مبدأ **الأثر**: إن السلوك المكتسب يقوى ويضعف حسب ما يترتب على أدائه من آثار على المتعلم أو المتدرب، فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة، كلما دفع الأشخاص المعنيين إلى المزيد من التعلم والتقدم وتكرار السلوكيات التي أدت بهم إلى النجاح.

و. مبدأ **الاستعداد**: إن أفضل التعلم يحدث عندما يكون الفرد أكثر استعدادا لاستقباله وتقبله، وتتأثر الاستعدادات عادة، بقدرات الأشخاص وسعة آفاقهم وتلمسهم لآثار التدريب والتعلم، وإدراكهم لأهمية ذلك على مسار حياتهم الوظيفية أو العامة.

**2.5 النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية)**: شكك أصحاب هذه النظريات في قدرة النظريات السلوكية وأفكارها عن العلاقات الاشتراكية، وخاصة فيما يتصل بتفسير العمليات العقلية المعرفية المعقدة، كالتفكير والاستدلال والإبداع والتنظيم. ومن أبرز المبادئ التعليمية والتدريبية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات:

أ. مبدأ التعلم عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع التعلم ومع مثيرات البيئة.

ب. مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية في أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملاءمة والتماثل.

ج. مبدأ التدرج في التعلم من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم.

د. مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم.

هـ. مبدأ دور الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم، مما يؤثر في دافعية الفرد نحو التعلم المنشود.

و. مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات.

ز. مبدأ التدرج في التعلم، من الإشارة إلى الكلمة إلى المفهوم فالمبدأ فحل المشكلات.

ح. مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي، والذي يقوم على الطريقة الاستنتاجية التي تنادي بالانطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفاصيل والجزئيات.

ط. مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء، والانطلاق من البحث عن الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات (الطريقة الاستقرائية).

ي. مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم. ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها، يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها، ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري.

**3.5 النظريات الإنسانية الكلية:** يرى أصحاب هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية كذلك. والإنسان عندما يتعلم ويتطور نتيجة العوامل والظروف المختلفة التي يمر بها، إنما يتطور بصورة كلية مترابطة ومتكاملة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغير في جميع المقومات السلوكية والعقلية الداخلية والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية التي تتصل بثقافة الفرد وفلسفة المجتمع وتقاليد وحاجاته ومتطلباته كذلك. من المبادئ الأساسية لهذه النظريات:

أ. الإنسان يكتسب قيمه من خلال علاقاته مع الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه.

ب. الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب.

ج. توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب.

د. الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية، الخارجية والداخلية، في استثارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب إلى أن تتحقق الأهداف.

هـ. التعلم عن طريق ممارسة العمل.

و. قابلية ما يتم تعلمه للتطبيق في الواقع والحياة العملية وإمكانية استخدامه في حل المشكلات التي يواجهها المتدرب في إطار عمله ومسؤولياته.

ز. استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا كالرزم التعليمية والتعليم المبرمج والحاسب الالكتروني، باعتبارها أقدّر على تكيف التعلّم للحاجات الفردية للمتدرب ليسير في البرنامج التدريبي حسب قدراته واحتياجاته وطرائقه الخاصة إضافة إلى سرعته في الاستيعاب والتعلّم.

**4.5 نظريات تعليم الكبار:** يتميز الراشدون بسمات كثيرة ينبغي أخذها في الاعتبار، عند تصميم أي نشاط أو برنامج موجه لهم، من أبرزها ما يلي:

أ. امتلاك القدرة على التفكير النقدي المستقل، دون الحاجة إلى حوافز خارجية.

ب. الميل للاستقلالية والقدرة على العمل المستقل.

ج. امتلاك أهداف شخصية خاصة بهم تعمل على توجيههم ذاتيا.

د. القدرة على تحمّل المسؤولية، لذا ينبغي تشجيعهم وتكليفهم بأعمال وسلطات ذات مسؤولية محددة.

هـ. التوجه الواقعي والميل للاهتمام بالمشكلات الحالية للعمل أكثر من المستقبلية.

و. شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.

ز. القدرة على التكيف والتصرف تجاه الأمور الطارئة.

ح. الاهتمام بالتقدم المادي أكثر من النمو والتطور الشخصي أي بالجوانب العاطفية والاجتماعية والأخلاقية في شخصياتهم.

ط. الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني.

**5.5 نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية عند تصميم برامج التدريب والتعليم:**

يقصد بديناميات الجماعة تلك العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة. أما أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج التدريب فهي كالتالي:

أ. ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المؤسسة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.

ب. ضرورة خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليه، ويتحقق ذلك بإشراك المتدربين في تحديد هذه الأهداف وإيضاحها والاتفاق عليها قبل تبنيها.

ج. ضرورة الاحتفاظ بخطوط تواصل واتصال واضحة وثابتة في كل المستويات، ويتحقق ذلك من خلال المشاركة في المناقشة، والأساليب المختلفة لإدارة الحلقات وتنظيم الاجتماعات ونشاطات التدريب، وهذا يتطلب إتقان مهارات الاتصال والتواصل المختلفة اللفظية وغير اللفظية مع حرص المدربين على إتقان جميع مهارات الاتصال وعلى تفهم وتقدير مشكلات المتدربين وحاجاتهم المهنية والخاصة.

د. ضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.

هـ. المحافظة على الروح المعنوية للجماعة وإشاعة روح الفريق وتكريس العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد الجماعة دون تحيز أو تمييز.

## 6 مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل، كل منها تحتاج إلى فنيين في هذا المجال، سواء في مرحلة تخطيط التدريب أو تنفيذه أو متابعته وتقييمه، وذلك حتى يكون فعلا استثمارا ويحقق الأغراض المستهدفة منه. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

**1.6 جمع وتحليل المعلومات:** من الضروري أن يقوم القائم على إعداد خطة التدريب، بجمع مجموعة من البيانات، ثمّنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.

ومن بين المؤشرات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية، نذكر:

- التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي؛

- وجود مشاكل في الاتصالات وكذلك في التنظيم؛

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد؛

- انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

**2.6 تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية غالباً ما يطلق عليها: مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة. وهي تعبر عن التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل المنصب وأداء مهام وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. ويحدّد تحليل احتياجات التدريب أي فجوة بين المهارات التي تحتاجها المؤسسة والمهارات الفعلية التي يمتلكها الأفراد. ومن أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد وأن تتوافر الأبعاد الثلاثة التالية:

**أ. تحليل المؤسسة:** أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ عليها وعلى النشاطات التي تمارسها، وتؤخذ بعين الاعتبار القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها كالمتغيرات البيئية، بحيث يتم رصد اتجاهات التغيير ونوعها والاستراتيجيات المطلوبة للتجاوب والتعامل مع تلك المؤثرات.

**ب. تحليل الوظائف:** ويقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمؤسسة من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث: اختصاصات الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة والعلاقات طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري، فمن خلال تحليل الوظيفة يتم الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، كما يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الأداء، وذلك من خلال التحديد الدقيق للمهارات، الواجبات والمهام الخاصة بكل وظيفة.

**ج. تحليل الأفراد:** يقصد بتحليل الفرد قياس أدائه في وظيفته الحالية، وتحديد المهارات والمعارف والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة ولأداء وظائف أخرى متوقّعة، ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يلي:

- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة؛
- خبراته العلمية والعملية، دوافعه والقدرات والمهارات الخاصة؛
- الأنشطة التدريبية التي شارك فيها؛
- الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها؛

- المتطلبات الفكرية مثل: القدرة على التحليل، النباهة الذهنية والتركيز الفكري؛

- المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية؛

- المزايا الشخصية مثل النضج، المظهر العام، الاندفاع، الاستقرار العاطفي وضبط الأعصاب.

أي أن الاحتياجات تمثل نواقص أو فجوات موجودة تؤثر على مستوى أداء العامل، لذلك فإنّ تصحيح مشكلات الأداء هو محور اهتمام تحليل الاحتياجات، فالتدريب الفعّال يعتمد على احتياجات تدريبية محددة بوضوح، ومرتبطة بمتطلبات الأداء لكل من الفرد والمؤسسة، ولأن هذه الأخيرة تحتاج إلى أن تطور وتحافظ على مواردها البشرية، وجب عليها أن تطوّر قدراتهم الأدائية خاصة تلك الناتجة عن المشكلات التي تنجم عن الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين.

**3.6 تصميم البرامج التدريبية:** بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يتضمن عدة عناصر، أهمها:

أ. تحديد أهداف موضوعات التدريب: والتي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب.

ب. اختيار أساليب التدريب: إذ تختلف الأساليب التدريبية حسب الظروف والمواقف؛ فقد يكون على شكل محاضرات وعروض تُقدّم في دورات تغطي موضوعا محددا. وفي بعض الأحيان، تُستخدم التمارين العملية لتوضيح ودعم الإطار النظري. والأساليب التدريبية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تُقدّم من خلال أفراد من داخل المؤسسة أو من طرف متعاقدين خارجيين، وهي تتسم بالكفاءة كون الجلسات مخصصة لموضوع واحد محدد.

ج. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية: لتوصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، من بينها: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية مثل مكبرات الصوت وآلات عرض الأفلام، الوسائط المتعددة والتي تعمل على تقليل زمن التعلم والتكلفة.

د. اختيار المدربين: والذي يمثل عنصرا هاما من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى نوعية العمل المؤدى من طرف أعضاء فريق العمل بمركز التدريب، حيث أن هناك ترابط وتكامل بينهم؛ ففشل أحدهم أو عدم التعاون والتنسيق بينهم سينعكس سلبا على البرنامج التدريبي ككل.

ه. تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك لتحديد فوائد برامج التدريب مقارنة بتكاليفها، وتحديد التكاليف النسبية لكل برنامج تدريبي لغرض تقييم أهميته النسبية ومدى نجاحه.

**4.6 تنفيذ البرامج التدريبية:** وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي، والتي تتضمن ما يلي:

أ. إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية.

ب. تحديد مواقع التدريب وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد المستلزمات التدريبية، ويتم اختيار المكان استنادا إلى نوع التدريب وإمكانيات المؤسسة.

ج. متابعة المدربين والمتدربين.

**5.6 تقييم البرامج التدريبية:** تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها تشكل عبء على مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ذلك أنهم مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحتهم فرص التدريب، وفي الوقت ذاته مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة جدا، إن لم تكن مستحيلة أحيانا.

## 7 عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته

هناك عوامل عديدة تؤثر على نجاح البرنامج التدريبي، تتعلق بما يلي:

**1.7 زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:** ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد؛

- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين؛

- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز؛

- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

**2.7 زيادة الفاعلية من خلال المدرب:** إذ يجب توفر الشروط التالية في المدرب:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم به؛



- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته؛
  - توفر المكافآت والحوافز المادية المناسبة؛
  - تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته؛
  - توفر الحماس والرغبة لديه؛
  - قدرته على مواجهة الآخرين؛
  - الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين؛
  - توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرامج التدريبية؛
  - القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.
- 3.7 زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي:** حيث يتطلب البرنامج التدريبي التركيز على الجوانب التالية:
- ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين؛
  - تحديد الأهداف تبعاً لنوع الأداء المطلوب؛
  - تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين؛
  - خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم؛
  - اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان؛
  - توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من صعوبات في التعلم.

## 8 مستويات تقويم التدريب

يتضمن تقييم التدريب الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المخططة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

بعبارة أخرى، يعود سبب التقويم إلى التأكد من أن التدريب يسير في الاتجاه الصحيح، ومن مدى إشباع البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية المحددة، ومن مدى ملاءمة المواد والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج. وعموماً، تتمثل أغراض التقويم فيما يلي:

- الكشف عن فعالية القائمين على نشاط التدريب؛
  - تقرير مدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ البرامج التدريبية ومعرفة أسباب ذلك؛
  - التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية المنفذة لأهدافها المرسومة؛
  - تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب، وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها التقويم عن ردود أفعال المتدربين، ومدى التغيير الذي طرأ على سلوكهم في العمل؛
  - التعرف على مدى إشباع البرامج التدريبية للاحتياجات القائمة ومدى ملاءمة المواد والمنهجية والأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج؛
  - التعرف على مدى قدرة البرامج التدريبية على حل مشكلات بعينها في المؤسسة؛
  - تقديم تغذية عكسية عن نوعية أداء المدربين وتقديم تبرير للتكاليف المترتبة على ذلك.
- وقد حفلت أدبيات التدريب بالعديد من مداخل أو مستويات التقويم والتي تتقارب في وجهات النظر، لعل أهمها ما يلي:

### 1.8 نموذج كورب (Korb): يرى كورب أنه يمكن تقويم التدريب بالاعتماد على ثلاثة معايير:

أ. قياس فعالية التدريب كعملية: أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

ب. أثر التدريب على سلوك المتدرب: وذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بمنصب عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية، ومدى مساهمة التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المؤسسة، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.

ج. أثر التدريب على المؤسسة ككل: ويتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين نظم الاتصالات وتحقيق رضا العملاء على الخدمات والسلع المنتجة.

2.8 نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick): يجد هذا النموذج قبولاً لدى المتخصصين في الموضوع، وهو يقوم على تقويم التدريب وفق أربعة مستويات، تتمثل فيما يلي:

أ. رد الفعل (reaction): حيث يرى أن عملية التقويم تبدأ بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب. ويهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المتدربين عن البرنامج (من حيث المحتوى، المدربون، المواد التدريبية، الأساليب وكذا الخدمات الإدارية). ويتم هذا القياس بالاعتماد على الاستبيان أو المقابلة، إلا أن هذا المستوى من التقويم محدود الفائدة، لتأثر المتدربين بشخصية المدرب وبالمنهج العام للبرنامج، مما يؤثر في موضوعية ردود أفعالهم.

ب. التعلم (learning): يعدّ هذا المستوى أكثر صعوبة في قياسه من المستوى السابق. ويعنى بقياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من مبادئ وحقائق وأساليب، دون الاهتمام بمدى استخدامها في محيط العمل. وهو يرى أن قياس التعلم في البرامج التدريبية التي تهدف إلى إكساب مهارات، أسهل نسبياً من قياسه في البرامج التي تهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات تتعلق بالمبادئ والحقائق.

ج. السلوك (behavior): يعتبر هذا المستوى من التقويم أكثر صعوبة من سابقه، ويعنى بقياس التغييرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه. وهناك من يرى صعوبة إجرائه، ويعود ذلك لعدة اعتبارات:

- تداخل أثر التدريب بآثار العوامل الأخرى في بيئة العمل؛

- تلاشي أثر التدريب إذا لم تكن بيئة العمل مساعدة على الاحتفاظ به وتنميته؛

- عدم توافر الفرصة للمتدرب لتطبيق ما تم تعلمه؛

- عدم ظهور آثار التدريب على سلوك المتدرب مباشرة.

د. **النتائج (results):** يقصد بهذا المستوى، تقويم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المرجوة والمرغوبة، كأن يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والتكلفة والروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها أهدافا متوقعة ومرغوبة للبرنامج التدريبي مقارنة بالعوامل الأخرى.

**3.8 نموذج هامبلين (Hamblin):** يرى هامبلين أن هناك خمسة مستويات للتقويم، على النحو التالي:

أ. **رد الفعل:** حيث يحاول هذا المستوى، التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، أي معرفة آراء المتدربين في أسلوب التدريب وفي مقدار الاستفادة منه.

ب. **التعلم:** أي التعرف على مدى ما اكتسبه المتدربون من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية.

ج. **السلوك:** يحاول هذا المستوى التعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه إلى سلوك في موقع العمل.

د. **أداء المؤسسة:** وذلك بتقدير أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب. ويهدف هذا التقويم إلى معرفة التغيرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي كما ونوعا.

هـ. **النتائج الإضافية:** يقصد بها النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقويم السابقة، وإلى أي حد يشعر المتدربون أنهم أصبحوا في حالة أفضل ومدى مساهمة التدريب في تحقيق رضا المتدربين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

**4.8 نموذج باركر (Parker):** بدوره، يقسم باركر مستويات التقويم إلى أربعة، هي:

أ. **الأداء الوظيفي:** والذي يقدر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته.

ب. **أداء الجماعة:** يقرر أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المؤسسة ككل. يتصف هذا النوع بصعوبته، نظرا لوجود عوامل أخرى غير التدريب تؤثر في أداء الجماعة.

ج. **رضا المشاركين:** يحدد هذا النوع من التقويم مدى رضا المشاركين عن البرنامج، وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيان والمقابلة عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.

د.المعرفة المكتسبة للمشاركة: يبين هذا النوع من التقويم، الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي. وهنا يتم استخدام اختبارين: أحدهما قبلي والآخر بعدي.

بعد عرض هذه النماذج الأربعة، لا بد من الإشارة إلى أنه ثمة صعوبات عملية عديدة تحول دون إجراء التقويم على المستويات الأربعة (مما جعل الاعتماد على تقويم رد الفعل كبيرا في الأوساط التدريبية، بالرغم من عيوبه وسطحيته). هذه الصعوبات تجعل الجهة المستفيدة من التدريب أمام خيارين صعبين:

- إما تبني أساليب للتقويم تضمن ثقة أكبر بالنتائج أو معرفة أكثر بجدوى التدريب وبعوائد استثمارات التدريب، وفي ظل هذا الخيار لا بد لها من اللجوء إلى مستويات التقويم الأخرى (غير مستوى رد الفعل)، مع ما يصاحب ذلك من القيام بمجموعة من الإجراءات المعقدة والمكلفة.

- وإما عدم إجراء عملية التقويم وجعلها في حيرة وشك دائمين في جدوى التدريب.

## 9 تخطيط التعليم وربطه بالأهداف الاقتصادية

تعتبر تجارب الدول التي حققت نموا اقتصاديا كبيرا، نموذجا يحتذى به، خاصة الدول التي أخذت على عاتقها زيادة استثماراتها في رأس المال البشري من خلال تأسيس وتخطيط نظام تعليمي قوي يساعدها في تلبية الحاجة من قوة العمل الماهرة التي تعمل بدورها كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات.

**1.9 أهمية التعليم ودوره في النمو الاقتصادي:** قام الاقتصاديون في العقود الأخيرة بالربط بين الإنفاق على التعليم ومعدلات النمو الاقتصادي في المجتمع، ومعالجة هذا الإنفاق باعتباره إنفاقا استثماريا بعد أن كان يعتبر إنفاقا استهلاكيا لفترات طويلة من الزمن. وذلك لأن المعرفة هي المحصلة النهائية للبحث العلمي والابتكارات والإبداعات. وتحدد قيمة المعرفة من خلال نوعية مدخلات المنظومة الخاصة بها. وينتج عن المعارف زيادة الإنتاج القومي بما تضيفه من ابتكارات واختراعات وأبحاث، تسهم جميعها في تحقيق معدلات عالية من الأداء مع تحقيق وفورات كبيرة من الموارد المهدرة، الأمر الذي ينعكس على زيادة الناتج القومي. ولعل السبب الرئيسي الذي دفع الاقتصاديين إلى هذا الربط بين التعليم والنمو في الناتج القومي، هو ما يفرزه التعليم من تأثير إيجابي يؤدي إلى تحسين مقدرة الأشخاص على اكتساب واستخدام المعرفة، وما يترتب على ذلك من تعميق لفهمهم لأنفسهم وما حولهم، ويوسع مداركهم وخبراتهم، ويعمل على تحسين اختياراتهم التي يتخذونها كمستهلكين ومنتجين وكمواطنين. وعليه، يمكن القول أن الاستثمار في التعليم ليس فقط هدفا يلزم تحقيقه لما يترتب عليه من فوائد عامة وتنمية بشرية، بل أيضا وسيلة لتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية من خلال فاعلية تأثيراته على الإنتاجية في كافة مجالات الأنشطة الاقتصادية.

**2.9 متطلبات نجاح تخطيط العملية التعليمية:** يتطلب نجاح سياسة تخطيط التعليم توافر الشروط الضرورية التي تتيح البيئة اللازمة لهذا النجاح، نستعرض أهمها فيما يلي:

**1.2.9 إعداد الهيكل القانوني للخطة التعليمية:** سياسة تخطيط التعليم تتطلب تكييفاً قانونياً عاماً موحداً، فيجب أن تتحدد بوضوح الوظائف الأساسية التي ستقوم بها الهيئة التخطيطية للتعليم وعلاقتها بالسلطات التعليمية الأخرى والهيئات التخطيطية المختلفة وشكلها القانوني. ولا شك أن وجود ووضوح هذه القواعد القانونية يضمن تناسق أعمال الهيئات المختلفة وعدم تضارب ولا تكرار أعمالها.

**2.2.9 إعداد الإطارات الإدارية والفنية القادرة على تحمل أعباء تخطيط التعليم:** يتطلب الإعداد لوضع وتنفيذ ومتابعة الخطة التعليمية، الكثير من الإطارات الفنية والإدارية بمستوياتها المختلفة، فهناك حاجة إلى مديريين وإداريين، إلى جانب مجموعة من الفنيين المتخصصين في الإحصاء والاقتصاد والتربية وعلم النفس والاجتماع، إلى جانب أخصائيين في وضع البرامج التعليمية على جميع المستويات والمراحل، مع ضرورة وجود التكامل والتنسيق بين المتخصصين في مختلف الفروع.

**3.2.9 الخبرة الفنية بعملية التخطيط نفسها:** يمكن تطبيق نماذج تخطيطية مختلفة تتفاوت درجة دقتها الفنية من حيث مستويات التجريد والشمول. وكثيراً ما يكون هناك عملية فصل تام بين النموذج من حيث دقته في درجة الشمول، وبين إدراك القيود المجتمعية بكافة أنواعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية والسياسية، التي تميز البيئة التي يطبق النموذج في ظلها، وحتى إذا كان في الإمكان قياس درجة الدقة التي يتمتع بها نموذج ما، فليس من الضروري أن تكون هذه الدقة شرطاً كافياً لإنجاح سياسة تخطيط التعليم، ومن المؤكد أن درجة دقة النموذج هي تعبير نسبي ولكن من المؤكد أيضاً أن هناك حداً أدنى للدقة التي يجب أن يتمتع بها النموذج التخطيطي.

**4.2.9 مساهمة الخطة التعليمية للأهداف الاقتصادية للمجتمع:** يجب أن تتماشى الخطة التعليمية مع خطة التنمية الاقتصادية في الدولة، فالنظام التعليمي السليم لا بد أن يضمن تزويد الاقتصاد الوطني بنوعيات القوى العاملة المدربة والقادرة على إنجاز أهداف الخطة الاقتصادية وتحقيق معدلات النمو الاقتصادي المنشودة، وهذا يتطلب أن تكون مخرجات التعليم متماشية مع احتياجات الطلب السوقي والتي تحددها متطلبات خطة التنمية الاقتصادية في البلد.

**5.2.9 توافر البيئة السياسية الملائمة لإنجاح الخطة:** إذ يجب، إضافة إلى الشروط السابقة، توفر المناخ السياسي الملائم الذي يسمح بتطبيق الخطة التعليمية كما تم وضعها، فمثلا قد تتطلب الظروف السياسية ربط نظام التعليم بتحقيق أهداف سياسية مرحلية، لإرضاء عامة الناس بقبول أبنائهم في المدارس والجامعات. ويفترض أن تحرر الخطة من قيد الخضوع للقرار السياسي إذا كان الهدف هو إنجاح الخطة التعليمية.

**3.9 صعوبات وعوامل قصور النظم التعليمية للدول النامية:** إذا كان الاستثمار في التعليم يهم الدول المتقدمة، فهو بدون شك أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية التي تواجه العديد من المشاكل عند وضع برامجها التعليمية. ويمكن رصد أهمها فيما يلي:

- تخلف المحتوى التعليمي للمناهج وتراجع نوعية التعليم في كافة مستوياته، حيث يسود النظم التعليمية تقاليد متخلفة تتبنى أسلوب الحفظ وحشو الأذهان، وتصمم الامتحانات بأساليب تتجاهل الكشف عن القدرات الحقيقية للطلبة؛

- جمود النظم التعليمية وتوقفها عن التطور، نظرا لتفشي البيروقراطية وسوء الإدارة؛

- تباعد المحتوى العلمي للمناهج التعليمية عن احتياجات سوق العمل وعن المشكلات اليومية السائدة في الدول النامية؛

- تتركز أوجه الإنفاق على التعليم في المباني دون إعطاء أهمية كبيرة للمكتبات وقاعات البحث والتدريب العلمي والتطبيقي؛

- التدخل الحكومي المستمر في النظم التعليمية ليس بغرض تحقيق أهداف تقويمية بقدر ما هو لتحقيق أهداف سياسية؛

- تتجاهل النظم التعليمية التفرقة بين متطلبات وأهداف التعليم في المدن ونظيرتها في الأرياف، ولا تراعي الاختلاف الثقافي والإقليمي والمحلي بين المناطق المختلفة؛

- جامعات الدول النامية تعاني القصور والجمود ولا تساير احتياجات ومتطلبات شعوبها.

## الفصل السابع

### حركة العمل والهجرة

يعتبر "دوران العمل" في الإدارة المعاصرة مقياسا لصحة أو فاعلية الإدارة بالمؤسسة، ويشير تعبير "دوران العمل" أو "دوران العمالة" إلى خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو العطل الخاصة التي يكفلها القانون أو النقل الوظيفي.

وبذلك يتضح أن هناك خروجا حتميا لا يمكن السيطرة عليه من طرف الإدارة مثل عجز العامل لدرجة منعه من ممارسة وظيفته، أو وفاته، أو إحالته للتقاعد عند وصول السن القانونية، أو طلب عطلة خاصة حسبما تنص عليه القوانين السارية المفعول. وهناك من جهة أخرى، حالات للخروج يمكن السيطرة عليها، حيث تدخل في نطاق صلاحيات الإدارة مثل الفصل أو إنهاء الخدمة. لكن هناك حالات أو صور لخروج العمالة من المؤسسة يصعب السيطرة عليها نسبيا مثل استقالة العامل أو انتقاله لمؤسسة أخرى باختياره.

ولدوران العمل آثارا سلبية، أهمها ما يترتب عن خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمؤسسة من تكاليف ضرورية لاستقطاب عناصر جديدة وتكلفة اختيارهم وتدريبهم. إضافة إلى تكلفة الفاقد في المواد أو بعض التجهيزات مع بداية عمل المعين الجديد، وارتفاع احتمال وتكلفة خطئه أو أخطائه وتكلفة عدم استغلال بعض المعدات والآلات خلال فترة اختيار أو تعيين بعض الأفراد، ولا سيما تكلفة توقف الأداء أو انخفاض الإنتاجية عند توقف العامل عن العمل.

وقد يكون لدوران العمل آثارا إيجابية، أهمها أن منخفضي الكفاءة الذين يتركون العمل يمكن إحلالهم بأفراد أفضل منهم، مما يؤدي إلى زيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل، كما أن العاملين الجدد يحملون أفكار وخبرات من وظائفهم السابقة، تعزز من روح وجهود الابتكار. إضافة إلى فتح فرص الترقى والتقدم لنوعي الأداء الجيد بالمؤسسة للحصول على وظائف أفضل أعلى في السلم الوظيفي لم تكن متاحة لهم سابقا.



## 1 حركة العمل

تعمل إدارة الموارد البشرية على تغيير مواقع الأفراد في المؤسسة استنادا إلى طلبهم وتلبية لرغباتهم، ووفقا لدرجات التطور الوظيفي أو لظهور شواغر وظيفية أو لاحتياجات المؤسسة، مما يعني أنهم في حركة مستمرة سواء داخلها أو خارجها، حيث سيتم التركيز على الحركة الوظيفية من خلال التطرق إلى كل من: الترقية، النقل الوظيفي، التنزيل الوظيفي، إنهاء الخدمة، الاستقالة والتقاعد.

### 1.1 ترقية العاملين

يقصد بالترقية الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة.

#### 1.1.1 تعريف الترقية

تعرف الترقية بأنها: "شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية. وتتم عادة بشرط توافر شاغر في المؤسسة، كما يصحبها زيادة في الراتب وفي المميزات".

كما تعرف بأنها: "نقل الفرد من مركزه الوظيفي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر، ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية. وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة".

انطلاقا مما سبق، يمكن إبراز النقاط الأساسية التالية:

- تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمؤسسة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم؛
- شغل الفرد للمنصب الجديد المرقى إليه يتطلب بذل مجهود أكبر؛
- الترقية تضمن التلاؤم والتوافق الدائم بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلها؛
- هناك اختلاف بين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة الجديدة، وتلك التي تتضمنها الوظيفة المشغولة حاليا، بمعنى أن الفرد المرقى يمارس أعباء وظيفية أكبر ويشغل مركزا وظيفيا أعلى؛

- النقل إلى الوظيفة الجديدة تترتب عليه زيادة في مختلف المزايا ، لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطا للترقية.

**2.1.1 نظم الترقية:** تشبه قرارات الترقية إلى حد كبير قرارات الاختيار والتعيين، فالترقية في واقع الأمر هي عملية إعادة تعيين الفرد ولكن في مستوى وظيفي أعلى. لذا من الضروري تحديد المرشحين للترقية بشكل موضوعي، وعلى أسس صحيحة لاختيار الأفضل والأنسب لشغل الوظيفة. وقد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في المؤسسات، لكنها تنحصر فيما يلي:

**أ. نظام الترقية على أساس الأقدمية:** يقوم هذا الأسلوب على فرضية أن طول فترة الخدمة كفيل باكتساب الفرد خبرة وكفاءة تؤهله للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المؤسسة. ومن الحجج التي تُقدّم لاعتماد هذا الأسلوب أنه يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، وهو بسيط في التطبيق كما يُشجّع العاملين على البقاء في المؤسسة وبالتالي فهو يقلل من دوران العمل.

**ب. نظام الترقية على أساس الكفاءة:** حيث أن الأساس في هذا النظام هو ترقية العاملين وفقا لجدارتهم وكفاءتهم. ويعتبر هذا الأسلوب سليما من الناحية النظرية إلا أن هناك العديد من الصعوبات في تطبيقه؛ تتمثل في صعوبة وضع مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الوظائف، فالاعتماد في قياس الكفاءة والأداء على التقارير الدورية والتي تُقيّم أداء الفرد على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل (بخلاف الإنتاج السلعي) تخضع للتقدير الذاتي للمقيّم، الذي قد يشوبه التحيز وعدم الموضوعية أو الخطأ.

**ج. نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا:** وفيه يتم الجمع بين الأقدمية والكفاءة عند اتخاذ قرار الترقية، بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما، وتجاوز الأمور السلبية قدر الإمكان في كل منهما. إذ لا بد من أن تتكامل الكفاءة مع الأقدمية وبنسب تتناسب مع المستويات الإدارية في المؤسسة وبما يعكس طبيعة ومحتوى الوظائف فيها؛ حيث يتم تطبيق أسلوب الكفاءة بالنسبة للوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغلها من مهارات وصفات شخصية، بينما يتم الجمع بين الكفاءة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية بالنسبة للوظائف المتوسطة، في حين يتم إتباع أسلوب الأقدمية في الوظائف التنفيذية المنتشرة في المستويات الإدارية الدنيا، والتي تمتاز بطابعها الروتيني ولا تحتاج إلى كفاءة ومهارة وخبرات عالية.

د. الأسلوب الشخصي للترقية: هناك أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية غير الموضوعية في ترقية العاملين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية أو الجنسية) ومن ثم يبني قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلاً المعايير الموضوعية التي رأيناها سابقاً، كما قد يبني قراره في ترقية أحدهم على أساس أنه قريب أو صديق له.

جدير بالذكر أن ترقية العاملين إلى وظائف أعلى، تؤكد على إدراك الإدارة وتفهمها لإمكانيات العاملين وقدراتهم ونجاحاتهم، وبالتالي فإن سياسة الترقية تمثل حافزاً لهم لتقديم أداء متميز ونجاح أكبر ومساهمة أفضل في إنجاح المؤسسة.

## 2.1 النقل الوظيفي

إن سياسة النقل تهدف إلى ضمان استمرار الفاعلية وتحقيق أقصى استفادة من جهود وقدرات العاملين.

### 1.2.1 تعريف النقل الوظيفي

يعرّف النقل الوظيفي بأنه: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المؤسسة، ويعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي". أي أنه يتعلق بتغيير منصب في نفس المستوى التنظيمي، حيث يمكن أن يكون لتكليف الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة، كما يمكن أن يُستخدم كأداة لتحقيق رضا العاملين، ولمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وكذا تطوير مهارات العاملين في إطار ديناميكية إدارة الحياة الوظيفية. أما النقل الجغرافي، فيُستخدم لتمكين الأفراد من تغيير بيئة عملهم أو يتم فرضه عليهم إذا كانوا يريدون الحفاظ على وظائفهم، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسة. وفي بعض الحالات هو طريقة لإجراء شكل من أشكال الحركة العمودية. ويعتبر النقل داخل المؤسسة ضرورة حيوية، إذ يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله، رغم دقة عمليات الاختيار والتعيين، أن قدراته تتناسب ووظيفة أخرى وتكون فيها إنتاجيته أعلى، والنقل في هذه الحالة يعمل على إفساح المجال أمام الأفراد لإظهار طاقاتهم وقدراتهم، وكذلك يعمل على إعادة التوازن بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها بما يحقق المواءمة والتوافق المطلوبين.

### 2.2.1 أسباب النقل الوظيفي: تهدف المؤسسة من خلال النقل الوظيفي إلى تحقيق ما يلي:

- ضبط وتحديد عدد الأفراد في مختلف الوحدات والمصالح، حسب احتياجاتها؛
- تجنب تسريح العمال من خلال إعادة توزيع الفائض من العاملين في نفس المستوى التنظيمي؛
- تطوير كفاءات الأفراد وتنويع معارفهم؛
- توجيه الأفراد، وخاصة ذوي المهارات، إلى المناصب المناسبة في المؤسسة؛
- تحفيز الأفراد وتعزيز روح الفريق والتعاون في المؤسسة.

### 3.1 التنزيل الوظيفي

التنزيل الوظيفي أو تنزيل الدرجة الوظيفية هو: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أدنى في المستوى الإداري بالمؤسسة وبالتالي يتأثر الدخل المادي له، كما قد تتأثر حالته المعنوية أيضا". ويتم هذا الإجراء نتيجة لعدة أسباب بعضها فردي وبعضها تنظيمي. وترتبط الأسباب الفردية بتدني مستوى أداء الفرد في العمل وضعف كفاءته، كما يمكن أن يكون عقوبة له بسبب اقترافه مخالفة تستوجب توقيه الجزاء، أما الأسباب التنظيمية فهي الأسباب التي لا دخل للفرد فيها، ومن بينها ما يلي:

- إعادة تنظيم المؤسسة، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها؛
- اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى؛
- الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من قلة في المبيعات وبالتالي نقص في عدد الوظائف ويسبب التنزيل مشاكل كثيرة، وذلك بسبب انخفاض المركز الأدبي والاجتماعي للفرد بين زملائه وانخفاض الأجر والسلطة والصلاحيات المرتبطة بوظيفته الأصلية.

## 4.1 الإقالة والاستقالة

الاستقالة هي رغبة العامل في إنهاء علاقة العمل، حيث يمكنه في أي وقت أن يقدم استقالته شريطة الالتزام بالمتطلبات التنظيمية، حيث يتوجب عليه أن يُقدّم طلبا كتابيا يُعرب فيه عن رغبته بوضوح في وقف مهامه، والعلاقة التي تربطه بالمؤسسة بصفة نهائية.

في حين تكون الإقالة أو التسريح من الخدمة بسبب عدم اللياقة أو العجز الجسدي، مما ينتج عنه قصور في أداء مهامه، وبالتالي عدم أهلية الفرد لشغل وظيفته. وعموما هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة إلى تسريح العامل، ولكن هناك أربعة أسباب رئيسية، هي:

- انخفاض مستويات الأداء، والتي تتمثل في فشل الفرد في القيام بالمهام والواجبات الموكلة إليه والوفاء بمعايير الأداء الموضوعية؛

- السلوكيات والتصرفات الخاطئة وعدم الامتثال للقواعد والإجراءات، ولأوامر وتعليمات الرؤساء؛

- الافتقار للمؤهلات اللازمة لأداء واجبات الوظيفة بنجاح؛

- تغيير متطلبات شغل الوظيفة كنتيجة لتغيير طبيعة العمل بها.

## 5.1 التقاعد

يمثل التقاعد حدثا مهما في دورة حياة الأفراد، وهو توقف العامل عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد، التي تتراوح في أغلب الدول ما بين 60 و65 سنة، مع وجود بعض الاستثناءات، كأن يحال العامل إلى التقاعد قبل نهاية الخدمة إذا أصيب بمرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب أو عاهة جسمية تمنعه عن أداء العمل. لكن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعاملين لا يتوقف عند وجودهم بالخدمة فقط، بل يجب أن يمتد إلى ما بعد تركهم لها بسبب بلوغهم السن القانونية أو الوفاة أو عدم إمكانية الاستمرار بالعمل لأسباب صحية. وهذا الاهتمام يأخذ سلوكا مؤثرا يتجلى في أنواع متعددة من الحقوق والامتيازات حددتها القوانين والتشريعات في دول العالم، وإن اختلفت في مقدارها وأنواعها تبعا لعدد سنوات الخدمة وأسباب الإحالة على التقاعد وتباين الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتبعة. ومن بين هذه الحقوق: مكافأة نهاية الخدمة، الراتب التقاعدي ورواتب الإجازات المتركمة وعضوية النوادي الترفيهية التابعة للمؤسسة. وهذا على عكس الاستقالة التي لا تلزم المؤسسة بأي التزامات مالية أو اجتماعية نحو العامل المستقيل.

## 2 الهجرة

من الخصائص الأساسية للسكان انتقالهم من مكان إلى آخر. وقد جرى الاعتراف عالمياً بالحق في التنقل باعتماد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. وتعدّ الهجرة أحد العناصر الثلاثة المسؤولة عن التغير السكاني في مجتمع ما والمتمثلة في الولادات والوفيات والهجرة. وهي تعتبر من الظواهر السكانية الكفيلة بتغيير الهيكل السكاني لأي مجتمع بطريقة سريعة بالمقارنة بآثار كل من الخصوبة والوفيات والتي تحتاج إلى فترة طويلة من الزمن لكي تؤدي إلى تغيير الهيكل السكاني.

### 1.2 مفهوم الهجرة وأنواعها

يقصد بالهجرة انتقال الأشخاص من منطقة جغرافية إلى أخرى قصد تغيير مكان الإقامة الدائم. وهناك صعوبة كبيرة من الناحية الإحصائية في تعريف المقصود بالمهاجر، لكن اتفق الديمغرافيون على أن المهاجر هو "الشخص الذي يقيم في دولة أخرى لمدة أكثر من سنة، أو الذي أعلن عندما دخل الحدود عن نيته في البقاء لمدة أكثر من سنة". ولا بد من التفرقة بين مصطلحين: الأول هو الوفود (Immigration) أي الهجرة إلى داخل البلد (الإضافة إلى السكان)، والثاني هو النزوح (Emigration) أي الهجرة إلى خارج البلد (تخفيض عدد السكان).

وللهجرة عدة أنواع يتميز كل منها بخصائص معينة مختلفة، ويمكن التمييز بين خمسة أشكال منها، هي:

- الغزو: وفيه يدخل المهاجرون كغزاة بقوة السلاح؛
- الإزاحة: وفيها يشرّد السكان بواسطة الغزاة؛
- العمل الإجباري: مثل أسر الرقيق ونقلهم من موطنهم الأصلي إلى بلاد أخرى يباعون فيها؛
- الهجرة الفردية الطوعية: وهي الهجرة الفردية بقصد العمل والاتجار؛
- الهجرة المقيدة: ومثال ذلك نظام النفي الذي كان سائداً في أثينا القديمة.

وقد زاد الاهتمام بالهجرة الدولية في العقود الأخيرة بسبب الحجم الهائل الذي شكلته، فقد كان عدد المهاجرين في العالم بحدود 190 مليون شخص في العام 2000، أي ما يعادل ثلث سكان العالم. وتقدر الهجرة الدولية ما بين 5-10 مليون مهاجر سنوياً، مع الإشارة إلى أن أغلبية المهاجرين هم من الدول النامية وهذا الأمر لا يستغرب إذا ما علمنا أن 80% من سكان العالم يعيشون في هذه الدول، أما عن البعد الزمني للهجرة، فقد تتم بشكل مؤقت وذلك حينما ينوي المهاجر الإقامة في المهجر لمدة مؤقتة ثم العودة مرة أخرى إلى الوطن، أو قد تكون الهجرة دائمة حينما لا ينوي المهاجر العودة مرة أخرى إلى بلده الأصلي.

## 2.2 أسباب الهجرة الدولية

هناك عدة عوامل تؤثر على قرار الهجرة، نذكر أهمها فيما يلي:

- العمر، فكلما كان العامل صغير السن كلما ازداد احتمال حصوله على العائد المناسب على استثماره فيما يسمى برأس المال البشري، أي كلما زادت الرغبة في الانتقال؛
- الحالة الاجتماعية، حيث أن الرغبة في الانتقال تقل كلما كان الشخص متزوجاً ولديه أطفال والتزامات اجتماعية؛
- التعليم، فكلما ارتفع مستوى التعليم ازدادت الرغبة في الانتقال؛
- حجم المداخيل، حيث أنه كلما كانت الأجور مرتفعة في العمل الجديد، كلما ازدادت الرغبة في الانتقال والهجرة؛
- تزداد الرغبة في ترك العمل كلما كان التوقع في الحصول على العمل الجديد كبيراً، وهذا يكون في حالة الازدهار الاقتصادي عكس حالة الركود؛
- تكاليف ترك العمل، حيث تزداد الرغبة في ترك العمل كلما كانت تكاليف ترك العمل منخفضة.

وإذا أردنا تحليل العوامل أو الدوافع التي أدت إلى حدوث الهجرات الدولية في العصور الحديثة، يمكن أن نميز بين ثلاثة عوامل أساسية:

**1.2.2 العوامل الاقتصادية:** تتمثل العوامل الاقتصادية المسؤولة عن الهجرة في الفرق بالمستوى المعيشي بين البلد المهاجر منه والبلد المهاجر إليه وفي الفرق بين حجم المداخل في كلا البلدين. وقد أدى تحسن وسائل الاتصال والمواصلات إلى إيجاد حل لمشكلة نقص العمالة في بعض الدول. وذلك من خلال استيراد العمال من الخارج. فقد أدت الزيادة السكانية في دول العالم الثالث إلى زيادة الضغط على الموارد المتاحة في هذه الدول، أما في دول العالم المتقدم فقد أدى انخفاض معدل النمو السكاني إلى الطلب على العمالة رخيصة الأجر من دول العالم الثالث. كما يعتمد قرار المهاجر بالهجرة على عملية حساب للتكلفة والعائد من عملية الهجرة، حيث يتخذ القرار بشأنها إذا كانت المنافع المتولدة عنها تتعدى التكلفة المتصلة بها، أما العاطلين عن العمل والعمال الذين لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم فهم غالبا الأفراد الذين يميلون للهجرة.

**2.2.2 العوامل السياسية:** إذا كانت العوامل الاقتصادية تؤدي في الغالب إلى هجرات اختيارية أو طوعية، فإن العوامل السياسية يترتب عليها غالبا هجرات إجبارية أو قسرية. ويمكن تلخيص أسبابها في العوامل التالية:

- **حروب الاستقلال:** فيما بين الخمسينات ومنتصف السبعينات تضاعف عدد الدول المستقلة ثلاث أضعاف ما كان عليه، ونتج عن ذلك تحركات كبيرة للاجئين وخاصة نحو الدول المجاورة.

- **الصراعات الدولية:** تعد الحربين العالميتين مسؤولتان عن معظم حركات اللجوء في أوروبا، كذلك تترتب على الصراعات بين الدول تزايد تدفق اللاجئين مثل الصراع بين إثيوبيا والصومال والغزو الفيتنامي لكمبوديا في 1978، والاحتلال الروسي ومن ثم الأمريكي لأفغانستان الذي خلف ملايين اللاجئين.

- **الثورات والحروب الأهلية:** حيث خلفت الصراعات الأهلية لفترات طويلة مآسي إنسانية ناتجة عن تدافع اللاجئين إلى خارج بلادهم، هربا من الاضطرابات الداخلية.

- **تفكك الدول:** أدى تفكك شبه القارة الهندية إلى هجرة ما بين 6-7 مليون مسلم من الهند إلى باكستان ونفس العدد تقريبا من الهندوس والسيخ من باكستان نحو الهند سنة 1974 في إطار إتفاقية تبادل السكان، ومن الأمثلة أيضا: تبادل السكان بين تركيا واليونان بعد تقسيم قبرص عام 1974.



**3.2.2 استنزاف العقول:** عندما يهاجر الأشخاص ذوي التعليم والكفاءة والخبرة إلى دولة أخرى، فإن دولهم الأم ستخسر. ولا تقتصر خسارة البلد الأم على استثماراته في تنشئة وتعليم هؤلاء المغتربين فحسب، بل سيخسر الإسهام الاقتصادي والاجتماعي المفترض لهؤلاء في بلدهم الأم. إن استنزاف العقول هذا هو ليس مشكلة محصورة في الدول الأقل تطورا فقط، بل يمتد ليشمل كثيرا من العلماء من دول متقدمة هاجروا للحصول على مداخيل أعلى وفرص مهنية أكبر.

### 3.2 الآثار الاقتصادية والاجتماعية للهجرة

يترتب على الهجرة الدولية نتائج وآثار عديدة سواء في البلاد المستقبلية أو في البلاد الأصلية للمهاجرين، ووفقا لما تم الإشارة إليه في المؤتمر الدولي للسكان والتنمية الذي عقد في عام 1994، يمكن أن يكون للهجرة الدولية المنظمة آثارا إيجابية على المجتمعات المهاجر منها والمجتمعات المهاجر إليها على حد سواء. أهم هذه الآثار نذكر ما يلي:

- استثمار الموارد الطبيعية في البلاد المستقبلية للمهاجرين، إذ تكتسب أيدي عاملة هي في حاجة إليها، خصوصا وأن المهاجرين غالبا، يكونون من الذكور في سن العمل؛

- للهجرة الدولية آثارا واضحة في تركيب السكان من حيث الجنس والسن وبالتالي تتأثر معدلات الخصوبة والزواج. ولما كان معظم المهاجرين من الذكور، فإن نسبتهم تزيد في البلاد المستقبلية وتنخفض في البلاد الأصلية للمهاجرين؛

- يمكن أن تكون الهجرة المستمرة والكبيرة مصدر لتغير معدلات الخصوبة في الدول المضيفة عندما يأتي المهاجرون من دول تكون فيها معدلات الخصوبة عالية؛

- يتأثر تركيب السكان من حيث السن أيضا بحجم الهجرات ووقت حدوثها، حيث يزداد معدل متوسطي العمر إلى صغار السن في البلاد المستقبلية ذلك أن أغلبية المهاجرين من متوسطي العمر؛

- مع اختلاف أنماط الهجرة، تختلف المكاسب التي تعود على البلد الأم منها، ففيما يتعلق بالهجرة المؤقتة فإن المهاجر يكون مدفوعا أساسا بالدافع الاقتصادي، ومن ثم فإنه سيعود ومعه مدخراته إلى البلد الأم في كافة الأحوال، كما يكتسب المهاجر خبرات ومهارات من جراء إقامته في البلد المضيف، وهذه الخبرات تضاف إلى رصيد الخبرة المتوفر في البلد الأم عند عودة المهاجر. وهكذا فإن نمط تدفق المكاسب سيكون من البلد المضيف إلى البلد الأم في حالة كون الهجرة مؤقتة؛

- الهجرة الدائمة غالباً ما تتم على أساس انتقائي، بمعنى أن الدول المضيفة تقوم بتدقيق النظر فيمن ستمنحهم حق الإقامة الدائمة، ولذلك فإن معظم من يهاجرون بهذه الطريقة، من ذوي المهارات والمستويات التعليمية المرتفعة، وبحكم إقامتهم الدائمة في الخارج، فإنهم لا يقومون بتحويل مدخراتهم إلى البلد الأم، وبذلك يكون تدفق المكاسب من الهجرة من البلد الأم إلى البلد المضيف؛
- زيادة الربح العقاري في البلدان المستقبلية للمهاجرين وذلك بسبب الطلب المتزايد على السكن، الذي يسببه المهاجرون في تلك البلدان؛
- يتأثر مستوى الأجور في البلدان المستقبلية للمهاجرين، فالمهاجرون يزيدون عرض العمل بما يخفض من مستوى الأجر؛
- تستفيد الدول المضيفة من الهجرة بعدة طرق، منها إمكانية تشغيل العمال لوقت أطول، فضلاً عن ميل أجور العمال المهاجرين نحو الانخفاض مقارنة بالمقيمين؛
- الدول المصدرة للعمالة تفقد أحد مواردها النادرة وهو رأس المال البشري الماهر في حالة هجرة العمال الماهرين. والخسارة الرئيسية تتمثل في الوقت والتكاليف التي يتكبدها البلد الأم في تعليم وتدريب أبنائه المهاجرين، فضلاً عن خسارة البلد الأم للخدمات التي يؤديونها؛
- في المقابل، فإن هجرة العمال غير المهرة تعدّ مكسباً للبلد الأم، بسبب الفائض الموجود من هذا النوع من العمل في البلد الأم، فضلاً عن تحويلاتهم إلى أسرهم، إضافة إلى إمكانية عودتهم مع بعض الخبرات والمهارات المكتسبة من خلال عملهم في البلد المضيف؛
- قد تترتب نتائج سلبية على البلد المستقبل للهجرة كالأخطار التي تهدد الصحة كالأمراض المعدية، وكذا المشاكل السياسية وانتشار الأفكار الهدامة للمجتمع وخطر تفشي الإجرام.

## الفصل الثامن

### النقابات العمالية

تتمثل العلاقات الصناعية في الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والأفراد العاملين، كذلك بين الإدارة ونقابات العمال، وبين الحكومة والنقابات وبين أصحاب الأعمال والحكومة وكذا العلاقات التي تحدد السلطات والواجبات بين الإدارة والعاملين.

بعبارة أخرى، هي العلاقات بين الإدارة والنقابة والدولة وما ينتج عن هذه العلاقة من مفاوضات بشأن شروط العمل والتشريعات التي تصدرها الدولة لتنظيم العلاقة بين النقابة والإدارة والعاملين.

يتمثل الهدف من العلاقات الصناعية في تحقيق أعلى درجة من الثقة المتبادلة بين جميع العاملين الذين تربطهم مصلحة مشتركة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق مستويات متقدمة في معدلات الأداء والإنتاجية، والتي لن تتحقق إلا بتوفير ظروف عمل مناسبة وثقة متبادلة بين أطراف العلاقات الصناعية.

#### 1 النقابات العمالية وأسباب الانضمام إليها

في بداية مرحلة الرأسمالية لم يكن هناك وجود لأي شكل من أشكال النقابات، ولهذا كانت ساعات العمل طويلة وظروف العمل قاسية ومستوى الأجور متدني، إضافة إلى الأخطار والحوادث المهنية، ونتيجة لذلك نشأت النقابات العمالية لتدافع عن مصالح أعضائها وزاد الوعي السياسي والنقابي.

النقابات العمالية هي "اتحادات للعمال الذين يعملون في مهنة معينة. وتهدف هذه الاتحادات إلى تنظيم شؤون العمل والدفاع عن مصالح العمال من خلال تحديد الأجور وظروف العمل وشروطه وكل ما يتعلق بشؤون العاملين من أعضاء النقابة".

والنقابة أيضاً هي: "منظمة اجتماعية تضم عمال صناعة معينة أو حرفة معينة، وكلمة (عامل) تنصرف إلى كل من يعمل لقاء أجر في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه".

وتختلف قوة التنظيم النقابي من قطاع لآخر وحسب القدرة المادية للتنظيم وحجم الدعم الحكومي الذي تحصل عليه هذه الاتحادات، ذلك لأن من أهداف الحكومات ألا تطغى طبقة على أخرى، وبالتالي فإن قوانين الحكومات تسمح بعمل النقابات لكي تحقق نوعاً من التوازن بين مصالح أصحاب العمل ومصالح العمال.

ويمكن حصر أهداف النقابة العمالية فيما يلي:

- تأمين الأعضاء ضد أي تصرفات انفرادية من جانب الإدارة؛
  - زيادة عدد الأعضاء، ففوة النقابة تتحقق بزيادة عدد أعضائها، نظراً لما يصاحب ذلك من زيادة في قدرتها على التفاوض الجماعي أو ما يسمى بالمساومة الجماعية؛
  - مشاركة الإدارة في تحسين وتطوير نظم الأجور وأساليب العمل وظروفه.
- وهناك عدة أسباب تدعو لانضمام العاملين لتكوين نقابات، نذكر منها:
- تحقيق آمال العاملين ورغباتهم وإيصالها إلى الجهات المسؤولة بالإضافة إلى تحسين شروط العمل والمساعدة في تشغيل العاطلين عن العمل؛
  - إكساب العاملين القوة والقدرة على مواجهة أرباب العمل، مما يجعلهم أكثر طمأنينة؛
  - التمتع بالخدمات التي تقدمها النقابات لمنتسبيها كالخدمات الاقتصادية التي تشمل مشروعات الإسكان والوساطة التجارية والخدمات الترفيهية والتثقيفية، بالإضافة إلى تأمينهم من مخاطر الشيخوخة والعجز والوفاة والمرض.

## 2 مجالات تأثير النقابات العمالية

تسعى النقابات والاتحادات العمالية إلى تحقيق ما يلي:

**1.2 المساهمة في وضع نظام الأجور وساعات العمل:** تبذل النقابات والاتحادات العمالية جهوداً مكثفة لضمان تطبيق نظام عادل للأجور، فالارتفاع المستمر في الأسعار يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المعيشة، مما يتطلب زيادة الأجور بنسب معينة تضمن المحافظة على المستوى المعيشي للعاملين.

كذلك تعمل النقابة على ضمان عدم تشغيل العاملين ساعات عمل طويلة لا تتسجم وحاجة الفرد إلى الراحة بعد العمل. وفي هذا الإطار فإنها تضغط باتجاه إصدار نظم وقوانين تحدد ساعات العمل وتمنع تشغيل "الأحداث" الذين هم في سن لا يتناسب وعبء العمل وحجم الجهد الذي يبذل فيه. وتسعى النقابة كذلك إلى مراعاة ظروف المرأة العاملة وحالتها الصحية خلال مراحل الحمل والولادة، وإفساح المجال لها للاستفادة من الإجازات والعطل اللازمة في مثل هذه الظروف.

**2.2 ضمان العمل:** تسعى النقابات إلى تحقيق الاستفادة من علاقاتها مع المنظمات الحكومية المختلفة، لكي تضمن توفير فرص عمل لأعضائها، وتعمل على ضمان استمرار هذه الفرص بحيث لا يواجه الفرد مخاطر فقدان وظيفته، فضمن استمرار الفرد في وظيفته يولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان والراحة النفسية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته.

**3.2 المشاركة في وضع التشريعات المنظمة للعمل:** تحاول النقابات والاتحادات التأثير على واضعي السياسات والتشريعات المتعلقة بالعمل (الأجور، ساعات العمل، العطل، العلاوات، ظروف العمل...)، بل وتحاول أن تكون طرفاً مساوماً خلال مراحل صياغة هذه السياسات والتشريعات. وتعمل النقابة على عدم ترك العاملين تحت رحمة الإدارة، بحيث لا يكون من حقها إنهاء علاقة الفرد بوظيفته في المؤسسة ما لم تكن ثمة أسباب موضوعية ومقنعة تدعو إلى ذلك. وتسعى النقابة إلى تأمين مورد مالي معين للعاملين خلال فترة انقطاعهم عن العمل، بسبب الفصل أو الركود الاقتصادي أو أي سبب آخر.

### 3 أنواع النقابات

هناك عدة أسس لتصنيف النقابات، أهمها ما يلي:

**1.3 الشمول الجغرافي:** تتنوع النقابات وفق حجم المنطقة الجغرافية التي تمثلها النقابة إلى الأنواع التالية:

**1.1.3 نقابات محلية:** تقتصر العضوية في هذه النقابات على العاملين في مهنة واحدة وضمن منطقة جغرافية واحدة محددة، وذلك بهدف حسم المشكلات التي تواجهها مهنة معينة في منطقة جغرافية معينة أو مدينة معينة، مثل: نقابة المعلمين في مدينة أو منطقة ما.

**2.1.3 نقابات وطنية:** وهي النقابات التي تعنى بشؤون مهنة على مستوى الدولة ككل وتضم هذه النقابات جميع النقابات المحلية لمهنة معينة، ويكون المقر العام للنقابات في عاصمة الدولة، وتتصل بها جميع الفروع المحلية للمهنة نفسها، فمثلا المقر العام لنقابة الأطباء يكون في العاصمة وترتبط به جميع الفروع المحلية.

**3.1.3 اتحادات نقابية على مستوى الدولة:** وتضم هذه الاتحادات مجموعة نقابات تصنف عادة حسب القطاع التشغيلي، وتعمل على مستوى الدولة ككل، وتسعى إلى تحقيق مصلحة جميع أعضائها باختلاف مهنتهم التخصصية.

**4.1.3 اتحادات نقابية على مستوى مجموعة دول:** حيث تضم اتحادات عديدة لمجموعة دول وتكون متماثلة من حيث التخصص أو القطاع، فاتحاد العمال العرب يضم جميع الاتحادات العمالية العربية في جميع الأقطار العربية.

**4.1.3 اتحادات نقابية دولية:** هذا النوع من الاتحادات ليس محددًا بمجموعة دول أو بمنطقة محددة في العالم، بل يضم النقابات التخصصية المتماثلة بمهنة أو بقطاع معين ضمن جميع دول العالم. من أمثلتها اتحاد العمال العالمي واتحاد الصحفيين العالمي.

**2.3 تنظيم الخط الإنتاجي:** وفق هذا المعيار، تنقسم النقابات إلى:

**1.2.3 نقابات رأسية:** وتسعى إلى حل مشكلات العاملين الذين يشتغلون بمراحل متعددة في إنتاج السلعة، مثل: نقابة عمال الصناعات الهندسية والكهربائية والمعدنية.

**2.2.3 نقابة أفقية:** وهي نقابات تعمل على الدفاع عن مصالح العاملين الذين يعملون بمراحل إنتاجية واحدة ضمن مجموعة مراحل إنتاج السلعة، مثل: نقابة عمال دباغة الجلود ونقابة عمال صناعة الأحذية.

**3.3 العضوية:** وهنا تقتصر عضوية النقابة على الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، وقد تشمل عضويتها الذين يعملون في حرفة واحدة أو صناعة واحدة، ويختلف هذا النوع من النقابات عن النقابات المهنية، إذ تضم نقابات الصناعة كل من يعمل في صناعة ما بغض النظر عن مهنته.

**4.3 الأهداف:** من النقابات ما يهدف إلى تحسين شروط العمل ورفع المستوى المعيشي للعاملين، ومنها ما يهدف إلى تغيير النظم التقليدية واستبدالها بنظم جديدة.

**5.3 الموقع:** ثمة نقابات محلية تضم في عضويتها العمال الذين يعملون في مهنة معينة أو مؤسسة أو مؤسسات عديدة تعمل في موقع جغرافي واحد، وثمة نقابات أهلية تتكون من جميع النقابات المحلية، وتعد النقابة الأهلية "النقابة الأم".

#### 4 العوامل المؤثرة في القوة التفاوضية للنقابات العمالية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في القوة التفاوضية للنقابات، نذكر من بينها ما يلي:

- اتساع حجم النقابة: فكلما كان حجم النقابة كبيرا وعدد المنتسبين لها كبيرا وإخلاصهم مضمونا، كلما كانت القوة التفاوضية للنقابة كبيرة؛

- مدى تأييد الحكومة لحرية التفاوض الجماعي وتوفير التشريعات القانونية التي تلزم الإدارة بالدخول في التفاوض بحسن النية مع النقابات العمالية، وابتعاد الحكومة عن ممارسة أي ضغط على النقابات أو خلق حالة من عدم الاستقرار والخوف لدى الكوادر النقابية؛

- مدى تأييد قانون العمل لحق العمال في استخدام سلاح التهديد بالإضراب إذا فشلت جولات التفاوض مع الإدارة؛

- خبرة النقابيين القياديين في مجال التفاوض وقوة الشخصية والقدرة على الإقناع وإدارة التفاوض؛

- الظروف الاقتصادية السائدة في البلد، ففي حالة الازدهار الاقتصادي تكون القوة التفاوضية للنقابة العمالية مرتفعة، نتيجة لحالة الطلب على العمل السائدة. وبالمقابل تنخفض القوة التفاوضية وتضعف في حالة الانكماش والركود الاقتصادي؛

- توفر المعلومات لدى النقابة العمالية عن المركز المالي للمؤسسة أو الصناعة، من حيث حجم المبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات الاقتصادية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تحمّل تبعات الإضراب؛

- وجود اتفاقيات سابقة مماثلة لما يتم التفاوض عليه من نقابات أخرى أو في قطاعات إنتاجية أخرى للاستناد عليها في المفاوضات؛

- مدى وجود المنافسة بين النقابات للحصول على عضوية العمال الجدد، فمن أجل أن تكتسب النقابة عددا كبيرا من الأعضاء الجدد، فإنها تعمل على التشدد في عملية التفاوض وتحاول الحصول على مكاسب أكبر لأعضائها؛

- مدى توفر التشريعات الدولية والإقليمية لمنظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية والتي تسهل الرجوع إليها والاستناد عليها في فض المنازعات.

وينتج عن عملية التفاوض الجماعي أحد الاحتمالين: إما الوصول إلى اتفاق يتم توقيعه من الطرفين، وهنا تعتبر عملية التفاوض ناجحة. وإما عدم التوصل إلى اتفاق وهنا تنشأ حالة النزاع بين العمال وأصحاب العمل والتي قد تؤدي إلى حدوث إضراب عن العمل.

ولحل النزاع يتم اللجوء إلى الإضراب للضغط على أصحاب العمل للموافقة على مطالب العمال. ومعلوم أن الإضراب يشكل خطرا وعبئا على الطرفين وخسائر على الاقتصاد الوطني والمتمثلة في فقدان الإنتاج وتعطيل الخدمات، وخسارة لأصحاب العمل والمتمثلة في توقف الإنتاج والمبيعات والأرباح، وخسارة للعمال والمتمثلة في توقف استلام أجورهم. ولتسوية النزاع يتم اللجوء في مثل هذه الحالة إلى التحكيم، وذلك بأن يتم الاعتماد في تسوية النزاع على طرف محايد (يعمل لمصلحة الاقتصاد الوطني) ويقبل به الطرفان. وعادة يكون شخص أو مجموعة أشخاص من ذوي الخبرة في مجال التحكيم، وتكون قرارات الطرف المحكّم ملزمة لجميع الأطراف.



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم الدعمة، التنمية البشرية المستدامة في الفكرين الإسلامي والوصفي: منظور مقارن، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، 2015.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، مصر، 2005.
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
6. أحمد مداوس الياحي، "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
8. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، دون تاريخ نشر.
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
11. حماد محمد الشطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
12. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
13. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
14. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
15. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
16. رونالد إيرنبرج؛ روبرت سميث، اقتصاديات العمل، تعريب: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
17. زيد منير عبوي؛ سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
18. سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
19. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، 2001.
20. سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، 2001.
21. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
22. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2005.

23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
25. صورية زاوي؛ ميلود تومي، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
26. طارق عبد الحسين العكيلي، اقتصاديات الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
27. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، دون تاريخ نشر.
28. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
29. عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
30. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
31. عبد الفتاح الشملة، "واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
32. عبد المحسن فالح اللعيد، "تقييم البرامج التدريبية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
34. علي عباس؛ عبد الله بركات، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار النظم للنشر، عمان، 2000.
35. علي غربي؛ اسماعيل قيرة؛ بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
36. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
37. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
38. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
39. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006.
40. محب خلة توفيق، التطور واقتصاديات الموارد: دراسة خاصة بتطور الفكر والوقائع الاقتصادية واقتصاديات عناصر الانتاج، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011.
41. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
42. محمد الطاهر قادري، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013.

43. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
44. محمد طاقة؛ حسين عجلان، اقتصاديات العمل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، 2008.
45. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
46. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2000.
47. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
48. محمود أحمد فياض؛ عيسى يوسف قداد؛ ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
49. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمّان، 2002.
50. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
51. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
52. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
53. مفيد ذنون يونس، اقتصاديات السكان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.
54. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
55. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
56. نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
57. هادي أحمد الفراجي، التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، 2015.
58. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
59. يعقوب حسين نشوان؛ جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمّان، 2004.
60. يوسف حجيم الطائي؛ مؤيد عبد الحسين الفضل؛ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
- قائمة المراجع باللغات الأجنبية:**



1. Alain Chamak; Céline Fromage, **Le Capital Humain**, Editions Liaisons, France, 2006.
2. Anne Kofoed; Mats Olsson, “Learning and development in challenging times”, **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
3. Annick Cohen, **Toute La Fonction Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2006.
4. Anthonia Adeniji; Omotayo Osibanjo, **Human resource management: Theory and practice**, Pumark Nigeria Limited, Lagos, 2012.
5. Benoit Thery, **Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2011.
6. Bernard Martory; Daniel Crozet; Bruno Solnik, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016.
7. Blagica Novkovska, “Managing human resources in small statistical office”, **Human resource management and training**, United Nations, New York, 2013.
8. Chloé Guillot-Soulez, **Petit lexique- Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2016.
9. Christine Maurin; Adrien Vila; Jean- François Bocquillon; Martine Mariage; Christian Carrissant, **Economie, Droit, Management des entreprises**, Dunod, Paris, 2016.
10. Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, **Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stressés moins**, Gereso, France, 2013.
11. Clermont Barnabé, **la Gestion des Ressources Humaines en Education**, les Editions Agence d'ARC Inc, Canada, 1981.
12. Dag Roll-Hansen, “Setting up in-house training: Some issues to consider”, **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
13. Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 1999.
14. Dominique Lamaute; Bernard Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines: à l'ère d'une GRH en transition**, 3<sup>ème</sup> édition, Chenelière Education inc, France, 2009.
15. Eline Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2014.
16. Eric Vatteville, **Management stratégique de l'emploi**, EMS Edition, Paris, 2003.
17. Farid Baddache, **Le développement durable**, 3<sup>ème</sup> éd, Eyrolles, Paris, 2010.
18. Faycel Benchemam; Géraldine Galindo, **Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2015.
19. Franck Prime, **Les ressources humaines numérique en 32 témoignages**, Edition Kawa, France, 2015.



20. François Mouchet; Emmanuel Rétif; André Leclercq, **Manager un service ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Gereso, France, 2015.
21. Frederic Colin, **La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Gualino, France, 2016.
22. Geneviève Iacono, **Gestion des ressources humaines: Cinq défis pour l'avenir**, 2<sup>ème</sup> édition, Gualino, France, 2008.
23. Geneviève Iacono; Daniel Donzel, **La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales**, Gualino, France, 2013.
24. Gilles Bressy; Christian Konkuyt, **Management et économie des entreprises**, Dalloz, Paris, 2014.
25. Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des compétences: realizations, concepts, analyses**, Dunod, Paris, 2002.
26. Jean Favry, **L'entreprise de la Valeur**, les Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
27. Jean- Claude Corbel, **L'essentiel du management de projet: Les pièges à éviter**, Eyrolles, Paris, 2013.
28. Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 14<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 2013.
29. Jean-Marie Peretti, **Tous DRH: Les meilleures pratiques par 51 professionnels**, 4<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2012.
30. Karim Messeghem; Florence Noguera; Isabelle Bories-Azeau, **GRH, PME, Transmission- De nouvelles perspectives**, EMS Edition, Paris, 2009.
31. Laetitia Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2016.
32. Laura Portolese Dias, **Beginning management of human resources**, Unnamed publisher, Washington, 2012.
33. Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012.
34. Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie**, Dunod, Paris, 2002.
35. Mahmoud Zouaoui; Samia zouaoui-Karoui, **Le management: processus de gestion et fonctions de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, les éditions C. L. E, Tunis, 1999.
36. Marie-Josée Tessier, **Guide de gestion des ressources humaines**, Technompétences, Montréal, 2013.
37. Marine Anger, **Managers, réveillez- vous!: Le monde change**, Afnor, Paris, 2012.
38. Martin Lagerstrom, "Management development", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.



39. Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, **Management de l'administration**, 2<sup>ème</sup> édition, de Boeck&Larcier s.a, Bruxelles, 1998.
40. Micheline- Joanne Durand; Roch Chouinard, **L'évaluation des apprentissages: De la planification de la démarche à l'évaluation des résultats**, MarcelDidier, Canada, 2012.
41. Nathalie Moncla- Perez, **Pénurie de cadres: La mobilité interne grâce à la détection des potentiels**, EMS Editions, Paris, 2006.
42. Omar Aktouf, **Le Management entre Tradition et Renouveau**, 4<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin Editeur, Canada, 2006.
43. Pascal Moulette; Olivier Roques, **Maxi fiches de gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2014.
44. Philippe Le; Philippe Rivet, **Piloter et réussir l'innovation en entreprise**, Maxima, Paris, 2007.
45. Philippe Maubant; Michel Boisclair, **Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013.
46. Pierre Bach, **Le management de Projets de formation en entreprise: administration et organisation**, 1<sup>ère</sup> édition, Editions de Boeck université, Bruxelles, 2007.
47. Riikka Makinen, "Training programme in statistical skills", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
48. Rita Braziunaite; Heidi Torstensen; Jan Byfuglien, "Becoming an attractive employer for future employees", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
49. Serge Perrot; Delphine Lacaze, **L'intégration des nouveaux collaborateurs**, Dunod, Paris, 2010.
50. Stéphane Saussier; Aude Le- Lannier, **Master management des entreprises: L'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2013.
51. Thierry Picq, "La gestion des ressources humaines face au défi de la diversité", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008.
52. Virgile Lungu, **Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital**, Gereso Edition, France, 2016.
53. Wouter Jan Van Muiswinkel, "Future challenges in human resources management and training in national statistical offices", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
54. Yannick Freund, **Ressources humaines: Outils et méthodes de management des RH**, Maxima, Paris, 2016.
55. Yves Enrègle, **Du Conflit à La Motivation: La Gestion Sociale**, les Éditions d'Organisation, Paris, 1985.

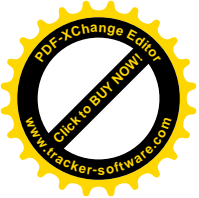
## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: اقتصاديات السكان</b>
01	1 الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية
02	2 نظرية مالتس في السكان
02	1.2 دالة الإنتاج عند مالتس
04	2.2 دالة نمو السكان عند مالتس
07	3 نظرية الحجم الأمثل للسكان
09	4 العوامل المحددة لنسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان
11	5 كفاءة العنصر البشري في الإنتاج
	<b>الفصل الثاني: سوق العمل وطبيعة علاقات العمل</b>
12	1 اقتصاديات العمل
12	1.1 مفهوم اقتصاديات العمل
12	2.1 مفهوم العمل
13	3.1 مكونات العمل
14	4.1 بعض المفاهيم الأساسية في اقتصاديات العمل
18	2 الطلب على العمل
18	1.2 مفهوم الطلب على العمل وقانون الطلب
22	2.2 العوامل المحددة للطلب على العمل
23	3 عرض العمل
23	1.3 مفهوم عرض العمل ومنحنى عرض العمل
24	2.3 عرض العمل بالنسبة للمؤسسة
25	3.3 عرض العمل من وجهة نظر الفرد
26	4.3 العوامل المحددة لعرض العمل
	<b>الفصل الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية</b>
29	1 إدارة الموارد البشرية
32	2 الموارد البشرية وعلاقتها ببعض المتغيرات
39	3 نظام الحوافز
39	1.3 تعريف التحفيز
40	2.3 التطور التاريخي للحوافز
44	3.3 أهمية التحفيز
44	4.3 أنواع الحوافز
46	4 نظريات الحوافز

46	1.4 نظريات المضمون
55	2.4 النظريات المعرفية
61	3.4 نظرية التعزيز
<b>الفصل الرابع: التعويضات</b>	
63	1 الأجور
63	1.1 تعريف الأجور
64	2.1 طرق تحديد الأجور
66	3.1 بعض المصطلحات المرتبطة بالأجر
67	2 العلاوات
69	3 معايير تحديد الأجور
70	4 مبادئ تصميم نظام الأجور
71	5 العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور
72	6 مراحل تصميم نظام الأجور
<b>الفصل الخامس: تخطيط وتوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية</b>	
74	1 تخطيط الموارد البشرية
74	1.1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
76	2.1 الخطوات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية
78	3.1 أساليب تقدير الطلب والمعروض من الموارد البشرية
80	4.1 معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية
81	2 توظيف الموارد البشرية
81	1.2 الاستقطاب
85	2.2 الاختيار
89	3.2 التعيين
90	3 تقييم أداء الموارد البشرية
90	1.3 تعريف تقييم الأداء
91	2.3 أهداف تقييم الأداء
92	3.3 خطوات تقييم الأداء
93	4.3 طرق وأساليب تقييم الأداء
<b>الفصل السادس: تدريب وتطوير الموارد البشرية</b>	
94	1 مفهوم التدريب
96	2 مبادئ التدريب
97	3 أنواع التدريب
97	1.3 التدريب في المراحل الأولى من التوظيف
98	2.3 التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف



98	4 أساليب التدريب
100	5 النظريات الأساسية في التدريب
104	6 مراحل العملية التدريبية
107	7 عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته
109	8 مستويات تقويم التدريب
112	9 تخطيط التعليم وربطه بالأهداف الاقتصادية
112	1.9 أهمية التعليم ودوره في النمو الاقتصادي
113	2.9 متطلبات نجاح تخطيط العملية التعليمية
114	3.9 صعوبات وعوامل قصور النظم التعليمية للدول النامية
	<b>الفصل السابع: حركة العمل والهجرة</b>
116	1 حركة العمل
116	1.1 ترقية العاملين
118	2.1 النقل الوظيفي
119	3.1 التنزيل الوظيفي
120	4.1 الإقالة والاستقالة
120	5.1 التقاعد
121	2 الهجرة
121	1.2 مفهوم الهجرة وأنواعها
122	2.2 أسباب الهجرة الدولية
124	3.2 الآثار الاقتصادية والاجتماعية للهجرة
	<b>الفصل الثامن: النقابات العمالية</b>
126	1 النقابات العمالية وأسباب الانضمام إليها
127	2 مجالات تأثير النقابات العمالية
129	3 أنواع النقابات
130	4 العوامل المؤثرة في القوة التفاوضية للنقابات العمالية
132	قائمة المراجع
138	فهرس المحتويات



تم بحمد الله تعالى