

## الإجابة النموذجية

### مقياس تسيير الموارد البشرية :

#### 1-تطور إدارة تسيير الموارد البشرية: 06 نقاط

تعرف الموارد البشرية على أنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها في ظل ثقافة تنظيمية تضبط السلوك، وبمجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات، مهارات، جهد من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي من أهم عناصر العمل والإنتاج فهي المحرك الأساسي لرأس المال والمعدات وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وتسويقه وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى كل منظمة إلى تحقيقها، ولقد زادت أهمية الموارد البشرية مع ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تبنتها منظمات القرن الواحد والعشرين ومفاد هذه المنهجية أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضى المستهلك الذي يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء ورضى الزبون لا يكون ولا يتحقق إلا من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، حيث بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان هذا الزبون، ومما سبق نستخلص أن فعالية المنظمة يكمن في تقديم سلعة بجودة عالية تحقق رضى زبائننا، يعتمد بشكل كبير أساسا على كفاءة وجودة وجهد مواردها البشرية التي تمثل العنصر الأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع مواردها لجميع الموارد في المنظمة، فأهمية دور الموارد البشرية حقيقة واقعة

تقربها منظمات القرن الواحد والعشرين، فأصبح ينظر إلى الأموال التي تنفق على حماية الموارد البشرية في بيئة عملها وتحفيزها استثماراً له عائد، فنجد المنظمات الحالية تهتم اهتماماً بالغاً بالموارد البشرية فهي تعتمد على مجموعة من التقنيات والتي تهدف إلى استقطاب أفضل الأفراد لشغل وظائفها وكذلك العمل قدر المستطاع على تطوير قدراتهم عن طريق عمليات التدريب والتأهيل وعن طريق برامج تحفيزية تشجع العمال على تحسين أدائهم واحترام أهدافها والعمل على تحقيقها، كذلك تعتمد المنظمات على نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية للحد من الأخطار والمخاطر المتعلقة بالعمل، وذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات الهادفة التي تهدف لحماية العاملين في مواقع العمل المختلفة من الأخطار المهنية المتمثلة في حوادث العمل وإصابات العمل والأمراض ذات الصلة بالمهنة مع السعي لتوفير علاقة ايجابية بين الفرد العامل وعمله.

إن مشاكل وتعقيدات التحول إلى المجتمع الصناعي وكثافة العلاقات الاجتماعية فيه يخلق تغييراً في اتجاهات العاملين نحو العمل، وتغير في نظرتهم إلى حقوقهم وواجباتهم وتظهر لديهم حاجات نفسية كثيرة ورغبات إن لم يتم إشباعها استحوالت كفاءتهم الإنتاجية واستثارت بينهم اضطرابات الشخصية التي تؤدي إلى اضطرابات العمل وزيادة تكاليفه ونشوء المشاكل الاجتماعية والعمالية التي بدورها تحول دون جدوى استثمار القوى العاملة في كثير من المنشآت فتحقق الكفاية الإنتاجية في أي مصنع يجب إن يتمتع فيه العاملون بالصحة النفسية والجسمية معاً، هذا لأن الصحة النفسية تحقق للفرد التوافق مع بيئة العمل وتساعد على مواجهة الأزمات النفسية التي تطرأ عادة عليه في حياته كما تجعله يحس إحساساً إيجابياً يساعده على رفع كفايته الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وهذا ما يزيد من التركيز على الإنتاج وبأقل نسبة من حوادث العمل ولعل هذه الحقيقة العلمية هي التي حددها مكتب العمل الدولي حيث ينص في إحدى اتفاقياته الدولية على ضرورة العناية بصحة العمال النفسية وذلك لأن خلو العامل من الصراع الداخلي والاضطراب النفسي والتوتر المرضي يضمن له السلامة أثناء العمل ويضمن الكفاية المرجوة.

والمقصود بالصحة النفسية ليس أن يكون العامل مجردا من المرض النفسي فحسب فكثير من الأفراد غير المرضى بأمراض نفسية لا يمكنهم مواجهة الأزمات العادية ولا يشعرون شعورا ايجابيا، وذلك لاحتواء شخصيتهم على اختلالات في النمو الاجتماعي وانطلاقا مما سبق تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها اذ تعمل على إتباع الاستراتيجيات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، والأموال، المواد والمعلومات وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المؤسسات لذا فإن المؤسسات تحاول إن تسخر جُلّ مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا العاملين بها وإن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظفين لتجسد ذلك في مستويات راقية من الأداء مما يضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة، والبحث عن الطرق المناسبة لتحقيق الرضا وضمان صحة نفسية ومهنية للعاملين، بمعنى آخر تسعى المؤسسات إلى تطوير المورد البشري والحفاظ عليه عن طريق عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين حيث يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يصعب الحصول عليها بسهولة.

ويقصد بصعوبة الحصول على المورد البشري المناسب، الحصول على أفراد تتوافق إمكانياتهم مع متطلبات العمل، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية هي رأس مال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة والعمل فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه العناية والرعاية التامة للأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم الأعمال والإنتاج مما يضمن لها بقاءها وكيانها، ولقد تطور مفهوم تطوير الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن حيث كانت أول البدايات بالاهتمام بالمورد البشري وتطوير أدائه مع حركة الإدارة العلمية للعمل (1856-1915) حيث ركزت هذه الحركة التي كان يقودها "تاييلور" على

مبدأ العقاب والثواب من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع الأعمال، فتم التركيز بشكل مباشر على تحقيق مستوى عال من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين وكرد فعل لمغالاة حركة الإدارة العلمية للعمل في الاهتمام بزيادة الإنتاج عن طريق تطوير أداء العاملين على حساب الجوانب الإنسانية والنفسية، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية والتي تعود أصولها إلى أعمالها "إلتون مايو" الناجمة عن مجموعة من التجارب أجراها بمصانع ويسترن إلكترونيك في هاوثرون (1924-1933) حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن السبب في زيادة الإنتاج لم يكن سببه الظروف وإنما نتيجة للعلاقات بين الأفراد، فهذه النظرية ظهرت مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الناتجة عن تطبيق مبادئ حركة الإدارة العلمية للعمل، ففي بداية القرن 20 قدم "إلتون مايو" نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية 1920 نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه حيث يشير "إلتون مايو" إلى أن العلاقات الإنسانية هي قلب التنظيم واعتبرها من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد ونرفع من روحهم المعنوية وبالتالي زيادة كفاءتهم مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات الإنتاج، فهي تركز على كيفية مراعاة الجانب الإنساني كون الأفراد هم أساس المنظمة وركزت على كيفية إرضائهم من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاجية وأثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعة كبيرة من الباحثين لخوض مجال العلاقات والعنصر الإنساني في العمل الإداري ولعل من أبرز التجارب التي لفت بتجارب "إلتون مايو" ما قدمه "ماسلو" 1954 حيث وضع هرم الحاجات الإنسانية وقال الإنسان كلما أشبع حاجة انتقل إلى حاجة أخرى، حيث ترتب هرم "ماسلو" باتجاه عكسي بحيث ابتداءً من حاجة تأكيد الذات ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس وتلتها الحاجات الجمالية ومن ثم الحاجة الإدراكية

للتعلم ثم تليها حاجة الانتماء والأمن وأخيرا الحاجات الوظيفية الغذاء والملابس والسكن ولم تتوقف الأبحاث عند هذه النظرية بل تعاقبت بعدها عديد النظريات والدراسات التي حاولت دمج العنصر البشري مع الوظيفة التنظيمية ومناطق التأثير والتأثر في شخصياتهم, حيث أدرج في هذا الصدد العديد من النظريات والتي من أهمها نظرية (y.x) "لماك غريغور" 1960 والتي تركز على أسلوب الثواب والعقاب بين الأفراد ومدى تأثير المكافأة في العمل من خلال فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية واختيار الأسلوب المناسب لدفعه من خلالها ووضع ميزان لقياس العقاب والثواب، فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية وعطاء اتجه للجانب الايجابي والعكس يحدث كلما أخطأ.

وزاد الاهتمام بالموارد البشري بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج وأنظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات من القرن الماضي والتي نادى بضرورة الجمع بين النظريات السابقة لإدارة المورد البشري على اعتبار أن إدارة الأفراد تعني بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة بما يضمن اجتذاب أفضل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن المورد البشري في المنظمة أخذ الاهتمام الكبير من طرف الباحثين فحاولوا إيجاد السبل التي من خلالها استثمار هذا المورد بالشكل الجيد إذ نجد أن معظم المؤسسات تركز جهودها حول تحسين أداء العنصر البشري والبحث عن مختلف الطرق الكفيلة بتعزيز ولائه كون هذا المورد البشري هو العمود الأساسي لتحقيق الثروة والقيمة لأي مؤسسة, ويمكن معرفة نجاح هذه المؤسسة في مدى قدرتها على إيجاد السبل الكفيلة لتهيئة الظروف المناسبة لعمالها من خلال مجموعة من السلوكيات الايجابية التي يعبر عنها في أدبيات علم النفس التنظيمي بالتوافق المهني حيث يعرف هذا الأخير على أنه الحالة العاطفية

الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة فوجود مورد بشري راضٍ عن عمله يحقق للمؤسسة ما يلي:

- ارتفاع مستوى الفعالية مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتحسن في مستويات الأداء مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج.
- ارتفاع مستوى الولاء لدى الأفراد مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

## 2-نظرية الحاجات: 03 نقاط

وهي دراسة نظرية علمية أوضحت أن سلوك الإنسان في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى لها الهيمنة القصوى في تأثيرها على سلوكه سواء بالإيجاب أو السلب وقد قدم صاحب هذه النظرية "ابراهيم ماسلور" الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الأفراد، تقوم على مبدأ أن الفرد لا يقوم بأي عمل ولا يعمل إن لم يكن راضيا فالعمل وسيلة لإشباع حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة أهميتها وهذه النظرية تقسم الدوافع أو الحاجات حسب خمس مستويات وهذه الحاجات مرتبطة، بحيث ترضى على التوالي وهذه الحاجات على النحو التالي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات التي ترتبط ارتباطا مباشرا ببقاء الفرد مثل الطعام والشراب والزواج، فهي حاجات متعلقة بالتكوين البيولوجي للإنسان.

- **الحاجات الى الأمن والاستقرار:** وهي تحتل المرتبة الثانية، فعند إشباع الإنسان لحاجاته الفيزيولوجية ينتقل بعدها لإشباع حاجات الأمن ويقصد بها الحاجة للاستقرار والحماية والتأمين ضد العجز والبطالة.

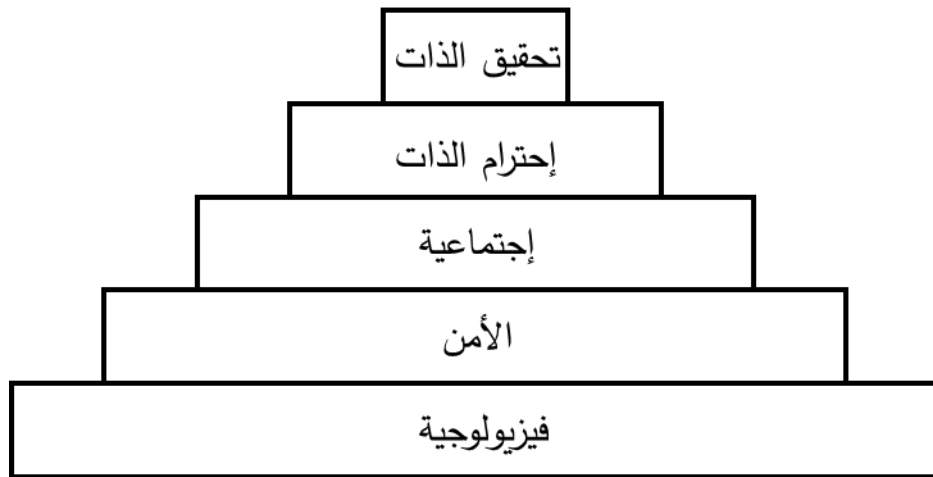
- **الحاجات الاجتماعية:** التي تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، فالإنسان يحب الانتماء لجامعة ينطوي تحت لوائها والفرد يكون متوافقا غير مضطرب مهنيا إذا حقق له العمل هذه الحاجة بحيث تكون له علاقات اجتماعية داخل العمل وتمتد إلى خارجه.

- الحاجة الى التقدير واحترام الذات: وحتى يحس الفرد بأنه استطاع أن يحقق هذه الحاجة، على المؤسسة الاعتراف بإنجازاته وتكليفه بأنظمة فعلية مما يجعله معتزاً بنفسه من خلال تقديره وتقدير الآخرين له.

- حاجات تحقيق الذات: وهي قمة الإرضاء تتم عن طريق برامج التدريب ومساعدة الفرد على تحقيق أكثر قدر من التميز الممكن وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيع.  
وتفترض نظرية الحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع بمجموعة من الحاجات الذاتية، ويستند "ماسلوا" على ثلاث افتراضات أساسية:

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير مشبعة فقط هي التي تثير في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.  
- ترتب حاجيات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرمياً، فتبدأ بالأساسية (الطعام المأوى) إلى الحاجات المركبة (الذات، الإنجاز).

- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية للمركبة، عندما تتم إشباع الحاجات الدنيا، وقد قسم "ماسلو" هذه الحاجات وفق الهرم التالي:



## هرم "ماسلو" للحاجات

انطلاقاً مما سبق فإن نظرية الحاجات تعتبر الإنسان كائن له عدة حاجات قد تؤثر أولاً تؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتر واضطراباً، في حين أن الحاجات المشبعة هي لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه، أو بتعبير آخر فإن العامل يكون مضطرباً مهنيًا في حالة لم يستطع إشباع حاجاته ولقد حددت هذه الحاجات في خمسة حاجات مذكورة سابقاً، فكلما صعد العامل إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد توافقه والعكس صحيح.

### 2- نظرية العدالة لآدامز: 03 نقاط

3- تنسب هذه النظرية إلى صاحبها "آدامز" ظهرت سنة 1963 تقوم على فكرة المقارنة الاجتماعية تنطلق من السؤال الآتي إلى أي مدى يكون الشخص مدفوعاً للعمل؟ والإجابة على هذا السؤال هي أن الرغبة في العمل ناتج عن مقارنة الفرد بجهوده غيره بمعنى أن هذه النظرية تقوم على أساس افتراضي هو أن الشخص يدرك نفسه مقارنة بالآخرين وثمة مدخلات خاصة بالشخص تتمثل في المستوى العلمي والذكاء والخبرة والمهارة واللياقة والخبرة الشخصية والمهنية.

4- أما المخرجات فتتمثل في الأجر والترقية والمكانة الاجتماعية، يقوم الشخص بإجراء مقارنة بين تلك المدخلات وبين المخرجات فكلما كانت العلاقة بين المدخلات والمخرجات علاقة تناسب واتفاق كانت هناك دافعية نحو العمل والرضا، أما إذا كان عكس ذلك أي عدم وجود تناسب واتفاق بين المدخلات والمخرجات شعر الفرد بالتوتر وعدم الاتزان وبالتالي يكون مضطرباً مهنيًا لعدم شعوره بالعدالة والإنصاف .

5- أما الوجه الآخر للمقارنة فيتمثل في مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين من حيث المدخلات والمخرجات فيقارن بين ما قدمه الآخرون للعمل أي المدخلات وما قدمه العمل له أي



المخرجات وبين مدخلاته ومخرجاته هو، ففي حالة عدم تكافؤ النسب فإنه يحس بالتوتر وعدم الإنصاف مما يجعله مضطرباً أيضاً.

6- فهذه المقارنات التي يقوم بها الشخص هي التي تحدد توافقه واضطرابه فأحساسه بعدم توافق الجهد المبذول مع حجم العائد الذي يتحصل عليه يحدث لديه شعور بضياح القيمة وتتضح من خلال ما سبق أن أسباب الاضطراب الوظيفي حسب نظرية العدالة والإنصاف يتحكم فيها ما يلي:

7-- الراتب

8-- الاعتراف والتقدير

9- فهذه الأشياء تقدمها المؤسسة ففي حالة عدم تكافؤها مع جهد العمل تكون سبباً في توتر الفرد، ولشرح أفضل لهذه النظرية فإننا نقول أن الفرد يقدم مدخلات تتمثل في العمر ومستوى التعليم والمهارة ومقدار الجهد المبذول في العمل ليحصل على عوائد مقابلها والتي تتمثل في المكافآت المتمثلة في جانبها المادي في الأجر والاعتراف والتقدير، ثم يجري مقارنته ليحصل على إحدى النتيجتين إما يحصل على مقارنة عادلة أو مقارنة غير عادلة بمعنى أن العامل قد يحسن أثناء مقارنته بتناسب بين مدخلاته وعوائده فيحس بالرضا، إما إذا أحس بالعكس أي عدم وجود تناسق بين مدخلاته وعوائده فينشأ لديه توتر واضطراب .

### 3-نظرية التوقع فيكتور فروم 03 نقاط:

تقوم هذه النظرية على افتراض ان سلوك الفرد مبني على عملية ادراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل ويسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع ان يحقق اه اكثر الفوائد ويجنبه اكثر الصعوبات وبمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة أي المرتبطة بالعمل وغير المباشرة التي تأتي من البيئة

الخارجية ويختار الانسان سلوكا يستحب فيه للعوامل الأقوى ويدخل الادراك هنا لان رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك .

#### 5- الملخص 05 نقاط

يبرز الطالب الفروق بين النظريات واهمية كل النظرية بالنسبة للأخرى