



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

المستوى: الثالثة ليسانس

التخصص: علم النفس التنظيم والعمل

التوقيت: 12:45-11:45

التاريخ: 31 ماي

2021

الإجابة النموذجية لمقياس: تسيير الموارد البشرية

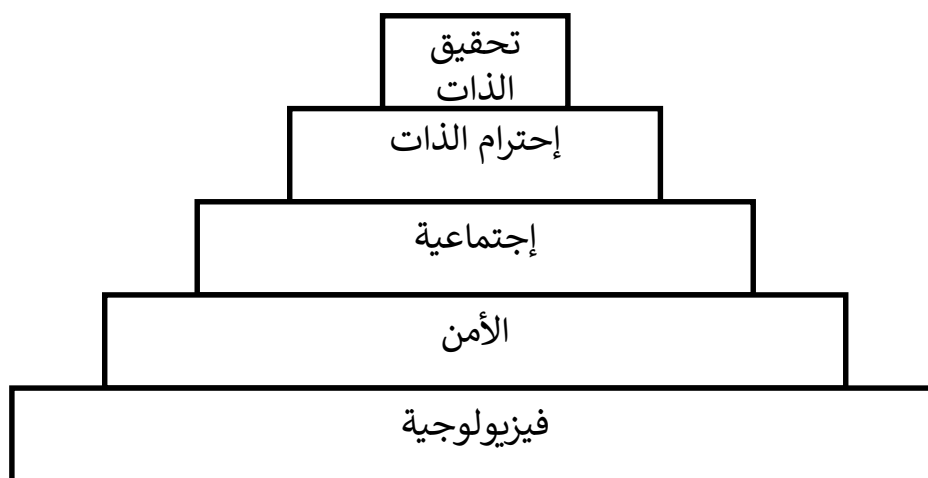
أجب عن الأسئلة الآتية:

**الجواب الأول - نظرية التدرج في الحاجات:**

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 بالعمل 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 معترفاً 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 قادرا على فعل أي شيء يستطيعه .
- وتفترض نظرية الحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية، ويستند "ماسلو" 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 هرميا، 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 قسّم "ماسلو" هذه الحاجات وفق الهرم التالي:



**شكل يمثل هرم "ماسلو" للحاجات**

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

والشكل التالي يشرح لنا العوامل المؤثرة في سلوك العمال:

العوامل العامة	مستويات الحاجة	عوامل تنظيمية معينة
- الإنجاز	تأكيد الذات	- النمو - وظيفة تحدي القدرات - التقدم - الابداع - التقدم في المنظمة - الانجاز في العمل
- التقدير - المركز - تقدير الذات - احترام الذات	تقدير الذات والمركز والاحترام	- مسمى الوظيف - علاوة الحدارة - تقدير الزملاء والمشرفين - طبيعة العمل نفسه - المسؤولية
- الرفقة - الوجدان - الصداقة	اجتماعية	- نوعية الاشراف - مجموعة العمل - علاقات اجتماعية
- السلامة - الأمن - الكفاية - الاستقرار	السلامة والأمان	- ظرف عمل أمانة - مزايا اضافية - زيادة في الأجر - الأمان في الوظيفة
- الغذاء - الهواء - المأوي	الفسولوجية المادية	- التدفئة والتكييف - الراتب الاساسي - ظروف العمل - الجنس

شكل رقم يوضح العوامل المؤثرة في سلوك العمال حسب نظرية الحاجات

## الجواب الثاني :

يحتاج الإنسان في تقدمه في العمل وفي مواصلة نجاحه فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه لما يدفعه لهذا التقدم والنجاح، تلك التي يطلق عليها اسم حوافز العمل وهي الأجراء أو مجموعة الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل في شكل مادي والمتمثل في الأجر أو في شكل معنوي كالتقدير، أو هما معا بهدف تحفيز العامل ولزيادة إنتاجه كما ونوعا وإشباع حاجاته المادية والنفسية.

ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدين بالنسبة لسياسة الحوافز في المنظمات حيث ظهر التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا والذي يقوم على مبدأ أن العامل كسلان بطبعه وما يبذله من طاقة وجهد يرتبط سلبا مع مستوى الأجر، أي أنه كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس، فارتفاع الأجر يصاحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أما التيار الثاني فجاء عقب التيار السابق، فهذا التيار يرى أن الإنسان مخلوق اقتصادي وحددوا العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، حيث يقول "آدم سيمث" الذي يعتبر من أكبر أنصار هذا التيار «الأجر لتشجيع العامل على العمل الذي يقوى بنسبة التشجيع التي يتلقاها»، ومن جهة أخرى جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي طورت بوضوح النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوع في منحى الحوافز ما بين المادية والمعنوية أما المرحلة الحديثة والتي تمثلها نظريات الإدارة الحديثة (الإدارة بالأهداف، ونظرية النظم)، حاولت تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها حيث ينظر في هذه المرحلة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت ترى المدارس التقليدية، حيث ترى هذه المدارس ضرورة ربط النتائج المحققة بمستويات الأداء وضرورة التفريق بين ذوي الأداء المرتفع والأداء المنخفض من خلال ما سبق يمكن تحديد أشكال الحوافز فيما يلي:

أ- **الحوافز النقدية:** يتم دفعها مباشرة للموظفين، فهي مكافآت تمنح على فترات قصيرة لتعبر عن انعكاس أداء الموظف لمهامه الوظيفية وتأتي تلك الحوافز النقدية في صور مختلفة حوافز إضافية وهي أكثر الحوافز النقدية انتشارا، تسدد على فترات زمنية مختلفة أهمها الأجور والمرتبات.

ب- **التعويضات:** ظروف العمل والمتطلبات المادية، الزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح ويرتكز التحفيز المادي على العدل، وأن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهد في العمل، وأن يكون مشبعا

لحاجات الفرد الانسانية والاجتماعية والنفسية، وأن يكون مناسباً لطبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيداته، وما تجدر الإشارة إليه أن التحفيز المادي يكون أساس ومعيار يحدد الكم والكيف الذي يمكن أن تصمم بناءً عليه نظم الحوافز المادية، بغرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق منه الحوافز أهدافها .

**ج- الحوافز المعنوية:** وتشمل الترقية والتقدم وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في مناصب العمل وتوسيع العمل وإثرائه، وحتى تؤدي الحوافز دورها بالشكل اللائق أو المرجو منها، بمعنى مساعدة العامل على التوافق والرضا والقضاء على الاضطرابات يجب أن يتم تصميم برامج الحوافز في المنظمة وفق أسس عملية ولتحقيق بشرط نجاح الحوافز هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد من الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار نلخصها فيما يلي:

- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
- تحديد الزمن المناسب لتنفيذ الحوافز.
- ضمان استمرارية الحوافز.
- منحها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنياً مع أداء العمل.
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد.
- أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافآت.
- أن يكون الحافز متوافق مع دوافع الفرد.
- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشاكلهم الاجتماعية).
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة.
- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين وعلى العموم يتم الاهتمام بعملية بناء برامج الحوافز، بهدف معالجة بعض المشكلات والاضطرابات التي تؤثر

سلبا على العاملين، ويؤكد "عقيلي" 2006 على الحالات التي تجب على الإدارة أن تهتم بالحوافز في حالة ظهورها في المنظمة وهي كالاتي:

- تدني مستوى العاملين.
- اضطرابات في معدلات الانتاجية.
- تدني مستوى الانتاجية.
- انخفاض في مستويات الروح المعنوية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسب دوران العمل.
- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- ارتفاع معدلات الشكاوى فيما يخص نمط الاشراف.
- ارتفاع نسب حوادث العمل.

انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن بناء برامج حوافز صادقة مبنية على أسس علمية ومقومات عملية من شأنه أن يساعد المنظمة على خفض الاضطرابات والسلوكات غير المرغوب فيها داخل المنظمة

### الجواب الثالث :

#### **التدريب المهني:**

يعتبر التدريب المهني من أهم اهتمامات كل منظمة أو هيئة حيث تسعى من خلاله إلى تطوير مهارات شاغلين فيها وتذليل العقبات التي تواجههم أثناء أداء عمل معين، حيث تستفيد هذه الهيئات من دراسات علم النفس الصناعي والمهني ودراسات تحليل المهن وتبويبها وما تقتضيه كل منها في شاغلها من قدرات وأعمال، فتحدد الشروط التي ينبغي توفرها في من يترشح للتدريب بناءً على مقتضيات المهنة ذاتها والافعال التي يتطلبها وبالتالي فإن التدريب هو عملية تقنية تعتمد على مجموعة من المعطيات تتعلق بدراسات تحليل العمل وتشخيص مشاكل الأداء لدى العاملين، حيث يكون الهدف تطوير أداء الأفراد ومساعدتهم على تحقيق التوافق ومعالجة الاضطرابات السلوكية المهنية في العمل ويعرف "فليبو" التدريب بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة اللازمة لأداء وتنفيذ عمل معين

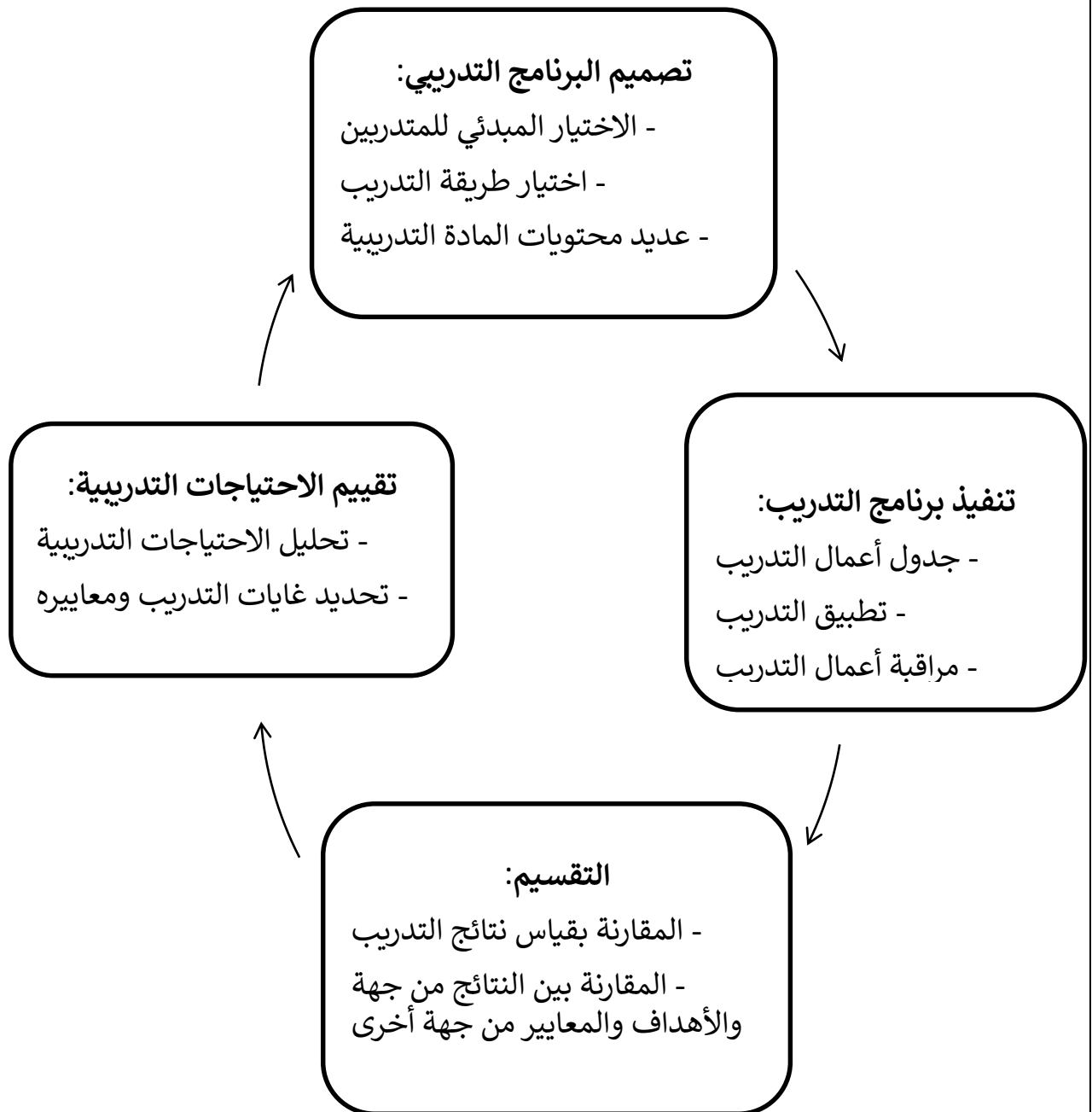
#### **شروط نجاح التدريب**

ويذكر "إبراهيم الديب" أن التدريب عبارة عن نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء في ظل الأهداف المطلوبة، ويعتبر التدريب أيضا أنه عملية تلقى الخبرة والممارسة التطبيقية والمعرفة العملية في حقل من حقول الاختصاص وفق برنامج مخطط وأساليب مدروسة وبإشراف متخصصين ومؤهلين لهذا الغرض بمعنى أن التدريب يهدف لتزويد وإكساب المتدرب معارف ومهارات لتحسين أدائه في المجال المقصود باتباع خطة محددة الأهداف وتتم هذه العملية بعدة مراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، حيث تهدف هذه الخطوة إلى استقطاب وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية وتدريب وتحديد حجم المعارف التي ستقدم إلى الأفراد على أساس خصائص الوظائف التي تحدد عن طريق عملية تحليل ووصف الوظائف، وتتميز هذه المرحلة بالدقة حيث يجمع كافة المعلومات المتعلقة بالوسائل التي تنطلق منها وتبنى عليها خطط البرامج التدريبية حيث يتم جمع المعلومات من عدة مصادر ويمكن حصر مستويات الاحتياجات التدريبية في ثلاث مستويات وهي:

أ- المؤسسة: حيث يكون مضمون البرنامج يتفق مع احتياجاتها وفي الإطار العام لأهدافها وثقافتها.  
ب- الوظائف: حيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات التي يتطلبها مجموع الوظائف الموجودة على مستوى المؤسسة وذلك عن طريق تحليل الوظائف الحالية ويتم عن طريق تحديد الوظائف التي لم يكن فيها الأداء بالشكل المطلوب.

ج- الأفراد: حيث يتم تحليل أدائهم بمجموعة من الوسائل بهدف تحديد مواطن القوة والضعف فيه ويتم تنفيذ التدريب بعد اختيار الطرق المناسبة لتنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية والتعلم هو أحد أهم الطرق والوسائل الفعالة في تفسير ونقل المعرفة للمتدربين، وعليه يجب معرفة أبرز الشروط الأولية لحدوث التعلم وهي الاستعداد أي قدرة الأفراد سواء المعرفية أو الجسدية على استيعاب ما سيقدم لهم، أما الشرط الثاني فيمكن في الدافعية وهو إحساس المتدربين بجدوى التدريب وحاجتهم إليه، أما الشرط الثالث فيمكن في ضرورة ممارسة المهارات التي تعلمها الأفراد سابقا مما ينمي لديهم الفاعلية الذاتية، ثم تأتي عملية الاسترجاع إذ أنه يبين للمتدرب مقدار الجهد المطلوب بذله تعلمًا وممارسة لكي يأتي أدائه الفعلي مطابقًا للأداء المتوقع، فكلما كان الأداء الفعلي موافقًا للأداء المتوقع زاد من دافعية المتدربين، ثم يتم قياس مدى مساهمة البرنامج التدريبي في نقل المعرفة والقدرات عند المتدربين وتوظيفه في خدمة أهداف التدريب، وللتأكد من جدوى التدريب، ونجاح عملية الإعداد والتدريب، تتم عملية التقييم ومتابعة نتائجه بانتظام، وذلك

بقياس ردود أفعال المتدربين وقياس مدى شعورهم بأهمية البرنامج التدريبي وما مدى استيعاب المتدربين للنواحي التعليمية المهارية التي أعطيت لهم، ومراقبة أدائهم الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع ثم التأكد على ما مدى تأثير البرنامج ككل على فعالية المؤسسة وقدراتها وانخفاض مستوى الاضطرابات التي كانت تبدو على العمال قبل التدريب، والشكل الآتي يبين لنا مراحل وشروط نجاح عملية التدريب:



### شكل يوضح مراحل وشروط نجاح عملية التدريب

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التدريب هو ذلك العملية المنظمة التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر حيث تساعدهم على تلاقي جوانب القصور في أدائهم،



والتدريب ليس عملية اعتباطية وإنما تكون نتيجة لاختلالات قد تظهر في أداء العاملين تعيق توافقهم وتنمي لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم مما يحتم على المنظمة أن تنتهج منهاجا من خلاله تقوم بإصلاح تلك الاختلالات وتساعد المورد البشري على تحقيق التوافق، وتتم عملية التحليل بالحصول على معلومات يمكن حصرها في ثلاثة مصادر أساسية:

أ- **مصادر متعلقة بالعاملين:** ويتم استخدام مجموعة وسائل كالاختبارات والمقابلات والسجلات ومراكز التقييم واستطلاع الرأي وتقييم الأداء.

ب- **مصادر متعلقة بالعمل:** حيث يتم تحليل كفاءة العامل ومواصفات العمل.

ج- **مصادر تنظيمية:** مثل الشكاوى وحوادث العمل أخطاء الإنتاج، الملاحظة والشهادات الميدانية والمعدات المستخدمة.

وبالتالي فإن عملية التدريب إذا ما تمت وفق الأسس الصحيحة فإنها حتما ستساعد العاملين على إنماء مشاعر الرضا وتخفي لديهم السلوكات المضطربة داخل المنظمة مما يساعد بالضرورة المنظمة على تحقيق أهدافها.