الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم علم النفس

مطبوعة لمحاضرات مقياس:

# مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم

موجه لطلبة السنة الثانية علم النفس جدع مشترك

إعداد الدكتورة:
سعودي كريمة

السنة الجامعية: 2020-2021

# فهـــرس المحتويـــــات

فهـــرس المحتويـــــات

## فهـــرس المحتويـــــات


مقدمة..... 01

**المحاضرة الأولى: مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم** 04

تمهيد..... 05

1.مفهوم علم النفس..... 05

2.مفهوم علم نفس العمل و التنظيم..... 05

3. نشأة علم نفس العمل و التنظيم..... 06

4. مبادئ علم النفس..... 07

5. مجالات علم نفس العمل و التنظيم..... 07

6. أهمية علم نفس العمل و التنظيم..... 08

7. أهداف علم نفس العمل و التنظيم..... 08

8. علاقة علم نفس العمل و التنظيم بفروع علم النفس و العلوم الأخرى..... 09

9. مهام و نشاطات المختص في علم نفس العمل و التنظيم..... 09

10. جدور علم نفس العمل و التنظيم..... 10

**المحاضرة الثانية: الاختيار و التوجيه المهني** 12

تمهيـــد..... 13

1.تعريف الاختيار المهني..... 13

2.التوجيه المهني ..... 14

3.أسس الاختيار المهني..... 14

4. مراحل الاختيار المهني السليم..... 14

5.خصائص الاختيار المهني..... 15

6. دور المختص في علم نفس العمل و التنظيم في عملية الاختيار و التوجيه..... 15

**المحاضرة الثالثة: التكوين المهني**

تمهيد..... 17

1. تعريف التكوين..... 17

2. بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتكوين..... 18
3. تحديد حاجيات التكوين..... 18
1.3. تعريف الحاجة..... 19
2.3. تحديد و صياغة الأهداف..... 19
3.3. تخطيط عملية التكوين..... 19
4.3. تطبيق عملية التكوين..... 19
5.3. تقييم عملية التكوين..... 19
4. مراحل سياق عملية التكوين..... 20
5. أهمية التكوين..... 20

**المحاضرة الرابعة: الاتصالات التنظيمية**

تمهيد..... 24
1. تعريف الاتصال..... 24
2. سيرورة عملية الاتصال..... 23
3. اتجاهات الاتصال..... 25
4. وسائل الاتصال..... 25
5. شبكات الاتصال..... 26
6. الإشاعة..... 26
7. شروط الاتصال الفعال..... 26

**المحاضرة الخامسة: علاقات العمل**

تمهيد..... 28
1. مفهوم علاقة العمل..... 28
2. مفهوم قانون العمل..... 28
3. مفهوم عقد العمل..... 28
4. أنواع عقود العمل..... 28
5. عناصر عقد العمل..... 29

6. شروط صحة عقد العمل..... 31
7. أسباب و حالات إنتهاء عقد العمل..... 32

**المحاضرة السادسة : تحليل العمل**

تمهيد..... 34
1. تعريف تحليل العمل..... 34
2. تعريف مركز عمل..... 35
3.أهداف تحليل العمل..... 35
4. المهمة و النشاط..... 36
5. تقنيات تحليل العمل..... 35
6. تقنيات تحليل النشاط..... 37
7. تحليل العمل في التدخل الأرغونومي..... 38

**المحاضرة السابعة: الأرغونوميا**

تمهيد..... 40
1. نشأة الأرغونوميا..... 40
2. تعريف الأرغونوميا..... 40
3. مكونات الأرغونوميا..... 41
4. أنواع الأرغونوميا..... 41
5. دور المختص في الأرغونوميا..... 42

**المحاضرة الثامنة: تسيير الموارد البشرية**

تمهيد..... 45
1. مفهوم تسيير الموارد البشرية..... 45
2. أهمية تسيير الموارد البشرية..... 46
3. أهداف تسيير الموارد البشرية..... 47
4. وظائف تسيير الموارد البشرية..... 47
5. مبادئ تسيير الموارد البشرية..... 48

**المحاضرة التاسعة: عملية التوظيف**

تمهيد..... **50**
1. مفهوم الاتسقطاب..... **50**
2. مصادر الاستقطاب..... **50**
1.2. المصادر الداخلية..... **50**
1.2. المصادر الخارجية..... **53**

**المحاضرة العاشرة: عملية التوظيف**

تمهيد..... **57**
1. تعريف التوظيف..... **57**
2. أهمية التوظيف..... **58**
3. أهداف التكوين..... **59**
4. تدخل المختص النفسي في علم نفس العمل و التنظيم في عملية التوظيف **60**

**مقدمة:**

تعتبر هذه المطبوعة مدخلا لأهم موضوعات علم نفس العمل و التنظيم، حيث تم إختيارها وانتقاؤها تلبية لمتطلبات و تطلعات القائمين على نجاح العملية التعليمية و تحديثا لأهم توجهاتهم الهادفة إلى تنمية قدرات الطالب بإعتباره طاقة يمكن تطويرها.

كما جاءت هذه المطبوعة في إطار البرنامج التدريسي لطلبة السنة الثانية جدع مشترك، شعبة علم النفس، و هي محصلة لأهم أفكار ومعلومات بعض العلماء و الباحثين الذين كان لهم الفضل في البحث و الاستقصاء عن موضوعات علم نفس العمل و التنظيم، خاصة و أن الأبحاث في هذا التخصص لا تزال تعرف و تشهد تطورا في السنوات الأخيرة.

بما أن علم نفس العمل و التنظيم كان و سيظل علما من العلوم المهتمة بقضايا الطبيعة البشرية والمشاكل التي يعانون منها العمال في بيئة العمل، لذا فالهدف الأساسي من هذه الوحدة يكمن في معرفة الطالب للأطر المفاهيمية لعلم نفس العمل و التنظيم و يكتسب الأسس النظرية لفهم و تفسير الظواهر النفسية في العمل، وتمكنه أيضا من اكتشاف أهم المستجدات من مواضيع علم النفس العمل و التنظيم، كما يطلع الطالب على أهم الفرص المهنية لهذا التخصص.

و يساعد هذا المقياس أيضا في تعلم الطالب المهارات الخاصة بتحليل العامل و العمل في ظروف العمل الطبيعية، بالإضافة إلى المهارات الخاصة بتقييم الوظائف.

و قد احتوت هده المطبوعة على محاضرات مفصلة بداية بمقدمة عامة، و جاءت المحاضرة الأولى بعنوان **مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم** تضمنت كل المفاهيم، النشأة، المبادئ، و كدا جدوره .

المحاضرة الثانية: و التي خصت موضوع **الاختيار و التوجيه المهني** و تضمنت كل من تعريف الاختيار المهني، و التوجيه المهني، أسس الاختيار المهني، مراحل الاختيار المهني، و كذا خصائص الاختيار المهني السليم.

المحاضرة الثالثة: تمتلث في **التكوين المهني**، و التي تضمن بدوره تعريف التكوين، بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتكوين، تحديد حاجات التكوين.

المحاضرة الرابعة: تضمنت موضوع **الاتصالات التنظيمية**، احتوت بدورها على تعريف الاتصال، سيرورة الاتصال، إتجاهات الاتصال، وسائل الإتصال، و شبكات الإتصال.

المحاضرة الخامسة: خصصناها **لعلاقات العمل**،جاء فيها مفهوم علاقة العمل، مفهوم قانون العمل، مفهوم عقد العمل، أنواع عقد العمل، عناصر عقد العمل، شروط صحة عقد العمل و أخيرا أسباب وحالات انتهاء علاقة العمل.

المحاضرة السادسة: كانت لموضوع **تحليل العمل**، تطرقنا فيها لتعريف تحليل العمل، تعريف مركز العمل، أهداف تحليل العمل، المهمة و النشاط، تقنيات تحليل المهمة، تقنيات تحليل النشاط، وتحليل العمل في التدخل الأرغونومي.

المحاضرة السابعة: متمثلة في موضوع **الأرغونوميا (الهندسة البشرية)**، تطرقنا فيها لنشأة الأرغونوميا، تعريفها مكوناتها و أنواعها و كذا دور المختص في الهندسة البشرية.

المحاضرة الثامنة: كانت لموضوع **تسيير الموارد البشرية** ، تمثل في مفهوم تسيير الموارد البشرية، أهميتها و أهذافها، و ظائفها و كذا مبادئها.

المحاضرة التاسعة: تمثلت بدورها في موضوع **مصادر الاستقطاب**، تطرقنا فيها مفهوم الاستقطاب، مصادره الداخلية و الخارجية.

المحاضرة العاشرة: جاءت حول موضوع **عملية التوظيف**، تمثلت في تعريف التوظيف، أهميته و أهدافه، و كذا تدخل المختص النفسي في علم نفس العمل و التنظيم في عملية التوظيف

**مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم**

**السنة: الثانية جدع مشترك**

**البرنامج:**

1- مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم
2- الإختيار و التوجيه المهني
3- التكوين المهني
4- الاتصالات التنظيمية
5- علاقات العمل
6- تحليل العمل
7- الأرغونوميا (الهندسة البشرية)
8- تسيير الموارد البشرية
9- مصادر الاستقطاب
10- عملية التوظيف

## المحاضرة الأولى:

### برنامج  وحدة: مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم

1. مفهوم علم النفس
2. مفهوم علم النفس العمل و التنظيم
3. نشأة و تطور علم النفس الصناعي أو علم نفس العمل و التنظيم
4. مبادئ علم النفس العمل و التنظيم
5. مجالات علم النفس العمل و التنظيم
6. أهمية علم النفس العمل و التنظيم
7. أهداف علم النفس العمل و التنظيم
8. علاقة علم النفس العمل و التنظيم بفروع علم النفس و العلوم الأخرى
9. مهام و نشاطات المختص في علم نفس العمل و التنظيم
10. جدور علم نفس العمل و التنظيم

## مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم

**تمهيد:**

قبل ظهور علم النفس الصناعي كان الاهتمام مقصورا على الآلة دون أدنى اهتمام بالعنصر الإنساني من حيث قدراته وميوله واستعداداته وحاجاته ومشاكله النفسية والاجتماعية داخل محيط العمل وخارجه، ثم تبين بوضوح ونتيجة لدراسات علمية مختلفة أن زيادة الإنتاج وتحسينه يتوقفان على الاهتمام بالإنسان جنبا إلى جنب من الاهتمام بالآلة.

1. **مفهوم علم النفس**:

هو دراسة السلوك الإنساني و النشاط العقلي باستخدام الأساليب و المناهج العلمية. ويهدف إلى دراسة وفهم الظواهر و السلوكات الإنسانية و محاولة تفسيرها و التنبؤ بها و التحكم فيها.

و يتميز علم النفس الحديث بتشعب فروعه و تعدد ميادينه و اختصاصاته، و تنقسم فروع علم النفس إلى نوعين:

- **الفروع النظرية**: تختص باكتشاف القوانين و الأسس التي تحكم سلوك الكائن الحي و التوصل إلى المبادئ التي يمكن من خلالها تفسير السلوك. و من بينها: علم النفس العام ( يدرس السلوك، الدوافع، الانفعالات، الإدراك، الذكاء)، علم النفس الاجتماعي، علم النفس الفسيولوجي....

- **الفروع التطبيقية**: هي الفروع التي تستخدم النتائج و النظريات و الأسس و الحقائق التي توصلت إليها الفروع النظرية و استثمارها في حل المشاكل التي تواجه الأفراد و المجتمع، وتحسين نوعية الحياة و تعديل السلوك. و من بينها: علم النفس العمل و التنظيم، علم النفس التربوي، علم النفس الجنائي، علم النفس العيادي...

**2.مفهوم علم النفس العمل و التنظيم:**

علم النفس العمل و التنظيم هو احد فروع علم النفس، إذ يغلب عليه الجانب التطبيقي. و يهدف هذا العلم إلى الدراسة النفسية و الاجتهادات العلمية للاستفادة من أسس علم النفس، نظرياته، مناهجه، ونتائج بحوثه في ميدان العمل و الإنتاج، و توجيه الجهد الإنساني ليحقق من ذلك أقصى استفادة ممكنة للإنسان في عمله و مجتمعه.(فرج عبد القادر.2001. ص 19)

وهناك عدة تعاريف لعلم النفس الصناعي أو الذي أصبح يعرف بعلم النفس عمل و التنظيم ونذكر منها:

- يعرفه كل من العالمان( **English and English) 1958**: "أنه الدراسة العلمية للمشكلات الصناعية بواسطة مناهج بحث علم النفس العمل و التنظيم و مفاهيمه و مبادئه، و استخدام النتائج لزيادة الكفاية الإنتاجية. و الصناعة هنا تستخدم بمعنى واسع جدا لتشمل الأعمال الحرة، و توجيه النشاط التنفيذي للحكومة. و دائرة نشاط علم النفس الصناعي واسعة و تشمل اختيار الافراد وتدريبهم، الروح المعنوية، الدافعية، الارغونوميا(الهندسة البشرية)، سيكولوجية الاعلان و فن البيع.

- **تعريف فريز(FRASER)1969** :" حيث عرفه في كتابه علم النفس الصناعي:"هو دراسة الإنسان في حالة العمل". (فرج عبد القادر.2001. ص 19)

- **تعريف جيلمر(GILMER) 1971:"** إنه يتناول المشكلات الانسانية في كل قطاعات الدولة و كذلك تنظيماتها الصناعية و الانتاجية و المهنية و التجارية و التربوية و الرياضية و السياسية والعسكرية...إلخ، و لذلك يقترح الاسم الملائم لهذا العلم كالتالي – علم النفس الصناعي والتنظيمي"

- **تعريف دريفر(DREVER) 1974:"** فإن تعريفه لعلم النفس الصناعي أكثر تفصيلا حيث يقول:" أن علم النفس الصناعي فرع من فروع علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج البحث في علم النفس و نتائجه، في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم.

- أما **محمد عبد الفتاح دويدار**:"فيعرفه بأنه الميدان الذي يعنى بدراسة العمل عن مختلف جوانبه باعتباره نشاطا إنسانيا مع الاهتمام بالتنظيمات التي تنشأ لهذا الغرض".(عبد الفتاح دويدار.2003. ص 5)

من التعاريف السابقة الذكر يمكن التوصل إلى تعريف شامل لعلم النفس الصناعي ويكمن بلورته فيمايلي:" هو دراسة العلاقة التفاعلية بين الفرد أيا كان موقعه و خصائصه، و أبعاد بيئة العمل المختلفة، و كذلك تحقيقا لأهذاف الفرد و المجتمع على أسس علمية و منهجية بحيث يمكننا فهم سلوك الفرد الانتاجي و الاستهلاكي، و التنؤ به و بالعمل على ضبطه".

**3.نشأة و تطور علم النفس الصناعي أو علم نفس العمل و التنظيم:**

تطور علم النفس العمل و التنظيم يظهر من خلال مختلف التسميات التي أطلقت عليه عبر الزمن: psychotechnique( 1914)، علم النفس الصناعي( 1925)، علم النفس العمل( ابتداء

من 1946)، علم النفس التطبيقي ( ابتداء من 1950)، أخيرا علم النفس العمل و التنظيم من السبعينات.

علم النفس لم يدخل مجال الصناعة و منظمات العمل إلا بعد افتتاح أول مخبر لعلم النفس التجريبي للعالم Wundt و الذي أسس عام 1879 بألمانيا و الذي أتاح دراسة السلوك الإنساني دراسة تجريبية. وكان لتلاميذه الفضل في دخول علم النفس مجال الصناعة و الإنتاج.

و يتفق الكثير من العلماء على أن الدراسة العلمية المنظمة للسلوك الإنساني في العمل بدأت على يد المهندس الأمريكي **فردريك تيلور Taylor**، الذي جعل العمل الإنساني اكتر فعالية و إنتاجية، واشتهر بما يسمى **الدراسة العلمية للعمل أو التنظيم العلمي للعمل.** (عبد الرحمن عيسوي .2003. ص 40)

حيث كان للعمال قبل الثورة الصناعية في كل من أوربا و الولايات المتحدة عبارة عن عبيد،و ينظر إليهم على أنهم آلة يديرها أصحاب الأعمال و كان العامل في نظر أربابه كسولا بطبعه يكره العمل ، والدوافع لعمله الخوف من الطرد و الطمع في المال و لذلك فهو يبذل جهده على قدر سد حاجياته.ومنذ مطلع القرن 19نبض شعور بعض الفلاسفة و الأدباء الاقتصاديين و وجهوا الأنظار إلى خطورة هذا الاتجاه الذي يرمي إلى جمع الأموال و تكديس الثروات دون الاكتراث إلى العوامل و الاعتبارات الإنسانية في الصناعة و الإنتاج.

### 4.مبادئ علم النفس العمل و التنظيم:

يقوم علم النفس العمل و التنظيم على مبدأين أساسيين:

**1.4. تكييف العامل للعمل**: الاختيار و التوظيف، التكوين، التوجيه المهني....

**2.2. تكييف العمل للعامل**: الارقونوميا، تحسين ظروف العمل، السلامة و الأمن الصناعي....

### 5.مجالات علم النفس العمل و التنظيم:

و يمكن تصنيف مواضيع علم النفس العمل و التنظيم في ثلاث مستويات للتحليل:

- **مجال شؤون الأفراد (تسيير الموارد البشرية)**: يشمل موضوعات لها علاقة بالتوظيف، التكوين، تطوير المسار المهني، الأجور، الدافعية...

- **مجال علم النفس التنظيمي**: تشمل موضوعات مثل الاتصالات، اتخاذ القرارات، القيادة والسلطة، الصراعات، الهيكل التنظيمي، التغير التنظيمي، الثقافة التنظيمية...

- **مجال الارغونوميا ( الهندسة البشرية)**: تشمل موضوعات دراسة المهمة و النشاط (تحليل العمل)، دراسة محيط العمل، تهيئة مراكز العمل....

**6.أهمية علم النفس العمل و التنظيم:**

إن علم نفس العمل و التنظيم يهتم بتهيئة جميع الظروف المادية و النفسية و الاجتماعية التي تكفل تحقيق غايته كما يهتم بدراسة العوامل الإنسانية في الصناعة و الكشف عن الظروف الإنسانية للعمل و كذا حل المشكلات الصناعية بطريقة علمية حرصا على راحة العامل ؛كالحرص على زيادة إنتاجية المصنع إذ تتوقف هذه الأخيرة على مدى الاستعداد الفني للعامل و الإعداد المهني ما يحيط بالعامل من بيئة مريحة ،إذ تعد جميع هذه العوامل احد المحاور الأساسية للكفاية الإنتاجية و ذلك من خلال دراسة سيكولوجية إدارة الأعمال و قيادة الجماعات وذلك أمرين مهمين:

أولا: أن المهنة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة التي تربطها علاقة ما و قد تكون هذه العلاقة علاقة تكامل أو علاقة تدريب وإعداد خبرة.

ثانيا:إن العمل عامة يقوم على فكرة تقسيم العمل و يشمل ذلك إعداد كل مجموعة من الأفراد لإنجاز جزء معين من هذا العمل و فكرة تقسيم العمل هي فكرة عالمية تطبق على كافة الأعمال في أي مجال من المجالات المهنية سواء كانت في مجالات مهنية بسيطة أو راقية. (مجدي عبد الله.2005. ص 25-27)

**7.أهداف علم النفس العمل و التنظيم:**

يركز علم النفس العمل و التنظيم على العلاقات القائمة بين العامل و بين المؤسسة ( المنظمة)، التي يعمل فيها بقصد تحقيق التطور الاقتصادي و التنمية الشاملة.

و لعل أهم أهدافه هو:

- زيادة الإنتاج و الإنتاجية.
- زيادة راحة العامل و رضاه عن العمل.
- الاستقرار والتوافق المهني.

**8.علاقة علم النفس العمل و التنظيم بفروع علم النفس و العلوم الأخرى:**

لا يوجد علم مستقل بذاته عن العلوم الأخرى، حيث أن اغلب العلوم مكملة لبعضها البعض، وعليه فان لعلم النفس العمل و التنظيم علاقة مع فروع علم النفس و العلوم الأخرى:

- يستفيد من علم النفس العام من خلال موضوعات مثل: الشخصية، الإدراك، الاتجاهات، القيم، الضغط، الدافعية.

- يستفيد من علم النفس الفارق في التعرف على الفروق الفردية الموجودة بين الأفراد والجماعات من فوارق في الذكاء و الاستعدادات الشخصية و القدرات.

- يستفيد من علم النفس التربوي في عملية التكوين بوجه خاص سواء كان هذا التكوين صناعي، يدوي، اجتماعي أو إداري.

- يستفيد من علم النفس الاجتماعي في تنظيم العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل و التي تبين لنا العوامل التي تسهل العمل الجماعي، و طرق تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال بما يزيد من تمسكهم و زيادة رضاهم. من أهم المواضيع نجد: دينامكية الجماعة، السلطة، المكانة الاجتماعية، الاتصالات، القيم، الأدوار، الصراع، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، الأهداف....

- يستفيد من علم النفس العيادي و علم النفس الشواذ يهتمان بمختلف الاضطرابات النفسية والسلوكية في مجال الصناعة: الضغط النفسي و المهني، الإرهاق النفسي والاحتراق النفسي.

- كما أن الأخصائي النفسي في حاجة ماسة إلى استخدام المقاييس و اختبارات نفسية مقننة في تقدير الذكاء و القدرات الخاصة و الميول و الاتزان الانفعالي و الكفاية الإنتاجية الضرورية لعمليات الاختيار و التوجيه و التدريب و التأهيل المهني.( أشرف محمد عبد الغني.2001. 50-51)

**9.مهام و نشاطات المختص في علم نفس العمل و التنظيم:**

يذكر **عويد سلطان المشعان الهذال (2016)** أن **(Freser 1969)** قد حددها في نطاق الموضوعات التالية :

أ- زيادة إنتاجية العامل عن طريق تحسين طرائق العمل، وتطوير الآلات والمعدات، وتحسين وسائل التدريب المهني، وكل ما يتعلق بالعامل وواجباته.

ب- إزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل والتخفيف من ضغط الظروف الفيزيقية في مجال العمل، وتقليل التعب والملل وكل ما يجعل العمل خطيراً.

ت- معرفة متطلبات العمل، وخصائص العامل الشخصية، وقياس مدى امتلاك الأفراد لتلك الخصائص والتي يمكن استخدامها كأساس لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب له أكثر من غيره.

ث- زيادة الإشباعات غير المادية في مجال العمل حتى لا يصبح العمل بالنسبة للعامل مجرد روتين خال من المعنى، يجبر الفرد على تحمله ليكسب عيشه. بل يجب تهيئة الظروف المادية والنفسية واالجتماعية التي تعمل على كفاية الإنتاج وجودته في ظل ظروف العمل التي يكون فيها العامل أكثر رضا في عمله وأكثر ارتياحاً.

ج- اختيار العاملين الجدد وتصميم الأدوات والمقاييس النفسية التي تكفل إجراء تلك العملية بدرجة كبيرة من الدقة تمكن متخذي القرار من التنبؤ بكفاءتهم في الأعمال المرشحين لها.

وكذلك، يتناول علم نفس العمل والتنظيم حل المشكلات المختلفة التي تعترض المؤسسات وتؤثر في كفاية الإنتاج، لذا نضع صحة العامل النفسية فوق كل اعتبار وكذلك فإن الجو النفسي الإجتماعي الذي يسود بين العمال والإختصاصيين والإداريين في أي مصنع أو شركة أو منشأة، له من الأهمية والأثر الفعال ما يفوق الجانب المادي للعمل. **(عويد، 2016، ص16)**

## 10. جدور علم نفس العمل و التنظيم:

### 1.10. الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس فردريك إنتاجية العامل و كفاءته، و من نتائج دراساته ظهور نظرية الإدارة العلمية للعمل وهي عملية استخدام المبادئ و الأسس العلمية بهدف تحسين فاعلية الوظائف و زيادة كفاءة المؤسسة وأرباحها.

و يعتبر تيلور أن هناك طريقة واحدة نموذجية لتنفيذ كل مهمة أو مهنة، و عمل على تطوير وتصميم أسرع و أحسن طريقة لأداء أي نشاط باستخدام الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف إلى حركات أو عناصر أو أجزاء بسيطة، و قياس و تسجيل الزمن اللازم لأداء كل حركة على حدى. وكان نجاح تيلور كبير في تطبيق هذا الأسلوب الذي أصبح معروف باسم **" دراسة الحركة والزمن"** و أدى إلى زيادة الإنتاج وظهور ما سمي فيما بعد بالعمل المتسلسل.

**و من أهم مبادئ** الإدارة العلمية تتمثل في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (عمليات الاختيار، التوجيه المهني، التأهيل المهني، دراسات الحركة و الزمن، حوافز الإنتاج و دوافعه....).

**2.10. حركة العلاقات الإنسانية:**

اشتهرت البحوث التي قام بها **التون مايو**Elton Mayo ببحوث هاورثونHowthorne و التي أجريت بالشركة الغربية للكهرباء،(Western Electric Company)، و التي دامت 5 سنوات. و كانت في الشركة مشكلة انخفاض الروح المعنوية ، وقد سبقت دراسات مايو مجموعة من الدراسات حاولت دراسة اثر الإضاءة على العمال. لقد عزلت مجموعتان من العمال، حيث غيرت الإضاءة عند مجموعة واحدة بينما بقيت ثابتة بالنسبة للمجموعة الأخرى، إلا أن الغريب في الأمر هو أن الإنتاج كان يزيد في كلا المجموعتين، فلم تعرف أسباب هذه الزيادة، فكان لابد من تجارب أخرى لاكتشاف هذه العوامل المجهولة مما أدى بالتون مايو و زملائه ببداية بحوثه.

و النتيجة التي استخلصت من هذه التجارب، فهي أن العلاقات الحسنة بين العاملات التي كونت جماعة

منسجمة و متعاونة و متفاهمة، و تطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة هي الأسباب الحقيقية لارتفاع الروح المعنوية و تحسن الإنتاج. و أدت النتائج إلى ميلاد حركة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على أهمية

العوامل الاجتماعية، و تؤكد على أهمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين العمال و كذلك أهمية بيئة العمل الملائمة و جماعات العمل، و المشاركة ....إلخ.

و من أهم مبادئها هي العلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، بعبارة أخرى ترى هذه الحركة من وجهة نظرها أن العامل الأكثر سعادة هو العامل الأكثر إنتاجا.

## المحاضرة الثانية:

## الاختيار و التوجيه المهني

1. تعريف الاختيار المهني
2. التوجيه المهني
3. أسس الاختيار المهني
4. مراحل الاختيار المهني
5. خصائص الاختيار المهني السليم

## الاختيار و التوجيه المهني

**تمهيد:**

يهتم موضوع الاختيار والتوجيه المهني بالطريقة التي تتبعها المؤسسة في إختيار عمالها وتعيينهم، وبإمكان الشركات و المؤسسات الاستفادة من قدرات المختص في علم نفس العمل والتنظيم في إختيار الأفراد الأكثر ملائمة لمنصب معين، و ذلك من خلال أدوات تساعد على فحص ملفات المترشحين للالتحاق بالمؤسسة.

كما تعد مرحلة اختيار مهنة المستقبل من أهم منعرجات حيلة الفرد ، فمن خلالها ينطلق بكل ثقة نحو تحقيق أهدافه المهنية خاصة و أهدافه الحياتية خاصة ، من هنا يتظح لنا مدى أهمية و خطورة مثل هذا القرار فهو يحدد مسار حياة الفرد لاحقا إما بالنجاح أو الفشل.

**1- تعريف الاختيار المهني:**

حسب تعريف **وسيلة حمداوي (2004)** لعملية الاختيار بأنها:" تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره" **(حمداوي،2004، ص 92).**

حيث تأتي عملية **اختيار المترشحين** حيث يبدأ الاختيار انطلاقا من عملية تحليل ملفات المترشحين، ثم يتم الفصل في خصائص المترشح (السن، التكوين، الخبرة ...إلخ)، لذا نقصد بالاختيار المهني أنه العملية التي يتم بها إختيار أفضل المترشحين وهذه العملية تقوم على أساس وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

*** بالنسبة للمؤسسة:**

يقصد بالاختيار المهني إقتناء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة أو عمل ما، فلو كانت لدينا مائتا وظيفة شاغرة في عمل معين و نريد التعيين فيها، ثم أعلنا عن حاجتنا لمن يشغلون هذه الوظائف وتقدم ألف مترشحا لشغلها، فإن علينا أن نختار من بين هؤلاء المتقدمين الألف مائتي فقط، يكونون أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف، وأقدرهم على القيام بواجباتهم على أفضل وجه.

*** بالنسبة للفرد:**

يعتبر مفهوم الاختيار المهني من المفاهيم ذات الأهمية في حياة الفرد الحاضرة والمستقبلية، حيث يجب على الفرد إختيار المهنة حسب قدراته وميوله وسماته الشخصية وظروفه الاجتماعية و نوع مستواه التعليمي.**( فرج عبد القادر طه. 1988. ص 67)**

**2- التوجيه المهني:**

نقصد بالتوجيه المهني، تلك العملية التي يتم بها إختيار أنسب عمل لفرد معين، حيث حين نريد توجيه أي فرد لمهنة ما، فإننا سنجد أمامنا العديد من الأعمال التي يمكن أن يعين فيها، لكن من بين هذه الأعمال توجد أعمال مناسبة أكثر له، بحيث نتوقع له فيها نجاحا أكثر و ذلك يكون حسب قدراته الشخصية وكفاءاته العلمية. .( فرج عبد القادر طه. 1988. ص 68)

**3- أسس الاختيار المهني:**

هناك بعض المبادئ التي تساعد الفرد على إختيار مهنته، كما تساعد الأخصائي النفسي على إرشاد الأفراد إلى إختيار المهن التي يحتمل أن يحرزوا فيها أكبر قدر من النجاح، ومن هذا المبدأ فإنه من الخطأ الاعتقاد أن الفرد لا يصلح إلا لمهنة معينة و أنه غير قابل للتغيير. كذلك من الخطأ الاعتقاد بأن لكل مهنة مطالب ثابتة وجامدة، فالإنسان لدية القدرة على التكيف والتوافق. عندما يدخل الفرد مهنة معينة فإن علية أن يكيف نفسه لها.

ومن المبادئ الأساسية في اختيار المهنة ألا يختار الفرد مهنة لمجرد أنه رأى أن المهنة ناجحة ، و أن عدة أشخاص نجحوا فيها. كما لا ينبغي أن تكون شهرة المهنة هي الدافع الوحيد وراء الدخول فيها، ولكن ينبغي أن يرغب فيها الفرد رغبة صادقة.

فالشخص الناجح مهنيا ، يهتم بجمع معلومات وافية وشاملة تتعلق بالفرص المهنية المتاحة من العمل ، ويفكر في مستقبله المهني بشكل مستقل وليس بشكل متأثر بالآخرين ، مع أن الآخرين قد إذا ما أحسن الفرد عملية صنع القرار ، يكون لهم دورا في عمليه الاختيار المهني ، وا استطاع أن يتكيف مع بيئة العمل وطبيعته ، ومع العمال والمرؤوسين ومع أفراد المجتمع ، الأمر الذي يساعده على الشعور بالسعادة والرضا والإنتاج وتحقيق ذاته.( أحلام عبايدية. 2007. ص 24)

**4- مراحل الاختيار المهني:**

- تحليل الفرد لمعرفة خصائصه و قدراته و استعداداته.

- المماثلة بين خصائص العمل و بين خصائص الفرد حيث يراعى في الاختيار أن يوضع الفرد في المنصب الذي يكون أكثر ملائمة له، أي محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

**5- خصائص الاختيار المهني السليم:**

للحكم على اختياراتنا المهنية بأنها صحيحة ، سليمة وقائمة على قناعات شخصية ، يجب أن نلمس أهم خاصيتين إذا توفرتا في كل اختيار في حياتنا كانت نتائجه بالضرورة إيجابية وناجحة يصل من خلاله الفرد إلى الرضى عن الذات بالدرجة الأولى وعن العمل المختار بالدرجة الثانية وهذا من غايات الفرد التي ينشدها وتتمثل هاتين الخاصيتين:

**1.5- الاستقلالية:**

إن اختيارنا لنوع الدراسة المناسبة لنا أو مجال العمل المناسب هو اختيار يتعلق بنا وبحياتنا، لذا يجب أن نعتمد على أنفسنا في اختياراتنا المهنية .من الطبيعي أن نسأل والدينا عن ( أيهما أفضل ، وأن نستفيد من توحدهما إلا أننا في النهاية أصحاب القرار وأن والدنيا سوف يصغيان لرأينا إذا كنا قد بنيناه على أساس منطقي ومعقول )، كما يجب أن لا نترك الأصدقاء يقرروا لنا نوع الدراسة أو المهنة، ويمكننا أن نستفيد من ملاحظاتهم و إقتراحاتهم.

**2.5 - المرونة:**

قد وصلنا إلى اختيار مدروس حول نوع الدراسة أو العمل الذي يتناسب مع ميولنا وقدراتنا فإن من الضروري أن تكون لدينا المرونة الكافية لكي نبحث عن فرصة للدراسة أو التدريب أو العمل في المجال الذي يقع فيه اختيارنا ، وقد يكون علينا أن نضع مجموعة من الاختيارات بدلا من أن نضع اختيارا واحدا ، ويمكننا أن نرتب هذه الاختيارات حسب الأولوية بالنسبة لنا.

**6. دور المختص في علم نفس العمل و التنظيم في عملية الاختيار و التوجيه:**

يقوم المختص في علم نفس العمل و التنظيم بإختيار المترشح المناسب لشغل المنصب الشاغر يعتمد بدوره على عدة طرق وأساليب، تتمثل في المقابلة و الملاحظة مع المترشحين و كذا تطبيق عليهم بعض الاختبارات النفسية التي تناسب إحتياجات المنصب. حيث يقتصر إعداد وبناء الاختبارات النفسية و استخدامها على الأخصائي النفسي فقط، وعلى الأخصائي أن يسعى لحظر تداولها لغير الأخصائيين أو لغير الجهات المعنية باستخدامها بواسطة أخصائيين نفسيين مؤهلين.

## المحاضرة الثالثة:

## التكوين المهني

1. تعريف التكوين:
2. بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتكوين
3. تحديد حاجات التكوين

1.3. تعريف الحاجة

2.3. تحديد وصياغة الأهداف

3.3. تخطيط عملية التكوين

4.3. تطبيق عملية التكوين

5.3.تقييم عملية التكوين

4. مراحل سياق عملية التكوين
5. أهمية التكوين

## التكوين المهني

**تمهيد:**

التكوين عملية منظمة و مستمرة، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز و المثمر، و لأن يكون أكثر معرفة واستعدادا **و كفاءة** لأداء المهام المطلوبة منه، بما يرفع فعالية التنظيم و قدره العامل لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها.

**1- تعريف التكوين:**

يمكن تعريف التكوين حسب **عبد الكريم بوحفص (2010)** بأنه:" مجموعة من **نشاطات التعلم المبرمجة** بهدف إكساب الفرد و الجماعات، المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي و المهني من جهة، و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية".

و نجد تعريف **بديع محمود القاسم** الذي عرّف التكوين على أنه :"جهود هادفة بقوله : التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في الأداء العلمي".**( بديع محمود القاسم .2001 ).**

بالإضافة إلى هذا هناك من اعتبر التكوين عملية استثمار تحقق أهداف المؤسسة كتعريف التكوين عملية استثمار تهدف إلى تسيير الموارد البشرية على أحسن وجه بما يضمن الاستمرارية التي هي هدف مرسوم وغاية محددة تتطلب إعداد الفرد إعدادا شاملا وسليما.

إذن فإن مفهوم التكوين يقوم على الاعتبارات التالية:

- عملية منظمة.
- تهدف إلى إحداث تغيرات.
- تكون التغيرات مرغوبا فيها.
- تؤدي هذه التغيرات إلى التطور الكامل للشخصية من أجل التكيف.

**2- بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتكوين:**

**1.2. التربية L'éducation:** قريبة من التكوين، هي نشاطات التعلم مبرمجة لإكساب مجموعة من الأفراد معارف و مهارات، لكن التربية تخص فئة الطلبة و التلاميذ، أما التكوين يخص مجموعة من العمال.

**2.2. التعلم L'apprentissage:** هو خاص بفئة المراهقين و هو يتم بالتناوب بين مؤسسة العمل، و مؤسسة التكوين.

**3.2. الرسكلة Le recyclage:** هي إكتساب مهارات تخص فئة العمال، أي مهارات جديدة، مثل برنامج جديد على الكمبيوتر، وفي حالة ترقية العامل إلى منصب جديد...إلخ.

**3- تحديد حاجات التكوين:**

تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج التكوين و تخصيص موارد مالية لاعتقادها بضرورة هذه البرامج، و تخطئ بعض المنظمات في هذا السعي، و ذلك بسبب عدم إسناد البرامج إلى حاجة فعلية للتكوين

**1.3. تعريف الحاجة:**

هي الفرق بين مايجب أن يكون و ماهو موجود ( فرق بين حالة راهنة وحالة متوقعة )، لذا عندما يكون لدينا **حاجة** يجب أولا البحث عن الأسباب، نقوم بعملية التكوين في حالة **نقص الكفاءة،** و يقوم بهذه العملية موظفون مؤهلون يعرفون التنظيم معرفة جيدة، كما يصبح التكوين عملية **ضرورية** لحل المشكل، إذا تعلق الأمر **بغياب الكفاءات،** يقوم المختص في علم نفس العمل و التنظيم بتحليل **طلب التكوين،** حيث أن الطلب لا يعني بالضرورة الحاجة، و عليه قبل الشروع في تحديد حاجات التكوين يقوم مسؤول مصلحة التكوين بتحليل و دراسة و تقييم الطلب، حيث يقوم بتشخيص و تحديد مشكل الأداء، وذلك لمعرفة ما إذا كان للعامل **الرغبة و القدرة** في أداء المهمة، أي هل هو قادر (القدرة) و هل هو على إستعداد (الرغبة)، إذن نقوم التكوين عندما يكون الاستعداد النفسي موجود و المهارات غير موجودة. إذن تنحصر عملية تحديد الحاجات في النقاط التالية:

1- تحليل الطلب للتكوين.

2- تحديد مشكل الأداء.

3- البحث عن أسباب المشكل.

**2.3. تحديد وصياغة الأهداف**

عرفت عمليات تصميم و تطبيق التكوين تطورًا كبيرًا خلال العقود الثلاث الأخيرة في كل مراحل عملية التكوين، فإذا كانت مرحلة تحديد الحاجة مرحلة الانطلاق، فإن تحديد الأهداف وصياغتها صياغة بيداغوجية لا تقل أهمية عن سابقتها، ذلك لأن لكل سلوك هدف يكون بمثابة المثير الموجه لهذا السلوك، حيث يحدد فيها الهدف المسار، و الشروط والمعايير التي تصبح بفضلها عملية التكوين ممكنة بل أكثر من ذلك تتحدد على أساسها فعالية هذه العملية.

### 3.3. تخطيط عملية التكوين

بعد القيام بتحديد الحاجات و تحديد الأهداف، يتعين على المسؤول عن عملية التكوين تحديد محتوى التكوين و تنظيمه في برنامج، و يتحسن الاستعانة بخبراء متخصصين في الميادين المقصودة عندما يتعلق الأمر بمحتوى جديد.

### 4.3. تطبيق عملية التكوين:

في هذه المرحلة يقوم المختص في علم نفس العمل و التنظيم بتطبيق عملية التكوين، و ذلك بالاستعانة بمُكونين لهم القدرة و الخبرة في هذا المجال.

### 5.3.تقييم عملية التكوين:

التقييم هو نشاط طبيعي حاضر في كل سلوك بشري، في كل إدراك للذات و الآخرين و للأشياء، و يكون التقييم النهائي في **مقارنة ما كان عليه الفرد،** و **ما أصبح عليه،** أي الحالة الراهنة و الحالة المتوقعة، ثم نقوم **بتقييم الاتجاهات،** أي قياس درجة رضا المشاركين و المتدخلين و الادارة عن برنامج التكوين، ثم نقوم بتقييم المعارف و المهارات المكتسبة، أي تقييم التغيرات الملاحظة عن سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد عودتهم إلى موقع العمل، أي هل يستخدم المشاركين في مواقع عملهم المعارف و المعارف المكتسبة خلال عملية التكوين، ثم نصل إلى آخر مرحلة في التقييم وهي نتائج السلوك، أي النتائج التنظيمية المتوقعة و إنعكاس التكوين على المؤسسة، مثلا زيادة الانتاج، التقليل من ضغوط العمل، تفادي الحوادث المهنية.....الخ.

**4- مراحل سياق عملية التكوين**




**المصدر: عبد الكريم بوحفص (2010) ص 146**

**5- أهمية التكوين**

يعتبر التكوين عملية ذات أهمية كبرى يمكن تقسيمها على عدة مستويات من خلال ما توصل إليه العلماء و الباحثين، فإننا نأخذ بعين الاعتبار ثلاث مستويات أساسية هي: بالنسبة للفرد، بالنسبة للمنظمة و بالنسبة للمجتمع.

**1.5. بالنسبة للفرد:**

رفع معنويات الأفراد العاملين، حيث يبعث التكوين الثقة في نفس العمال كلما شعروا بأنهم على درجة من الكفاءة نتيجة إتقانهم لأدائهم و أعمالهم، مما يضفي فيهم الشعور بالتفوق، إضافة إلى ذلك التكوين يفتح أمام الفرد فرص الترقية والشعور بالرضا و الاستقرار النفسي هذا ما جاء به **عبد**

**الرحمن عيسوي:** "أحسن برامج التكوين هي تلك القائمة على أساس سيكولوجي في تصميمها"**(عبد الرحمن عيسوي1997)**

تخفيض حوادث العمل، تكثر الأخطاء الناتجة عن الفرد أكثر منها الناتجة عن عيوب الآلات فالتكوين الجيد المبني على أسلوب أداء العمل يقلل من نقاط الضعف والأخطاء لدى العاملين و يولد لديهم نوعا من الشعور بالرضا.

**2.5.بالنسبة للمنظمة:**

يعتبر التكوين من المواضيع الهامة التي تتركز عليها المنظمة وتكمن أهميته في أنه يلعب دورا في تطوير التنظيم و المحافظة على استقراره، هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين و المؤهلين لشغل مناصب فور خلوها، كذلك جعل التنظيم قادر على التكيف مع أي تغيرات في العمل هذا حسب ما جاء به **Pierre bénard** التكوين عملية استثمار تهدف إلى تسيير الموارد البشرية على أحسن وجه يضمن الاستمرارية التي هي هدف مرسوم و غاية محددة تتطلب إعدادا شاملا و سليما أيضا التكوين له دور مهم في زيادة الإنتاج و تحسينه لأنه وسيلة هامة لتنمية القدرات والمهارات البشرية.

و بالتالي تحسين المردود كما و نوعا هدا ما يؤدي أيضا إلى تقليل الحاجة إلى الإشراف لأن العامل لديه القدرات و المعلومات اللازمة لأداء عمله و بالتالي يخلق لديه نوعا من الارتياح النفسي.

**3.5.بالنسبة للمجتمع:**

يعتبر التكوين وسيلة المعارف التقنية و الأدبية التي تسمح للفرد بمزاولة عمله، ومن ثم يدمج اجتماعيا لكونه عنصرا فعالا له مكانته و دوره، خاصة و أنه يتعلم عبر تلك المعارف جملة من القيم و المعايير و الأساليب و الاتجاهات التي تهدف إلى إدماجه ضمن تنظيم معين

و نذّكر بالمقولة التي تؤكد على أن: **"أحسن الاستثمارات هو التكويـــــن"**

إذن فالتكوين هو تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد تجاه العمل، يهدف إلى رفع كفاءات الفرد في أداء العمل، فهو عملية تعديل إيجابي في اتجاهات و سلوك الفرد لإكسابه المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها.

كما يسعى التكوين إلى تزويد الفرد بالمعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة للعمل، و هذا كله من أجل رفع كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته.

## المحاضرة الرابعة:

## الاتصالات التنظيمية

1. تعريف الاتصال
2. سيرورة عملية الاتصال
3. إتجاهات الاتصال
4. وسائل الإتصال
5. شبكات الإتصال
6. الإشاعة
7. شروط الاتصال الفعال

## الإتصالات التنظيمية

**تمهيد:**

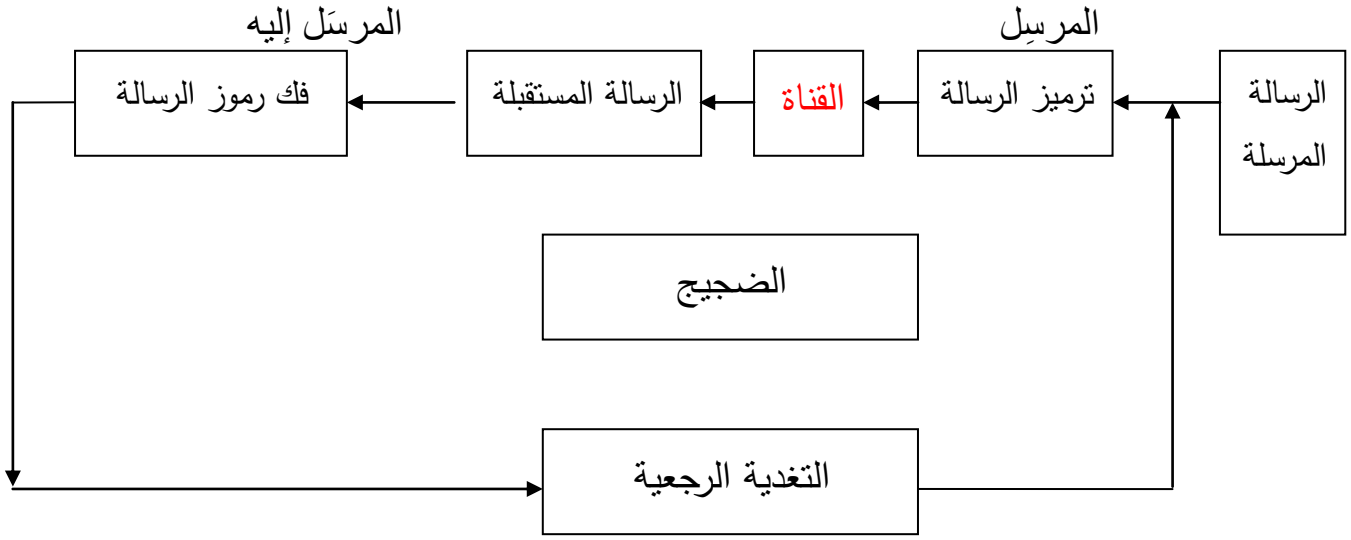
إن الاتصالات هي المادة التي تربط الادارات معاً، و هي تساعد الأعضاء الاداريين في إنجاز أهداف فردية وإدارية تبدأ و تستجيب للتغير الاداري و تنظيم النشاطات الادارية.

**1- تعريف الاتصال:**

تعرف الاتصالات بأنها عملية نقل معلومات من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، و ذلك مثل الأوامر الشفوية، أو المكتوبة، و المحادثات الغير رسمية و التقارير المطبوعة، أو أخبار موضوعة على لوحة الاعلان.....إلخ، أي أن هذه العملية المستمرة و الحيوية للمنظمة قد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة، أو الإيماءات و نبرة الصوت، أو من خلال الصورة و الرسوم التوضيحية.

**2- سيرورة عملية الاتصال:**

قبل القيام بتطبيق سيرورة عملية الاتصال يجب تحديد هدف الارسال و كيفية الارسال، حيث تتمحور عملية الارسال من المرسِل الذي يرسل الرسالة وتكون مشفرة، إلى المرسَل إليه و هو المستقبل الذي تصله عن طريق قناة الارسال التي تترجم في رسالة غير مشفرة و يمكن أن تكون قناة الارسال هي التي تترجم هذه الرسالة و هذا الإجراء نجده في النموذج الآتي:




**نموذج سيرورة عملية الاتصال**

**3- إتجاهات الاتصال:**

يجوز للإتصال إتباع المسار الرأسي أو الأفقي في حالةٍ من التواصل العمودي في إحدى الاتجاهين ممكن أن يكون صعوداً أم هبوطا.

**1.3. الاتصال التنازلي:**

الاتصال يكمن في الاتجاه الأعلى، أي في مستوى الأعلى للمجتمع أو المنظمة، تعتبر من أعلى المستوى نحو المستوى الأقل (الأسفل) أي التنازلي، على سبيل المثال حين يحدد المسيرين أو المدراء الأهداف المسطرة، و ترسل إلى المستخدمِين في شكل أوامر لتطبيق و العمل بالاجراءات المنصوصة، و كذا تسطير و تحديد المشاكل المتعلقة بتطبيق هذه الأوامر بتطبيق هذه الأوامر من أجل تصحيح و تعديل النصوص و هذا ما يسمى **بالتغذية الرجعية Feed back**.

**2.3. الاتصال التصاعدي:**

يكمن هذا النوع في الاتصال من أسفل الهرم أي مستوى العمال إلى أعلى مستوى أي أعلى الهرم و هم المسيرين، حيث يوفرون المعلومات اللازمة و يرسلونها إلى المسؤولين، مثلا يتحدثون فيا عن صعوبات تطبيق الأهداف، تحديد المشاكل الموجهة في العمل من طرف المديرين، و ذلك لإكتشاف مشاعر الموظفين نحو عملهم، و زملائهم في المنظمة ككل، فهي أيضا تكتسب أفكارا لتحسين.

**3.3. الاتصال التصاعدي:**

لدينا إتصالات لأعضاء مجموعة العمل نفسها، و أعضاء الجماعات المختلفة التي تقع في المستوى الهرمي نفسه، العديد من المسيرين أو أي علاقة أفقية من هذا النوع من الإتصالات الجانبية.

**4- وسائل الإتصال:**

و هي أساسا تعمل بثلاث وسائل للإتصالات الرئيسية و هي:

**1.4. الاتصال الشفوي:**

و تكون هذه الاتصالات عن طريق الفم و الخطب، و مناقشة مجموعة فيما بينها، و نشر الشائعات ليس سوى بعض من الأكثر توترا في الاتصال عن طريق الفم.

**2.4. الاتصال المكتوب (الخطي):**

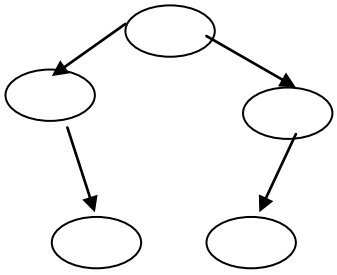
و هي رسالة خطية كالرسائل و الفاكس و رسائل البريد الالكتروني، الرسائل الفورية والمنشورات الداخلية.....إلخ، وهي غالبا ما تترك سجلا ملموسا، فهي أفضل بنية و أكثر منطقية، و لها نقصٌ حيث أننا لا نتأكد أن الرسالة وردت بشكل صحيح، حيث لا تكون لدينا تغدية فورية.

**3.4. الاتصال الغير الشفهي:**

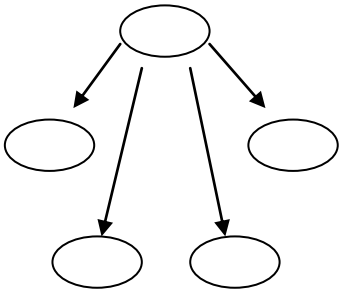
هو رسالة شفهية ترافقها رسالة موازية غير لفظية، فهي تعبر عن حركات الجسم مثل: نظرة إبتسامة، أو عبوس، أو أس تعبير من تعبيرات الوجه.

**5- شبكات الإتصال:**

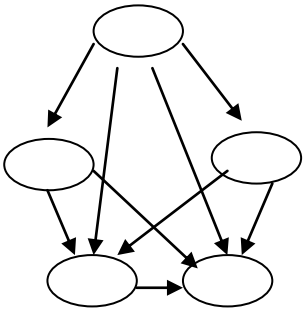
**1.5- الاتصال التسلسلي**



**2.5- الاتصال المركزي**



**3.5- الاتصال النجمي**



**6- الإشاعة:**

و هي شبكة غير رسمية، فهي مصدر مهم للمعلومات، فقد بينت الدراسات أن 75 % من العمال يتعرفون على الأخبار عن طريق الإشاعة، فهي شبكة غير مراقبة تتكون في المنظمة في حالة غياب معلومات دقيقة حول موضوع مهم.

**7- شروط الاتصال الفعال:**

يتميز الاتصال الجيد بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- أن يكون بسيطاً و مفهوما واضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية.
- أن يكون مختصرا و مباشرا.
- أن يكون نتيجة مشاركة و ليس نتيجة سيطرة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين.
- أن تشمل إتجاهاته كل المصالح و الأفراد رغم إختلاف أماكن تواجدهم و رتبتهم في الهيكل التنظيمي. **(بوفلجة غيات. ص 30)**

## المحاضرة الخامسة:

### علاقات العمل

1. مفهوم علاقة العمل
2. مفهوم قانون العمل
3. مفهوم عقد العمل
4. أنواع عقد العمل:
5. عناصر عقد العمل
6. شروط صحة عقد العمل
7. أسباب وحالات انتهاء علاقة العمل

**تمهيد:**

تقوم علاقة العمل في أغلب التشريعات المقارنة على أساس تعاقدي انطلاقا من مبدأ حرية العمل و حرية التعاقد، ذلك بناءا على عقد عمل يبرم بين العامل و صاحب العمل وفق الشروط والأحكام التي تحددها القوانين و النظم المتعلقة بتنظيم علاقات العمل.

**1. مفهوم علاقة العمل**

يعرف المشرع الجزائري في المادة (08) من قانون العمل 90-11 علاقة العمل بأنها:" تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل". **( ص 563)**

**2. مفهوم قانون العمل**

يمكن تعريفه على أنه:" مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين طرفي علاقة العمل الناشئة عن النشاط التابع للعمال المأجورين"

حسب **أحمية سليمان (1992)** يرى جماعة من الدارسين الفرنسيين بأن:" قانون العمل، ليس بالتقنين المثالي للعدالة الاجتماعية الذي يمكن تقييده ضمن قائمة القوانين". **(ص 23)**

**3. مفهوم عقد العمل**

**حسب القانون الجزائري** فإن المشرع الجزائري لم يقدم أي تعريف لعقد العمل ضمن مختلف القوانين المتعاقبة ذلك لكونه يعتبره مجرد أداة شكلية لإبرام علاقة العمل.

و لقد انبثق مفهوم عقد العمل عن أسلوب التعاقد المعتمد في مختلف العلاقات بين الأفراد استنادا إلى مبدأ سلطان الإرادة و الحرية في إبرام كافة التصرفات القانونية. لذا نجد أن القانون الجزائري لم يعطي تعريفا محددا لعقد العمل، إلا أنه وضع محاولات فقهية وتشريعية.

**4. أنواع عقد العمل:**

تقوم علاقة العمل في أغلب التشريعات المقارنة على أساس تعاقدي انطلاقا من مبدأ حرية العمل و حرية التعاقد، و لهذا يستطيع أي شخص التعاقد مع رب العمل لإقامة علاقة العمل المبنية

على أساس مبدأ سلطان الإرادة الذي يجعل العقد شريعة المتعاقدين و في هذا الجزء سنتطرق لأنواع هذا العقد.

**1.4. عقد العمل المحدد المدة**

حسب التشريع الجزائري فهي العقود التي تنتهي بانتهاء المدة المتفق عليها بين العامل والمستخدم، وقد نصت على ذلك المادة (12) من قانون العمل 90-11:" يمكن إبرام عقد العمل لمدة محددة بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه".

**أ. شروط إبرام عقد العمل المحدد المدة**

حسب المادة (12) من قانون العمل الجزائري 90-11 فإنه يبرم عقد العمل لمدة محدودة في الحالات التالية:

- عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة.
- عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا، و يجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه.
- عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال ذات طابع متقطع.
- عندما يبرر ذلك تزايد العمل أو أسباب موسمية.

ويبين بدقة عقد العمل، في جميع هذه الحالات، مدة علاقة العمل و أسباب المدة المقررة.(**الجريدة الرسمية،العدد 17، ص 564)**

**ب.عقد العمل غير محدد المدة**

يبرم عقد العمل غير محدد المدة في حالة إذا كان مكتوبا ولم ينص فيه على مدة انتهائه صراحة، أو غير مكتوبا.

كما نصت المادة (11) من قانون العمل 90-11 بقولها: " يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة إلا إذا نصت على غير ذلك كتابة. وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، **يفترض** أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة".

**5.عناصر عقد العمل**

إن علاقة العمل، سواء كانت بمقتضى عقد عمل دائم أو بعقد غير محدد المدة، تستلزم توفر عناصر أساسية تكون بنية العقد، و لهذا فقد حدد الفقه وجود أربعة عناصر أساسية وهي:

عنصر العمل، الأجر، الإشراف، والمدة . وهي العناصر التي يجمع الفقه حولها على أنها هي التي تشكل الهوية المميزة لهدا العقد وهي كالتالي:

### 1.5. عنصر العمـل

يعتبر عنصر العمل في عقد العمل عنصر مزدوج المركز، فهو محل التزام العامل، وسبب التزام صاحب العمـل، عكـس الأجر الذي يعتبر محل التزام صاحب العمل، وسبب التزام العامل، و هو بذلك عنصر مزدوج المركز.(أحمية سليمان. 1992. ص 80)

### 2.5. عنصـر الأجـر

إذا كان العمل هو محل التزام العامل، فإن الأجر هو محل التـزام صاحب العمل، حيث أنه لا يمكن الحديث عن عنصـر العمل دون أن يقابله الحديث عن الأجر، إذ يعتبر هذا الأخير الحق الأساسي للعامـل والالتـزام الرئيسي لصاحب العمل.

ويتكون عنصر الأجر من حيث المحتوى، من عنصرين أساسين هما:

- **العنصر الثابث:** و نقصد به أجر المنصب أو الأجر القاعدي Salaire de base.
- **العنصر المتغير:** يتكون من مجموعة من التعويضات و الحوافز المالية المرتبطة، إما بالإنتاج أو الأقدمية أو بالظروف الإجتماعية. ( **الجريدة الرسمية،العدد 17، ص 563- 569).**

ولقد حددت طريقتان لاحتساب الأجر هما:

- **الأجر بالمدة:** يدفع للعامل أجر بعد مدة معنية دون اعتبار لكمية الإنتاج المحققة، و هذه طريقة سهلة فيها ضمان للعامل، لكنها ليست في صالح صاحب العمل و لا تشجع العامل على زيادة الإنتاج.
- **الأجر بالمردودية:** في هذه الطريقة نأخذ بعين الاعتبار كمية الإنتاج المحققة من طرف العامل بعد فترة معينة و هي طريقة في صالح صاحب العمل.

### 3.5. عنصر التبعية أو الإشراف:

يلاحظ أن تبعية العامل عنصر أساسي في عقد العمل حيث أجمعت عليها كل التعريفات **(Guery، 1993 ،(p86** ، وهي سلطة الإشراف والإدارة والرقابة التي يخضع لها العامل، و أهم الأوجـه العمليـة لعنصـر الإشراف الذي يأخذ ثلاث صور في علاقات العمل هي:( **رشيد واضح، 2003، ص 65).**

**4.5.عنصر المدة**

يمثل عنصر المدة أو الزمن في علاقة العمل تلك المدة الزمنية التي يضع العامل خلالها جهده و نشاطه في خدمة صاحب العمل.

**6.شروط صحة عقد العمل**

يعتبر عقد العمل من العقود الرضائية كما تبين من خلال تعريفه و تحديد طبيعته القانونية، فإنه أيضا بدوره يخضع في شروط انعقاده من حيث المبدأ لذات الشروط العامة الواردة في عقود القانون المدني، الشكلية منها و الموضوعية، و هذه الشروط مبنية على الشكل الآتي. **( بشير هدفي، 2003 ، ص 64)**

**1.6. الشروط الشكلية**

أي شكلية معينة لايمكن مخالفتها في العقد و قد يبطل، يكون كتابي أو شفهي، و لابد من توفر عدة عناصر و هي:

أ. **الأحكام الجوهرية**

لايمكن مخالفتها في العقد، وهي هوية الطرفين، الاسم و اللقب، الصفة مدة العقد و الأجر والسبب.

ب.**العناصر و الأحكام التكميلية**

مخالفتها لا تظر بالعقد، مثل: عدم تحديد القدرة التجريبية للعمل، و ليس شرط وقت الدخول، و الخروج صباحا و مساءا.

وهي أحكام مختلفة و متعددة، لا يؤثر عدم إدراجها على صحة عقد العمل يمكن أن نذكر منها:

1. بيان فترة التجربة
2. بيان المدة القانونية للعمل، و توزيع ساعات العمل، و فترات التناوب.
3. بيان مهلة الإخطار قبل انتهاء علاقة أو عقد العمل.
4. بيان حالات تعديل عقد العمل. **( بشير هدفي، 2003 ، ص 65-66) 2.6. الشروط الموضوعية**

يجب أن تتوفر في عقد العمل شروط ضرورية لإبرامه أهمها اكتمال أهلية التعاقد، صحة الرضا، شرعية و إمكانية المحل و السبب، في إطار احترام القوانين و النظم المعمول بها في مجال علاقات العمل.

**. الأهلية في عقد العمل:** ضمنية لابد من توفرها في العقد، وهي صلاحية الشخص لأن يتمكن من القيام بكافة التصرفات القانونية المحددة بتسع عشرة سنة '19' سنة كاملة في المادة (40) من القانون المدني الجزائري.

**. الرضا في عقد العمل:** يخضع الرضا و التعبير عن الإرادة في عقد العمل لذات الأحكام المنصوص عليها في النظرية العامة للالتزامات.

**. المحل في عقد العمل:**يشترط في محل عقد العمل الذي يمثل التزام العامل أو طبيعة و نوع العمل الملتزم بتقديمه، وسبب التزام صاحب العمل.

**. السبب في عقد العمل:** يعتبر السبب هو الغاية و الغرض و الهدف، الذي يسعى المتعاقد إلى تحقيقه، و يشترط فيه أن يكون مشروعا.

### 7. أسباب وحالات انتهاء علاقة العمل

يعتبر انتهاء علاقة العمل انتهاء الرابطة و التبعية التي تربط العمال بأصحاب العمل، فهي تثير صراعا بين مصالح متعارضة يرغب فيها العمال ضمان استقرار مناصب عملهم ضد التعسف في التسريح بدون رقابة، و من تقرير التسريح وإنهاء هذه العلاقة لانعدام الحاجة إلى اليد العاملة أو عدم كفاءتها أو بسبب أوضاع اقتصادية. **(رشيد واضح، 2003، ص 158)**

و يمكن تصنيف أسباب حالات إنهاء علاقة العمل إلى ثلاثة أصناف و هي: الأسباب القانونية العادية، الأسباب القانونية العارضة، الأسباب القانونية الاقتصادية.

## المحاضرة السادسة:

## تحليل العمل

1. تعريف تحليل العمل
2. تعريف مركز العمل
3. أهداف تحليل العمل
4. المهمة و النشاط
5. تقنيات تحليل المهمة
6. تقنيات تحليل النشاط
7. تحليل العمل في التدخل الأرغونومي

## تحليل العمل

**تمهيد:**

يمثل تحليل مراكز العمل المرحلة الأساسية الأولى لبناء نظام تسيير موارد بشرية متماسك وفعال، وعليه كل منظمة مفروض عليها وصف الوظائف للوصول إلى الفعالية. فتحليل العمل يمدنا بالبيانات الهامة عن القدرات والسمات والمهارات التي يتطلبها النجاح في الأعمال المختلفة ، فهو يمثل أساساً لتصميم أو اختبار المقاييس الملائمة لتقييم مختلف القدرات والسمات والمهارات اللازمة لأداء العمل بحيث تستخدم نتائجها كمحكات موضوعية لعمليات الاختيار والتوجيه والتوظيف، وكمصادر للتنبؤ بمدى نجاح الأفراد في الأعمال المختارين فيها أو الموجهين إليها.

**1- تعريف تحليل العمل:**

يقصد بتحليل العمل تلك الدراسة العلمية التفصيلية التي تُجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجبات المنصب و مسؤولياته و ظروف أدائه و مخاطره و علاقته بالأعمال الأخرى في مؤسسة العمل.

يعرف **كامل محمد محمد عويضية (1996)** تحليل العمل بأنه:"الوسيلة التي تساعدنا للحصول على البيانات و الحقائق و المعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة و الدراسة وإستخدام الوسائل العلمية، و هي تحديد للواجبات التي يحتوي عليها عمل معين من ناحية، و كذا درجة الكفاءة و المسؤولية و المعرفة و القدرات التي يجب أن تتوفر في العامل حتى يؤدي العمل بنجاح من ناحية أخرى". كما يجب أن يتضمن تحليل العمل ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

- أولا: تحديد العمل تحديدا تاما و دقيقا.
- ثانيا: وصف واجبات العمل وصفا تاما و دقيقا.
- ثالثا: توضيح الشروط و المؤهلات التي يقتضي العمل توافرها في العامل لأداء عمله بنجاح.**(عويضية، 1996، ص28-29).**

كما أنه يعتبر مرحلة أولى لكل تدخل لمختص علم نفس العمل و التنظيم، أي أن المختص في علم نفس العمل و التنظيم يجب عليه القيام بتحليل العمل أولا و ذلك في كل المجالات. مثال: في مرحلة الاختيار يجب القيام بتحليل العمل و ذلك لمعرفة متطلبات المركز.

إذن يمكن تعريف تحليل العمل بأنه دراسة علمية منظمة تستخدم فيها مختلف الطرق والأدوات العلمية لجمع نوعين من المعلومات ، أولها معلومات عن العمل من حيث مكوناته ومراحله وظروفه ومسئولياته وآلاته ومواده ... إلخ، ثانيها جمع معلومات حول الفرد الذي سيقوم بهذا العمل، قدراته و كفائاته، مهارات و إستعداداته...إلخ.

ويعتبر كل من **Leplat et Hoc (1983)** تحليل العمل خطوة أساسية لتحقيق الأداء الجيد، إذ اقترحا وجوب التمييز بين المهمة والنشاط، فالمهمة تبين ما يجب فعله أي ما هو مسطر، بينما النشاط يبين ما هو محقق فعلا على أرض الواقع. كما يؤكد **Leplat (1997)** أنه يوجد دائما أكثر في العمل الفعلي (النشاط) مما هو عليه في المهمة المسطرة.

**2- تعريف مركز العمل:**

يحتوي مركز العمل على عنصر بشري، عنصر تقني و المحيط، هناك تفاعل بين العنصر البشري و العنصر التقني، من أجل تحقيق هدف معين، أي أن في مؤسسة يوجد ورشات، و هذه الورشات تحتوي على مراكز العمل، العنصر الصغير في المؤسسة هو مركز العمل، أي النسق الصغير، و الورشة تعتبر النسق الكبير، الذي يحتوي على العنصر البشري و العنصر التقني.

نسق ⟵ إنسان ⟵ آلة  Système ⟶ homme ⟶ machine

كما أصبح تحليل العمل في المراكز مرتبط و له علاقة بمركز آخر، بمعنى يجب علينا ألا نفهم أن دراسة المراكز هي دراسة بصفة منعزلة و منفصلة لأن لكل مركز يوجد تفاعل مستمر بمركز آخر، و دراسة المراكز يعتبر هو تحليل العمل.

**3- أهداف تحليل العمل:**

**3-1- أهداف عامة:**

- تقديم معرفة أحسن و أدق حول العمل، و هذا التركيز يكون خاصة على الفارق الموجود بين العمل الرسمي، الشيء المطلوب و هو المهمة و العمل الحقيقي ماهو محقق و هو النشاط.

- تحليل العمل يهدف أيضا إلى مشاركة العمال في تقديم المعرفة حول العمل، ففي هذه الحالة العامل يصبح خبير. أي أننا نلجأ للعامل مباشرة لمعرفة متطلبات المهنة.

- تحليل العمل يعتبر كوسيلة تساعد على إتخاد القرار.

**3-2- أهداف خاصة:**

المختص في علم نفس العمل و التنظيم يتدخل في المجال البشري و في مجال الأرغونوميا:

- **الأرغونوميا**: 1. تقديم معرفة دقيقة حول السير الحقيقي لوضعيات العمل.

2. تشخيص نوع الخلل من أجل توضيح التدخلات اللازمة للتحسين أو التغيير.

- **تسيير الموارد البشرية**: إن المعطيات المحصل عليها عن طريق تحليل العمل، تساعد اتخاد القرار بالنسبة لكل العمليات المتعلقة بالنسبة للموارد البشرية.

**4- المهمة و النشاط:**

**4-1- المهمة:**

تعتبر المهمة عنصراً من عناصر العمل يتمثل في الجهود الجزئية التي تُبذل في مواقف نوعية محددة، فهي هدف يجب تحقيقه ي ظروف معينة و مسطرة، فالمهمة التي يجب إنجازها هي ما ينتظره مصمم المهمة من العامل و هذا بدون أن يشرح هذه المهمة بالتفصيل أو يكون له تصور دقيق حول العامل الذي ينفد المهمة، الهدف المنتظر تحقيقه.

مثلا العامل سيصنع مكتب:

- **المهمة المسطرة**: هي المهمة المقدمة للعامل هدفها توجيه العامل و تحديد الأهداف، الظروف و الإرغامات "الطرق الوسائل و الشروط".

- **المهمة المنتظرة**: هي ما هو منتظر من العامل دون ما يسرح به "غير رسمي" أي أنه "ضمني".

- **المهمة المعاد النظر فيها**: هي تصور العامل لما هو مطلوب منه، ما هو محقق ، نتيجة مايطلب منه في نظره، هي فهم العامل للمهمة المسطرة و هو مرتبط بخصائص العامل: كفاءة، خبرة، و هو مستوى التصورات. ما أنجزه العامل و الكيفية التي أنجز بها المهمة أي سلوكات العامل.

**2-4- النشاط:**

هو مجموعة من المهام والواجبات التي يكلف بأدائها العامل، و هو إستجابة العامل للمهمة في وضعية معينة و هذه الالستجابة تحتوي على التصورات و السلوكات، أي هي تصورات العامل إضافةً السلوكات بالنسبة للمهمة المعينة.

**5- تقنيات تحليل المهمة:**

هو جمع المعلومات حول العمل الرسمي و محيط العمل:

- **دراسة الوثائق التقنية:** يجب جمع كل الوثائق التي تسمح بتحديد الجوانب الرسمية للعمل، مثلا الحصول على المنظام ( هي وثيقة حول التنظيم العام للعمل l'organigramme، مخططات حول الآلة، سير الآلة...إلخ)

- **المقابلة:** هي جمع المعلومات حول وضعية العمل، حول العمال، طبيعة العمل، النظام التقني و التنظيم، بما أن المقابلة تكون عامة و مفتوحة، فهي تساهم في الإلمام بالمشكل و إعداد أسئلة أو فرضيات مؤقتة و التي ستوجه الباحث فيما بعد للقيام بالمقابلة.

- **الملاحظة:** هي الملاحظة المفتوحة، أي أن الخبير عندما يتكلم عن الآلة أو جزء منها يلاحظ

- ، و هي مفتوحة فقط لمعرفة العمل الرسمي داخل الميدان لمعرفة العمل الرسمي و التعود عليه.

**6- تقنيات تحليل النشاط:**

إضافة إلى تقنية المقابلة و الملاحظة، هناك تقنيات أخرى خاصة لدراسة النشاط نذكر بعضا منها:

- **تقنية الشفهية**: إن المقابلة و الشفهية يتشابهان في مون كليهما **لفظي** (لغوي)، و الإختيار بينهما يرجع إلى إختيار الباحث، الفرق بينهما يكمن في أن الدراسات ذات التخصص الاكلينيكي نجد مصطلح المقابلة، أما في الدراسات ذات التخصص التجريبي نجد مصطلح الشفهية، نلاحظ أن الشفهية تركز على النشاط الفعلي للعامل فقط، أما المقابلة تركز على عدة مواضيع. فالشفهية هي مجموع المعلومات الذي يعطيها العامل حول نشاطه.

- **تقنية البروتوكول الشفهي**: تتمثل في الطلب من العامل تنفيذ المهمة و التفكير بصوت عالي، فالمحلل يجمع بروتوكولات من خلال التسجيل الصوتي أو الفيديو.

- **تقنية المماثلة**: هي طريقة من طرق تحليل النشاط، لها أهداف متعددة، و لكننا تستعملها فقط من أجل تحليل النشاط، هي تقنية تستعمل في تجريب ما، أي نستعملها في نموذج مصطنع لظاهرة مرغوبة، فوضعية العمل غير حقيقية تقوم بخلق ظروف تشبه الظروف الحقيقة، لدراسة و فهم النشاط.

**7- تحليل العمل في التدخل الأرغونومي**

إن لتحليل العمل دورا هاما و أساسيا في التدخل الأرغونومي فهو يهدف إلى تنفيذ المهمة في أحسن الظروف، أي تحسين ظروف العمل لصالح العامل، فهو يبدأ بتشخيص الخلل و المشاكل التي تظهر في مكان العمل من أجل إقتراح الحلول المناسبة.

بصفة عامة هدف تحليل العمل هو تقديم وصف موضوعي و مفصل حول وضعية العمل من أجل المساعدة لإتخاذ القرار.

## المحاضرة السابعة :

# الأرغونوميا (الهندسة البشرية)

تمهيد

1. نشأة الأرغونوميا
2. تعريف الأرغونوميا
3. مكونات الأرغونوميا
4. أنواع الأرغونوميا
5. دور المختص في الهندسة البشرية

## الأرغونوميا (الهندسة البشرية)

**تمهيد**

لقد كانت ظروف العمل في الماضي جد قاسية، حيث كانت ساعات العمل طويلة و كان غالبا ما يم في ظروف غير صحية، و في غالب الأحيان لم يكن هناك أي إعتبار لمدى تأثير هذه الظروف على الانسان، في حين تغيرت ظروف العمل و تغيرت معها حقوق العامل و النظرة إليه، و على الرغم من إهتمام الانسان بتكييف البيئة لصالحه منذ القدم، إلا أنه لم تظهر أية دراسة تذكر لمعالجة تأثير ظروف العمل على أداء الانسان إلى غاية الحرب العالمية الأولى، حيث تعتبر هذه الحرب كنقطة انطلاق مهمة لتسليط الضوء على تطور الهندسة البشرية، إذ كان هناك مجموعة من الدراسات المناسبة منها: دراسة الحركة و الزمن من طرف Taylor، إختبارات بنيه و سبيرمان وغيرهم.

### 1. نشأة الأرغونوميا

يعتبر القرن 18 المرحلة التي برزت فيها تنظيم الصناعة في الورشات ، حيث تطور ذلك في إتجاهين، الأول خاص بتقسيم العمل، و الثاني يتعلق بالأرغونوميا، نجد أبحاث س.أ كولمب C.A Colombe (1736-1806) و أيضا أبحاث لفوازي Lavoisier (1743-1794) ، فالأول اكتشف من خلال دراسته للعديد من المهن مفاهيم مثل الجودة، الرغبة في الانجاز التي استند إليها تايلور في نظريته، و بعض المنظرين المعاصرين من أجل البحث عن صيغ علمية للعمل، بينما اكتشف لافوازيي دور قيمة الأكسجين في تنفس الحيوان، حيث بين كمية إستهلاكه تحدد الجهد المبذول.**(بوحسون العربي، 2012، ص 41)**

### 2. تعريف الأرغونوميا

الأرغونوميا هي علم تطبيقي يهذف لإلى جعل متطلبات المنتوجات و المهن و أماكن العمل مناسبة للأفراد الذين سيستعملونها، و هذا من أجل الرفع من مستوى نسق-إنسان-آلة، و ذلك بتكييف ظروف العمل لطبيعة القدرات الفزيولوجية و السيكولوجية و التركيبية لدى الانسان، إن هذا العلم لايصبوا إلى تحسين مستوى الأمن و توفير الظروف الصحية ليؤدي العامل عمله أقل درجة ممكنة من الازعاج فحسب، بل يهدف كذلك إلى رفع الانتاج، سواء من حيث الكمية و النوعية.

يعرف ويزنر A. Wisner نقلا عن بوحسون العربي (2012) الارغونوميا بأنها:" مجموع من المعارف العملية المتعلقة بالانسان ، و هي ضرورية للتحكم في الأدوات و الآلات و الطرق التي تستعمل بأحسن إستخدام، و بأمن و بفعالية. **.(بوحسون العربي، 2012، ص 43)**

هكذا يمكن تعريف الأرغونوميا بأنها علم تطبيقي يهتم بخصائص الأفراد التي تكون هناك حاجة لأخدها بعين الاعتبار عند تصميم أو تنظيم أشياء بحيث نستعمل من أجل تحقيق تفاعل جيد بين هذه الأشياء و هؤلاء الأفراد و متطلباتهم في الحالات التالية:

- عند تصميم أو تطوير الأشياء.
- عند وضع طرق جديدة لأداء العمل أو نشاطات أخرى.
- عند تقييم الأشياء و التسهيلات التي تؤثر على الأفراد.

### 3. مكونات الأرغونوميا

تتكون الهندسة البشرية أساسا من الفزيولوجيا و تركيب الجسم والطب كفرع أول، و من علم النفس الفزيولوجي والتجريبي كفرع ثاني و من الفزياء و الهندسة كفرع ثالث. حيث تزودنا **العلوم البيولوجية** بمعلومات عن تركيب الجسم الانساني و عن إمكانياته و محدودياته الفيزيقية (أبعاد جسمه، مقدار الوزن الذي يستطيع تحمله...إلخ)، أما **علم النفس الفزيولوجي** فيتناول وظيفة الدماغ و الجهاز العصبي و دورهما في تحديد السلوك، في حين يحاول **علم النفس التجريبي** فهم الطرق الأساسية التي يستعمل فيها الانسان جسمه ليسلك سلوك ما، و أخيرا **الفيزياء و الهندسة** و تزودنا بمعلومات مماثلة حول الآلة و المحيط الذي يجب أن يعمل فيه الانسان.

### 4. أنواع الارغونوميا

#### 1.4. الأرغونوميا الكلاسيكية

لقد بادر المهتمون بالارغونوميا إلى تصحيح الكثير من الأخطاء التي ارتكبها المهندسون أو الموجودة في مختلف التصاميم و الأنسقة، لذا عرفت الأرغونوميا التصحيحية، كما تعرف هذه النشاطات و غيرها كذلك بالارغونوميا الكلاسيكية.

إلا أن التعديلات التي أدخلت على العمل لتناسب العامل، خاصة تلك المتعلقة بغيير المعدات، قد رافقتها مشاكل اقتصادية لإثبات تكاليف القيام بهذه التعديلات، كما ظهر مشاكل إجتماعية فيما يخص عدم الموافقة على إدخال هذه التغييرات.

### 2.4. أرغونوميا الأنساق

لقد أدت مختلف المشاكل و الصعوبات التي واجهت الأرغونوميا الكلاسيكية إلى ظهور ما يسمى بأرغونوميا الانساق و التي تقوم على ثلاث أسس رئيسية:

- تعاون السيكولوجيين و المهندسين في مرحلة التصميم.
- تقنيات حديد الوظائف بين الانسان و الآلة.
- طوير تقنيات الاختيار و التدريب.

الأمر الذي أدى إلى نقص أو إنعدام الكثير من المشاكل التطبيقية التي واجهتها الأرغونوميا الكلاسيكية.

### 3.4. أرغونوميا الخطأ

تتميز هذه المرحلة بإدخال مفهوم الخطأ الانساني في سيكولوجيا النساق حيث اضح أن أحسن دور يساهم به الأرغونومي هو أن يكونوا كمختصين في تخفيض الخطأ الانساني.

## 5. دور المختص في الأرغونوميا (الهندسة البشرية)

يستعمل المختص في الهندسة البشرية المعلومات التي تعلق بالأفراد كأحجامهم، و قدراتهم لتقليل معلومات و اتخاذ قرار مناسب، أو قدراتهم على الرؤية أو السمع أو تلقي المعلومات، وكذا قدراتهم للعمل في ظروف قصوى أو متطرفة( الحرارة، الضوضاء، الاضاءة، الاهتزاز...إلخ)، بالاضافة إلى حدودهم، و الاختلافات بينهم خاصة المتعلقة بالخصائص الاجتماعية و الثقافية و العرقية، و بهذه المعلومات يضمن المختص في الهندسة البشرية استعمال المنتوجات و المصالح المختلفة بمستوى عالي من الارتياح و الكفاءة و الأمن، كما يستطيع المختص في الأرغونوميا كذلك تقييم المنتوجات الموجوة حاليا، مبينا أين فشلت لتلائم أو تناسب المستعمل لها و يقترح كيف يمكن تحسين هذا التلاؤم، و هكذا يعتبر المختص في الأرغونوميا خبيرا في:

- المميزات أو الخاصيات الانسانية.

- تأثير الأدوات، الآلات و المهن أو تنظيم العمل على الأفراد.
- أثير الظروف البيئية على الناس.

و عادة ما يكون المختص في الأرغونوميا مزودا بمعلومات مكثفة في المحاور التالية:

1. **عوامل تصميمية**: كإصدار القرارات، الاتصالات، المراقبة الصناعية، تصميم مراكز العمل...إلخ.
2. **عوامل بيئية**: تأثير الضوضاء، الاضاءة، الاهتزاز، الحرارة و الرطوبة،...إلخ
3. **عوامل تنظيمية**: دوريات العمل، الحوادث و الأمن، أثير النسق الاجتماعي....إلخ

## المحاضرة الثامنة :

## تسيير الموارد البشرية

تمهيد

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية
2. أهمية تسيير الموارد البشرية
3. أهداف تسيير الموارد البشرية
4. وظائف تسيير الموارد البشرية
5. مبادئ تسيير الموارد البشرية

## تسيير الموارد البشرية

**تمهيد**

يعد تسيير الموارد البشرية اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، وهو الآن لا يقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية، و ذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري و مدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

**1. مفهوم تسيير الموارد البشرية:**

من خلال التطور الذي عرفته وظيفة تسيير الموارد البشرية تعددت مفاهيمها و ذلك من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث والوصول إلى النضج، و يمكن تقسيمه مبدئيا إلى ثلاث مفاهيم:

- تسيير: هو عملية دائرية تشمل التوجيه، الرقابة و التنظيم و تهدف إلى إزالة العوائق والصعوبات.

- الموارد: هي الثروة أو رأس المال الذي تحتاج إليه المنظمات و تتضمن الموارد البشرية وغير البشرية، و على المسير استثمارها و الاستفادة منها و التعامل معها بإيجابية حتى تعطي المردودية اللازمة.

- البشرية: نعني بها العنصر البشري أو الإنساني حيث يعتبر رأس مال من نوع خاص، فهو العنصر المفكر و المبدع الذي لا يمكن الاستغناء عنه.

أما المقصود بتسيير الموارد البشرية فيشمل عدة تعاريف و مصطلحات تهدف كلها إلى إعطاء مفهوم شامل و أكثر وضوحا، و للوصول إليه نستعرض جملة من التعاريف لوجهة نظر بعض المهتمين بهذا المجال، نذكر منها:

تعريف جون مليتن نقلا عن صلاح عبد الباقي (1999) الذي يعرفها على أنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل الوظائف التالية: التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية....الخ **". (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص 28-31)**

و نجد أيضا تعريف كل من شوردن و سيرمان: " إدارة الأفراد تشمل عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد يجب إتباعها و كذلك مجموعة من الأدوات والأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي يمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية ".

من جهته يعرفها علي السلمي ( 1970) يعرفها على أنها: " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة و العمل على توفير تلك الموارد البشرية بالكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع و العمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحديد الكفاءة الإنتاجية".**(علي السلمي، 1970، ص 46)**

من التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل عن تسيير الموارد البشرية فهو إدارة تهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

**2. أهمية تسيير الموارد البشرية**

- يعتبر العنصر البشري عنصرا استثماريا و ابتكاريا باعتباره عنصرا حيويا بين عناصر الإنتاج، فهو القادر على إيجاد تنسيق بين العناصر الإنتاجية الأخرى.
- المورد البشري له القدرة على اتخاذ القرارات و الاختيار بين البدائل التي تنتجها الإمكانيات البشرية و توفرها الظروف الطبيعية.
- العنصر البشري هو مصدر تعظيم التراكم المحدد لكفاءة المؤسسة،فالتنمية الشاملة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى كفاءة هذا العنصر المهم.
- تنافس المؤسسات ينبع من كفاءة و فعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها.

### 3. أهداف تسيير الموارد البشرية

تتمثل أهم أهداف تسيير الموارد البشرية فيما يلي :

- التعرف على حاجات و رغبات الأفراد والعمل على إشباعها بما يولد لديهم الحافز على الإنتاج، ويتطلب ذلك معرفة احتياجات الأفراد و رغباتهم قبل التخطيط لإدخال التغيرات في المنظمة و كذا مشاركتهم في تحمل المسؤولية و مواجهة مشكلات العمل الحقيقية وحلها.
- الارتفاع بكفاية أداء الأفراد، كالإلزام المعنوي اتجاههم ومسؤولية اجتماعية للمنظمة.
- تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين، بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق.
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتكوين و أجور ومرتبات، ووضع نظم الحوافز وتقييم كفاءة الأفراد حتى يتحقق الاستخدام الأمثل الموارد البشرية.

### 4. وظائف تسيير الموارد البشرية

نجد وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية تتمثل فيمايلي:

- **تحليل العمل:** وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

- **تخطيط القوى العاملة:** تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة
- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **تصميم هيكل الأجور:**وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة. **(حنا نصر الدين،2001. ص 9-10)**

### 5. مبادئ تسيير الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية السهر لتحقيق أهداف المؤسسة بما فيها أهداف الأفراد العاملين وذلك بخلق بيئة عمل ملائمة لاستغلال القوى البشرية، و عليه فإن الإدارة ترتكز على مجموعة من المبادئ أهمها:

#### 1.5. مبدأ حرية العمل:

أي عدم إجبار الفرد القيام بعمل دون إرادته، بل يكلف بعمل يتناسب مع قدراته و خبراته.

#### 2.5. مبدأ تكافؤ فرص العمل:

وجود الإعلان عن المناصب الشاغرة و عدم التمييز و التفرقة (تمييز عنصري، ديني، سياسي.....الخ).

#### 3.5. مبدأ المساواة في المعاملة:

بين من يقومون بنفس المهام في العمل إذا تساوت مؤهلاتهم و كفاءاتهم و مدة خدمتهم و ظروف عملهم.

تكون هذه المبادئ عادة على شكل بيان أو قائمة تشمل كل الأعمال التي يجب إنجازها من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة، فالمبادئ الناجحة تحقق كلا من رغبة أصحاب المؤسسات و مسيريها و العاملين بها في آن واحد.

و على المؤسسة اعتبار بعض النقاط في تطبيقها للمبادئ نذكر منها:

- سهولة الصياغة
- تعميمها و نشرها في كل مستويات المؤسسة
- إيصالها لكل عامل في المؤسسة بوضوح

مراعاة ملاءمتها لكل الظروف التي تعشيها المؤسسة ,(**www.anabaa.org/nbanews/60/002-htm**)

## المحاضرة التاسعة:

## مصادر الاستقطاب

تمهيد

1. مفهوم الاستقطاب
2. مصادر الاستقطاب
   1.2. المصادر الداخلية
   2.2. المصادر الخارجية

## مصادر الاستقطاب

**تمهيد**

يتطلب تحقيق هدف نشاط الاستقطاب والترغيب . الإحاطة و الإلمام بالمصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على حاجتها من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية ، والمواصفات الشاغرة أو الحالية لديها ، ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب، بل يشمل البحث المستمر عن مصادر جديدة ومتابعة الاتصال بها باستمرار.

**1. مفهوم الاستقطاب**

الاستقطاب هو محاولة المؤسسة البحث عن الأفراد المؤهلين و الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، و نجد تعريف **ماهر (2006)** نقلا عن **لعمري (2020)** : " أنه عملية البحث عن والحصول على مترشحين و محتملين للوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات و شروط شغلها".**(العمري، 2020، ص 343).**

كما يعرفه **أحمد ماهر (2007)** : "بأنه تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث على المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة". **(أحمد ماهر، 2007، ص233 )**

**2. مصادر الاستقطاب**

ويمكن تقسيم مصادر القوى العاملة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية :

**2.2. المصادر الداخلية**

يقصد بالمصادر الداخلية شغل الوظائف أو الأعمال من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، ويعتبر العاملون الحاليون في المنظمة مصدراً للقوى العاملة تفضله العديد من المنظمات اليوم من أجل تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، حيث يتم توفير هذه الاحتياجات عن طريق هذا المصدر من خلال مايلي:

أ- **الترقية** : الترقية هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة. وفي العادة عند الاعتماد على الترقية كمصدر داخلي للقوى العاملة في شغل الوظائف الحالية في المنظمة . تنظم حركة ترقيات داخلية يتحول بموجبها التعيين في النهاية إلى خارج المنظمة ، وذلك لشغل وظيفة صغيرة يمكن بسهولة الحصول على شاغل لها.**( عمر وصفي عقيلي. 2003)**

وهناك عدة أنواع للترقية حسب **خضير و الحرشة (2007)** ونذكر منها:

– **الترقية(الترقيع)** : يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى ، تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى ، ويعد الترقيع أو(الترقية ) بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية والخدمية وغالباً ما تتفاوت المنظمة في الأنظمة المعتمدة للترقية لديها .

ـ **الترقية (بالأقدمية)** :وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة بعد انقضاء مدة زمنية سنة أو أكثر يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المنظمة ذاتها ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها غير إن هذا الأسلوب يشيع استخدامه في المنظمات العامة والمنظمات العسكرية على وجه الخصوص .

ـ **الترقية (بالاختيار)** : ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختيار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني ، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم وفرة القدرات والكفاءات العالية وسبل التحفيز والإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين

إن هذا الأسلوب من شأنه أن يغذي المنظمة بأفضل الكفاءات والمهارات المتاحة لديها ويساهم هذا الأسلوب باختيار الأفراد الذين يتمتعون بروح التميز والإبداع وغالباً ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في

ب- **النقل :** يقصد بالنقل بالعملية التي يتم بموجبها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى قسم آخر دون ترقيتهم ، وغالباً ما يكون النقل هنا أفقيا أي بنفس المستوى الإداري أو الوظيفي .

لذلك يمكن القول أن عمليات النقل هذه يمكن اعتبارها مصدراً داخلياً من مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية . ولابد من الإشارة إلى أن عمليات النقل قد لا تلقى القبول من بعض الأفراد ، وهذا يعود لأسباب متعددة لعل أهمها :

1. هو تغيير الفرد للبيئة الاجتماعية التي اعتاد عليها مع زملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل فيها .

2. هذا إلى جانب احتمال وجود تغيير في حجم وطبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بالعمل الجديد عن العمل القديم **.(عمر وصفي عقيلي. 2003)**

ت- **الاعلان الداخلي :** عادةً ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها من خلال التعاميم الإدارية وتوزيعها على العاملين فيما يتعلق بتلك الوظائف وتحديد فترات معقولة للعاملين في المنشات للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف .

ث- **الاستفادة من الموظفين السابقين** : تقوم المنظمات بالاتصال مع الموظفين القدامى أحالتهم المنظمة على التقاعد للتعرف على رغبتهم في العمل مرة أخرى نظراً للحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة ، وقد يتم الاتصال مع موظفين تركوا العمل إما لأسباب تواصل الدراسة أو العاملين في منشات أخرى . من اجل معرفة رغبتهم في العودة للعمل في المنظمات.

ج- **قاعدة المعلومات** : من المعروف لدى الجميع بأن في كل منشأة نظام معلوماتي ومن احد هذه الأنظمة هو نظام المعلومات البشرية حيث تستطيع المنشأة من خلال قاعدة المعلومات المتوفرة لديها في الحاسوب من المعرفة على مهارات الأفراد سواء الذين كانوا قد تقدموا في طلب للتعيين والمبينة أسمائهم في قوائم محددة حسب التخصص أم الأفراد الحاليين الذين يعملون في المنظمة أو آخرين كالذين أحالوا على التقاعد. **(يوسف حجيم و مؤيد عبدد الرحمن.2007)**

**مزايا المصادر الداخلية :**

- ❖ تؤمن استقرار العاملين في المنشأة ، وترفع الروح المعنوية لهم .
- ❖ تخلق الشعور بالأمن بين العاملين .
- ❖ المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها .
- ❖ تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصدر للقوى العاملة .
- ❖ تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة .
- ❖ تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى .

**مساوىء المصادر الداخلية :**

❖ حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها ،

أي حرمان المنشأة من تجديد دمها خصوصاً إذا كانت تعاني من أمراض الركود مثل : الدوران في دائرة القرارات والحلول التقليدية ، وعدم القدرة على رؤية المشاكل والفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في العوامل البيئية .

❖ إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حال تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية .

❖ قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

**2.2. المصادر الخارجية** :

قد يكون من المتعذر على المنظمات الاعتماد كلياً على ملء الشواغر لديها من المصادر الداخلية ، إذ لابد من أن تلجأ في الحصول على احتياجاتها من العمالة إلى المصادر الخارجية . حتى إذا كانت لديها القدرة للاكتفاء ذاتياً .

فأن للمصادر الخارجية مزايا تجعلها مفضلة لديها عن المصادر الداخلية وبخاصة بالنسبة لبعض الوظائف التي تتطلب خبرات واسعة ومتنوعة وحديثة كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى مصادر خارجية أجنبية لتوفير بعض الكوادر اللازمة .

**ولعل أهم المصادر الخارجية** حسب**( عمر وصفي عقيلي. 2003)** :

أ- **الإعلانات** : يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة ، ولغرض تحقيق الإعلان لسبل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لابد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة . ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما إذا تضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة المعلنة ونشاطها وعنوانها . وإضافة للإعلان أحيانا يلجأ بعض طالبي العمل التوجه للمنظمة وترك بياناتهم الشخصية لدى إدارة الموارد البشرية وعندما يتم الإعلان عن الوظائف يتم البث في تلك الطلبات ويجري تبليغ ذوي العلاقة بقبول أو عدم قبول طلباتهم في التوظيف او التشغيل لدى

المنظمة المعنية . واي كانت الوسيلة المعتمدة لابد من توافر الشروط المناسبة في الإعلان كي تستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة منها :

❖ أن يتم الإعلان في وسائل شائعة الانتشار بين جمهور الناس بحيث يمكن وصوله إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك .

❖ أن يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتهاء من قبولها ونوع العمل وطبيعته والمنظمة وإطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك .

❖ ضرورة توفر الدقة والوضوح في الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان .

إن الصياغة السليمة والأسلوب المناسب لاعتماد الإعلان يعتبر من أكثر الوسائل شيوعاً في تحقيق المنظمة لاستقطاب القوى البشرية المؤهلة والكفوءة للعمل في المنظمة.

**مزايا المصادر الخارجية** :

❖ الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة .

❖ إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل .

❖ إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج .

❖ وبشكل عام يمكن القول إن اللجوء إلى المصادر الخارجية لاختيار الأفراد يجنب المنشأة كافة عيوب المصادر الداخلية.

**مساوئ المصادر الخارجية :**

❖ ضعف الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمنشأة ، وفقدان حماسهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية ، نتيجة عدم ترقيتهم إلى الوظائف العليا، وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة .

❖ حاجة الفرد المعين من خارج المنشاة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة ، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة .

❖ تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشاة سواء كان ذلك في شكل أجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة ، أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام أو الإعلان المختلفة .

- ❖ تحميل المنشاة تكاليف تدبيب العاملين الجدد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل .
- ❖ عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحية الفرد لكل من الوظيفة و المنشأة.

## المحاضرة العاشرة:

# عملية التوظيف

تمهيد

1. تعريف التوظيف
2. أهمية التوظيف
3. أهداف التوظيف
4. تدخل المختص النفسي في علم نفس العمل و التنظيم في عملية التوظيف

## عملية التوظيف

### تمهيد

يعتبر التوظيف من المهام الفعالة و المهمة في تسيير الموارد البشرية، فهو عبارة عن استثمار منتج يهدف غلى محافظة المؤسسة على نجاحها و بقائها و تحقيق أهدافها، و على هذا يجب على كل مؤسسة انتهاج سياسة ناجعة للتوظيف بالاعتماد على جلب الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه.

كما تقوم من المؤسسات خلال التوظيف بشغل المناصب المتاحة لديها من أجل توفير أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءات العالية.

### 1. تعريف التوظيف

تعتبر **عملية التوظيف** من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في بناء عمل فعال و منتج ومن ثم استمرارية و نجاح المؤسسة، حيث يتضح هذا من خلال الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهذه العملية. نجد تعريف **علي السلمي (1970) للتوظيف** بأنه:" هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل" **(السلمي، 1970، ص 218).**

أما **GUYOT JEAN (1979)** فيعرف التوظيف على أنه:" العملية التي تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في المؤسسة"**(GUYOT ،1979 ، P 17)**ويعرف أيضا كل من **Dimitre Weisse & Pierre Morin (1982)** التوظيف بأنه: "عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد وإختيارهم"**(Weisse & Morin ،1982 ،P279 ).**

و نجد كذلك **PIERRE JARDILLIER (1972)** يعرف التوظيف على أنه :"ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد و إضافي في المؤسسة"**JARDILLIER ،1972 ، (p 132).**

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التوظيف على أنه اختيار مترشح من بين المترشحين لشغل وظيفة شاغرة، وأنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتركيز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. أهمية التوظيف

تتجلى أهمية التوظيف في إحداث تلاؤم مع احتياجات الوظيفة و خصائص الفرد، فالهدف الرئيسي لوضع سياسة التوظيف هو الاستثمار، مما يساعد المؤسسة على الرفع من الإنتاجية والتقليل من التكاليف المترتبة عن تكوين الفرد، و كذلك استخدام كل مهارات وقدرات القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة، و تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية صنع القرارات، و كذا تطوير القدرات و المهارات الفردية و بلورة أفكارهم العامة عن طريق التطبيق الميداني والعملي للمهام من خلال المنصب الذي يتولاه الفرد، كما تساعد عملية التوظيف على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب **(منصور، 1972. ص94).**

و يمكن أن نبين أهمية التوظيف حسب محمد عبد الوهاب (1975) فيما يلي:

- تعتبر عملية التوظيف الحيز الذي يبرهن فيه الفرد عن كفاءاته بكل حرية و على أفضل وجه.
- منع أو التقليل من تويف الشخص الخطأ.
- - ضمان عدم هجرة الأدمغة إلى الخارج.
- تحسين الإنتاج كما و نوعا.
- يسمح للمؤسسة بمسايرة التطور التكنولوجي المحيط بها، و قابليتها للتوسع دوما و ذلك بتحديد طاقاتها البشرية.
- السماح للمتخرجين من مختلف المعاهد و مراكز التكوين و الجامعات بإيجاد مناصب ملائمة تساهم في تشغيلهم ومن جهة أخرى القضاء على الفراغ و البطالة.
- إضافة قدرات بشرية جديدة ذات التكوين العالي القادرة على تطوير المؤسسة و استقرارها.
- تحفيز الموظف على أداء مهامه و ذلك عن طريق ترقيته إلى منصب أعلى.

- تحقيق رغبات الأفراد بحيث يوفر لهم التوظيف الدخل و يكسبهم خبرة علمية و عملية و يدمجهم مع المجتمع.

- تستطيع المؤسسة من خلال التوظيف المخطط و المدروس توصيل رسالتها إلى المتقدمين للعمل لأن بقاء و تطور المؤسسة يعتمد على كفاءة العاملين.

### 3. أهداف التوظيف

تتحدد **أهداف التوظيف** من الغرض الذي تقوم عليه عملية التوظيف، والذي يتمثل أساسا في تزويد المؤسسة باليد العاملة الضرورية لتحقيق أهدافها والاستمرار في حياتها من خلال تحقيق التلاؤم بين احتياجات المؤسسة وخصائص الفرد. ومع ذلك يمكن أن نجد أهدافا أخرى على المستوى الداخلي و المستوى الخارجي.

فالبنسبة **للمستوى الداخلي** يمكن تلخيص أهداف التوظيف فيمايلي:

- تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف.
- وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختبار مترشحين مؤهلين وذلك بتحديد الأفراد المؤهلون لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.
- يسمح التوظيف بوضع كل مترشح لمنصب عمل تتوفر فيه الشروط في المكان المناسب له، بطريقة تسمح له بالاستخدام الأمثل لطاقته وقدراته ومؤهلاته وخبراته.

أما بالنسبة **للمستوى الخارجي** يمكن تلخيص أهداف التوظيف في أن التوظيف يسمح بامتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة. وبذلك فكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف يزيد أو يساوي ( على أقل تقدير ) مع قيمة الأجر الذي تدفعه له.**(دحيمان، 2012، ص 125).**

من خلال أهمية و أهداف عملية التوظيف و من مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يظهر الدور الأساسي و المهم الذي يلعبه المختص في علم نفس العمل و التنظيم، حيث أن علم نفس العمل و التنظيم يهتم بتهيئة جميع الظروف المادية و النفسية والاجتماعية التي تكفل تحقيق غايته، كما يهتم بدراسة العوامل الإنسانية في الصناعة و الكشف عن الظروف الإنسانية للعمل **(مجدي ،2005، ص 25- 28)**، و يهدف أيضا إلى زيـــادة الكفايـــة الصناعيـــة و زيادة توافـق العامل في عملـــه، و تحقيق نوع من الاستقرار الصناعي لإزالـــة مصادر الشكوى والمنازعات بين العمـــال وأصحاب العمل، و كذا تهيئة الظروف المـــادية والمعنوية التي تجعل العامل أكثر ارتياحا لعمله

**4. تدخل المختص النفسي في علم نفس العمل و التنظيم في عملية التوظيف**

فيتمثل في ضبط الطلب الذي يصدر عن المسؤول الهرمي المعني، حيث أن عملية التوظيف تكون بدايةً بتحضير التوظيف و هو عبارة عن **الطلب**، وهذا بسبب شغور منصب أو بسبب الاستقالة أو التحويل أو حاجة إضافية، حيث يقوم المختص في علم نفس العمل والتنظيم بضبط الطلب. ثم تأتي عملية **تحليل الطلب** حيث يباشر بتحليل الطلب الذي يضم مجموعة من المعلومات (كالمستوى، التصنيف، الأجر، التاريخ، المدة، الحاجة)، إذن قبل مباشرة مراحل عملية التوظيف يجب أن تتم دراسة الطلب من طرف إدارة الموارد البشرية و كذلك من طرف المختص في علم نفس العمل والتنظيم، هذا من أجل معرفة كل ما يتعلق بالمنصب من مسؤوليات وصلاحيات وكذا معرفة كل متطلباته وبالمقابل تحديد الكفاءات اللازمة لشغله، فتحديد المتطلبات والمواصفات يقصد به مستوى التكوين، الخبرة ،المميزات الشخصية والاجتماعية و تحديد نوعية الشخصية و هذا حسب متطلبات المهمة ومحيطها **(بوخلف، 2007، ص27)**.

**المراجع**


1. أشرف محمد أحمد عبد الله (2001). **علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته**. كلية رياض الأطفال.جامعة الاسكندرية.

2. أحمد ماهر (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة و للنشر، مصر,

3. الجريدة الرسمية. **قانون 11/90 المتعلق بقانون العمل**. الصادر في 25 أفريل 1990. ،العدد 17.

4. العمري بددر بن احمد بن على (2020)، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العالمية للنشر العلمي، العدد الخامس، كانون الثاني، السعودية.

5. أحلام عبايدية (2007). **محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الارشاد و التوجيه النفسي. جامعة باجي مختار –عنابة. الجزائر.

6. أحمد منصور،1975، **القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقويم أدائها-**، دار المطبوعات، ط2، الكويت.

7. أحمية سليمان (1992).**التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري**. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

8. بشير هدفي (2003). **الوجيز في شرح قانون العمل.** ط2. الريحانة للنشر والتوزيع. الجزائر.

9. بديع محمود القاسم (2001). **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**. مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع. ط1.

**10.** بوحسون العربي (2012)**. الأرغونوميا و ثقافة التسيير في المؤسسة الصناعية الجزائرية.**مجلة الو قاية و الأرغونوميا. العدد 5. الجزء 1. جامعة الجزائر 2.

11. خضير كاظم حمود.ياسين كاسب الحرشة (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان الاردن.

12. خديجة بوخلف، 2006، **أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الموضوعي للأتباع** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر.

13. بوفلجة غيات. **مقدمة في علم النفس التنظيمي**. ديوان المطبوعات الجامعية.

14. حمو بوظريفة. **مدخل إلى الأرغونوميا.**

15.حنا نصر الدين (2001)، **إدارة الموارد البشرية**. الأردن.

16. صلاح الدين عبد الباقي (1999) ، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**.الدار الجامعية، مصر.

17. لويزة دحيمان، 2012، **تأثير أخلاقيات الادارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم السياسية و الاعلام، جامعة الجزائر 3.

18. رشيد واضح (2003). **علاقة العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر.** ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

19. فرج عبد القادر طه (1988). **علم النفس الصناعي و التنظيمي**. دار المعارف. ط 6. مصر.

20. فرج عبد القادر طه (2001). **علم النفس الصناعي و التنظيمي**. دار قباء للطباعة. ط 6. مصر.

21. عبد الرحمن عيسوي-دراسات في علم النفس المهني و الصناعي-دار المعرفة الجامعية 1997.

22. عبد الرحمن محمد عيسوي (2003). علم النفس و الانتاج.دار المعرفة الجامعية الاسكندرية.

23. عبد الكريم بوحفص (2010). **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**. ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون. الجزائر.

24. عمر وصفي عقيلي (2003)، **إدارة الأفراد**، منشورات جامعة حلب.سورية

25. عويد سلطان المشعان الهذال، 2016، **علم النفس الصناعي و التنظيمي**، دار الفكر، ط1، الكويت.

26. علي السلمي، 1970، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، دار المعارف، مصر .

27. غيات بوفلجة. **مقدمة علم النفس التنظيمي.** ديوان المطبوعات الجامعية.

28. كامل محمد محمد عويضية، 1996، **علم النفس الصناعي** ، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت لبنان.

29. محمد عبد الوهاب (1975). **إدارة الأفراد، المنهج التحليلي**، دار النهضة، القاهرة .

30. مجدي أحمد عبد الله (2005). علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق.دار المعرفة الجامعية.الأزاريطة

31. وسيلة حمداوي، 2004، **إدارة الموارد البشرية،** منشورات جامعة قالمة .

32. يوسف حجيم الطائي. مؤيد عبد الحسين الفضل (2006)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،** مؤسسة الوراق للنشر،عمان الأردن.

33. **Pratique de fonction** ، 1982،**26**. Dimitre Weisse & Pierre Morin Paris. ، les éditions d'organisation،**personnelle**

34. Guery G (1993). pratique du droit du travail. Dumot. paris. –

**Le rucretement methodique du** ،1979 ،28. JEAN GUYOT

Paris، **entreprise moderne،personnel**

35 . edition ، **Gestion des ressources humaines،** 1998،29. J.M PERETTI vuilbert.

36 . **Tache et Activité dans l'analyse** ،30. Leplat et Hoc (1983) in cahiers de psychologie cognitive **،psychologique des situation**s

37. Leplat .j. (1997) ، **Regards sur l'activité en situation de travail،** PUF. ، Paris ،Contribution à la psychologie ergonomique

**38 . www.anabaa.org/nbanews/60/002-htm, 30/09/2010 à 14h.**