

جامعة أحمد زبانة - غليزان
كلية العلوم التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

دروس حول تسيير الموارد البشرية

موجهة لسنة ثالثة ليسانس تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد: د/بن علي آمال

الموسم الجامعي 2021-2022

مدخل لتسيير الموارد البشرية :

- صفا تقوم أي منظمة وحتى تبقى حية تحتاج عدد من الموارد من بينها الموارد المادية ، الموارد المعرفية والمعلومات والموارد البشرية الموارد المالية وانزمت كل هذه الموارد مهمة وتحتاج المنظمة أن تهتم بها إلا أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيدا فالموارد الأخرى سلبية لا تمتلك الإدارة ولا حاجات ولا طموحات فهي لا تستطيع أن تختار وتعارض ولا يمكن أن تخير الدور المعقد لها كما هو الحال بالنسبة للإنسان (الموارد البشرية) ، بالتالي تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والإستثمار فيها يفوق الإستثمار في أي مورد آخر ، بعد أن أصبحنا أمرا ضروريا يساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة والإستثمار في البقاء

١- مفهوم تسيير الموارد البشرية : تسيير الموارد البشرية هو منظومة وظائف متكاملة بنائيا ومتسلسلة وظيفيا يؤديها المختص من أجل جلب أفضل الموارد البشرية ثم متابعتها وميلانها بما يجعلها راعية في وقايرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة .

منظومة : من حيث أنها وظائف تسيير الموارد البشرية مترابطة لا يستغني بعضها عن بعض ، بل غياب وظيفة واحدة يؤدي إلى اختلالات شارحة على مستوى منظومة الوظائف جميعها .

٢ متكاملة بنائيا : إذ أن وظائف تسيير الموارد البشرية تتوقع بشكل ترتبي ولكل وظيفة موقعها الذي لا يمكنها أن تكون إلا قية (وظيفة الاختيار مثلا لا يمكنها أن تسبق وظيفة الإستقطاب) .
متسلسلة وظيفيا : إذ كل وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية تأخذ مدخلا لها عن الوظيفة التي تسبقها ، وتقدم مخرجاتها كمدخلات للوظيفة التي تليها

، راعية في وقايرة على : بما أن الإتجار هو محملة الرعية والقدرة فإن التسيير الناجح للمورد البشري هو التسيير القائم على توفير المكوّنات معايل أن لأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة .

١- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية = هناك أسباب عديدة تؤثر
على الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع
من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:
- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث = ساعد على ظهور التنظيمات
العالمية والمنظمات، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد
البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل
الموارد البشرية في المؤسسة.

٢- التوسع الكبير في التعليم وفرج الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى
زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى
إلى حاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل
حديثه للتعامل مع التغيرات الحديثة للموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل
بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود
إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة
في مشاكل مع الحكومة.

٣- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية
وتطالب الأمر بضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية
مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين
الإدارة والمنظمات العمالية.

تطور تسيير الموارد البشرية : فيما يلي تناول لمحة تهورية لمفهوم
تسيير الموارد البشرية عبر مختلف المراحل :

✓ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : قبل أن يظهر التجميع كانت الفلاحة
التجارة والصير هي الأنشطة الغالبة ، وكانت التجمعات العمالية
تنشأ بشكل عفوي بغير أية فكرة إدارية أو تنظيمية ، فلم تكن المؤسسات
قد برزت بالصور النظامية التي هي عليها اليوم

✓ مرحلة ما بعد الثورة الصناعية : شكل التجميع نقطة الانطلاق
للفكر الإداري الحديث ، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية التي
ظهرت في البداية تحت مسمى " إدارة الأجزاء " ، ثم تطورت بعد
ذلك ، إذ مع مطلع القرن السابع عشر توالت الكتابات تنادي بضرورة
الاهتمام بالعتصر البشري

✓ مرحلة مرسى الإدارة العلمية : تعود نشأة علم إدارة الأفراد أساسا
إلى المدرسة التaylorية التي نادى بأن تحقق أهداف المنظمة
لنا ليتم إلا إذا التزمت بالاختيار السليم للعمال من جهة ، ثم
التوزيع السليم للمهام عليهم من جهة أخرى ، وقد قدمت النظرية
التaylorية أسهاماتها الهمة في دراسة الحركة والزمن والتي
كان لها أثر ملموس على أرض الواقع في زيادة الإنتاج ، وبالرغم
مما على هذه النظرية من انتقادات إلا أن ذلك لم يمنع من كونها
شكلت أرضية للانطلاقة نحو التطوير في الفكر الإداري لتسيير
الموارد البشرية

✓ مرحلة مرسى العلاقات الإنسانية : تمخضت هذه المدرسة
عن سياق ثوري داعم للإنسان وللعامل بالخصوص
مهايا ب " قيمته كإنسان " والمنظمة هي تهلم لحياتهم
قبل أن تكون كيانا ماديا

✓ مرحلة مرسى إدارة الموارد البشرية : اهتمت بالتوفيق بين
أهداف المنظمة ومطالب العمال من خلال تحفيز الإدارة على
العمل من أجل تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل

مناسبة تتيج للعاملين فرصة اقربهم من ردد للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيج للعاملين فرصة النمو، التطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، والعنصر البشري هنا يعتبر مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية و مورد دائم للمدخلات الأخرى، بل إن المورد البشري هو الوحيد من بين كل موارد المنظمة القادر على ضمان الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة إذا ما تم تسييرها على الوجه الأمثل.

3- المسؤولية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية
مع تزايد تداعيات العولمة وقضايا البيئة والتنمعة المستدامة فقد ظهر فكر المسؤولية الاجتماعية يفرض نفسه بقوة على مختلف المستويات الإدارية بما فيها مستوى إدارة الموارد البشرية، إذ جاء مقولة آدم سميث بأن "ما هو جيد للمؤسسة جيدة للمجتمع" ولكن العكس هو الصحيح، فما هو جيد للمجتمع جيد للمؤسسة، وهذه الأخيرة مطالبة بحفظ مسؤوليتها الاجتماعية إذ هي طمعت إلى البقاء والريادة، والمسؤولية الاجتماعية أبعادا خارجية (الحفاظ على البيئة تنمعة الاقتصاد، ترقية المجتمع) وأبعادا أخرى داخلية، ويعد المورد البشري واحد أهمها ويل أهمها.

- أن أداء المؤسسة تجاه موظفيها يأخذ الترتيب الأول على قائمة المؤشرات الأربع لتقييم مسؤوليتها الاجتماعية، فالمؤسسة مطالبة بالوفاء بالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه موظفيها من خلال الانتغال الشام لشؤونهم وتطويرهم ورعاية مصالحهم منذ تعيينهم وإلى غاية ما بعد انقطاعهم عن العمل كما يلي:

عند التعيين: هناك التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال الإعلان الصادق عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة مع عدم انطواء على أي تنوع من التمييز.
- احترام قواعد الاستقطاب النزيه والنزاهة في التعامل مع مكاتب التشغيل.

- احترام المؤسسات المتنافسة وتجنب أساليب الغش والتحيل لحذب العاملين.

- الإطلاع على ملفات كافة الموظفين للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص.

- النزاهة والوضوح في إجراء مسابقات التوظيف وتجنب أساليب الوساطة والمحسوبية.

- توفير الظروف المناسبة للجميع لإجراء مقابلات التوظيف.

« أثناء الخدمة : هنا تلزم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال :

- الاهتمام بجودة حياة العامل في المؤسسة.

- توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي.

- الحفاظ على كرامة العمال وخصوصياتهم.

- تعزيز الانسجام بين حياة العامل المهنية وحياة الشخصية.

- إثراء الوظائف والتكافؤ للتكوين والتطور.

- التقييم الموضوعي لظروف العمل.

- توفير شروط العدل للأداء العامل.

- العدالة في توزيع الأرباح والسلامة المهنية.

- توفير خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية.

« بعد نهاية الخدمة : هنا تلزم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال :

- منع العامل مستقبات حياته الاستغناء عن خدماته.

- استخدام العمال المتقاعدين كمستشارين ومشرفين في الأعمال التي تحتاج إلى خبرة.

- مساعدة العامل على إيجاد فرص عمل بديلة، ومنع التسهيلات والتوجيهات للتوظيف في مؤسسات أخرى.

- منع العامل الفرصة للعودة للوظيفة من جديد.

- استمرار الخدمات الطبية والتأمينات في إطار القوانين المعمول بها.

تخطيط إدارة الموارد البشرية

* تعتمد إدارة الموارد البشرية على وظيفة التخطيط باعتباره من الوظائف المهمة التي تزيد من فعالية ونجاح المنظمة والتي تركز عليها وظائف أخرى والتي تقوم من خلالها بتحديد احتياجاتها كما ونوعاً لذلك فطبيعة تخطيط الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها.

١. ماهية تخطيط احتياجات الموارد البشرية : يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة بآل كم والتنوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط أو بعبارة أخرى الموازنة بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً لتلبية متطلبات الأعمال المتوقعة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً ويعرف كذلك بأنه هو استراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، والإلتقاء الحسن للتوقعات والأعداد المناسبة من العمالة كقيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية : من خلال تخطيط الموارد البشرية تسعى المنظمة إلى :

- + التمهيد للعديد من وظائف تسيير الموارد البشرية (الإستقطاب، الإختيار...)
- + تجنب الإنقطاع أو العجز الفجائي في خط الإنتاج.
- + التخلص من الفائض من العمالة وسد العجز.
- + تحقيق التكامل والشرائط بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- + تبيان نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء الموارد البشرية.
- + الإستعداد لأي تغييرات في الوظائف أو ظروفها الداخلية والخارجية.
- + تجنب المشكلات في إدارة الموارد البشرية وتمحيصها قبل استفعالها.
- + زيادة التقارب بين اتجاه سير الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة.

- مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية : نعرض مراحل تخطيط الموارد البشرية في أربعة مراحل أساسية كالآتي :

1- مرحلة تحليل بيئة العمل : إن عملية التخطيط للموارد البشرية تتأثر تأثراً كبيراً بخطط المنظمة الإستراتيجية وتؤثر على نجاحها ، أي تتفاعل كل من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية .

2- مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية : تتضمن هذه المرحلة تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة .

3- مرحلة تحليل المعروض من العمالة : يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس والمستوى الثقافي والمستوى التعليمي للقوى المعروضة للعمل بالإضافة إلى معرفة حجم العمالة المعروضة من أجل وضع خطة واضحة طالب العمل تشكل نقاط قوتها بالنسبة للمنظمة يجب استغلالها والسعي للحصول عليها قبل المنافسين .

4- مرحلة إعداد خطط العمل : في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب ، وتختلف خطة العمل نتائج المقارنة على وجود عجز أو فائض في العمالة ، ففي حالة وجود عجز تسعى المنظمة إلى سدده من المصادر الداخلية (توظيف داخلي) قبل اللجوء إلى عدة أساليب لتضييق حجم العمالة ، أما في حالة وجود فائض فتتبع المنظمة حجة - تشجيع العاملين على ترك المنظمة التقاعد المبكر - مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات أخرى .

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية (المتنبؤ بالعمالة) :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية تحديد العمالة خلال فترة الخطّة من بينها ما يلي :

١- تحديد تأثير المتوقع في التغيّر في الهيكل التنظيمي : تلجأ المنظمة في بعض الأحيان وبسبب ظروف معينة تغيّر تنظيمها إما بتصفية الوظائف أو دمجها مع وظائف أخرى أو توزيع أنشطتها على وظائف أخرى بما يسمح بتوفير الجهد والتكاليف ، أو خلق أقسام جديدة وكل ذلك سيؤثر على حجم العمالة المطلوبة .

٢- تحديد تأثير المتوقع في حجم الإنتاج : بالرجوع إلى خطة الإنتاج يمكن تصور التطور المتوقع في هيكل العمالة من حيث الكم والنوع .

٣- تحديد تأثير التغيّر المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج : بناء على نتائج المقارنة بين العائد والتكلفة المتوقع باستخدام الآلات والعاملين تبين الإدارة قرارها

٤- التأكد من شاغل الوظيفة قادر على أدائها : يرتبط عنصر الإنتاجية بالمهارات والقدرات الواجب توفرها في الوظيفة وفي حالة غياب ذلك فإن الإنتاج سينخفض وبالتالي اللجوء إلى التعويض بمزيد من العاملين مما يتسبب في فائض لا لزوم له وكذلك الأمر بالنسبة لحالات الترقية لأشخاص لا يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة ، وهذا يفرض على المديرين أن يدرسوا الموهوبين من خلال تقييم أداء العاملين، الاستعانة ببرامج التدريب ، مقارنة المؤهلات المطلوبة والمؤهلات الفعلية .

③ تحليل الوظائف أو الأعمال

- 1- تعريف تحليل الوظائف : يعتمد على عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على صفات الوظائف ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها من يشغلها.
- 2- استخدامات وغوائد تحليل الوظائف :
 - يسمح تحليل الوظائف بتوفير معلومات دقيقة لاستخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية منها :
 - تخطيط القوى البشرية : يسمح تحليل العمل بتحديد حجم العينة للوظائف المطلوبة .
 - الاستقطاب والاحتياط (من خلال واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها)
 - تحديد الأجور الرواتب والمكافآت : التي تناسب طبيعة كل وظيفة وتحليل الوظائف يحدد قيمتها النسبية وما تتطلبه من مهارات ومستوى تعليمي وحجم المسؤولية وبالتالي ما يقابلها من أجر .
 - تقييم الأداء : من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير الموجودة عند تحليل الوظيفة .
 - التدريب : يوجد في بعض الحالات فارقا بين مهارات الفرد الذي يشغل الوظيفة وفوق والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة كما حددتها تحليل العمل ولذا هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم وتطوير البرامج التدريبية التي تسمح بالتوصل إلى المهارات ، المتطلبات والمؤهلات المطلوبة .
 - تبسيط العمل : من خلال توصيف الوظيفة وأدائها لتبين وجود أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها .
 - تصميم العمل : يساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأساليب والمهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة (التفت والفرصة الوظيفية) طبيعتها ومزاياها على غرار ظروف أدائها وهذا الشكل يتدرج تحت اسم تصميم الوظيفة .

3- أدوات تحليل الوظيفة : تبدأ عملية تحليل الوظيفة بالوصف الوظيفي أساساً ، ويتم تحليل العمل من خلال واحدة أو أكثر من الأدوات الآتية ذكرها :

« البيانات المكتوبة والم محفوظة لدى مؤسسة العمل : يمكن الممثل الرجوع إلى كل ما هو مكتوب ومسجوع الإطلاع عليه لدى المؤسسة (تاريخ المؤسسة - التقارير المتعلقة بمواصفات العمل والعامل - التشرّات التعليمية والدراسية ...) وذلك من أجل أخذ المعلومات اللازمة عن العمل ضمن سياقه ، لأنّه لا يمكن تحليل العمل بمعزل عن سياقه التنظيمي واللائية سيتم الحصول على بيانات زائفة »

« التشرّات النظرية المتوفرة حول العمل موضوع التحليل : يمكن للممثل الرجوع إلى الدراسات السابقة وأدبيات الوظيفة (إن وجدت) والمبادئ العلمية التي يتركز عليها العمل موضوع التحليل .

« المقابلة : يمكن للباحث اعتماد المقابلة الشخصية ليس فقط مع العامل ولكن بالضرورة مع المشرفين عليه أيضاً ، وقد يستدعي الأمر إجراء مقابلات مع زملائه أيضاً ، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من الملاحظة في البيانات التي تحصل عليها .

« الاستبيان : يمكن للباحث استخدام استبيانات يوجهها للعامل وأسئلة التنظيمية من أجل الحصول على البيانات المطلوبة ، غير أنّ تجدر الإشارة هنا إلى أنّ الاستبيانات لا تعوز القدر الكافي من الثقة في مثل هذه المواقف إذ أنّ اعتمادها لوحدها قد يولّد نتائج مضلّة ، فقد يصرح المبحوث على نحو الاستبيان بما هو ليس من الواقع في شيء ، وبالتالي فالنتائج موهنة »

« الملاحظة في مواقع العمل : رغم أنّها تتطلب الكثير من المهارة ، الجهد وتحليل العمل ، وخصوصاً عند ما يتعلق الأمر بأعمال مهنية ونواتج سلوكية مخرجياتها بالعين المجرّدة ، على عكس الأعمال القيادية مثلاً - يحدّثنا ملاحظتنا

« الملاحظة بالمشاركة في مواقع العمل : هي أقوى أثر في منهجيات الباحث ، إذ أنّ الذي يصنع الحدث ليس كمع شاهده ، فإذ اتسنى للممثل العمل أن يأخذ دوراً فاعلاً

وهذا ليس متاحا دائما، فإن هذا يكون أحسن للحصول على بيانات ذات أكبر قدر من المصداقية.

4. خطوات تحليل الوظيفة: تتضمن تحليل الوظيفة 4 خطوات أساسية: الخطوة 1: تتمثل هذه الخطوة في تحديد البيانات التي يجب جمعها من أجل طبيعة المنظمة، مستجابه، هيكلها التنظيمي، احتياجات الإدارات والأقسام تحديد أسلوب جمع البيانات كما يلي مثلا:

الخطوة 2: وفيها يتم تدعيم ومراجعة المعلومات التي توفرها كل من الهياكل التنظيمية وخرائط العمليات، إذ أن الهياكل تبين مختلف الوظائف الموجودة توضحها وتفصيل الوظائف.

الخطوة 3: في حالة كونه المنظمة موجودة منذ فترة طويلة فيعمل عند تحليل الوظائف اختيار بعض الوظائف كجينة بهدف تحليلها ثم تحليل البقية والهدف المنظمات في طور الإنشاء فيوصل اجراء تحليل تستغرق وقتا طويلا، أما إذا كانت

الخطوة 4: بعد جمع البيانات اللازمة للوظيفة وتنقيحها ومراجعتها يتم إعداد وصف كامل للوظيفة وكذا مواصفات من يستغلها. هذان العنصران اللذان يعدان بمثابة جناحي تحليل الوظيفة، فالوصف عبارة عن تفسير مكتوب يعبر عن مكونات الوظائف من أنشطة، مسؤوليات ظروف أدائها، طريقة أدائها، مستوى الأمان العلاقات مع الآخرين... أما المواصفات فيعبر بها عن الخبير السات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

5. المقصود بمواصفات شاغل الوظيفة عبارة عن قائمة تعدد المهارات والخبرات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (الدوليم - المهارات - المعارف التدريب - عدد السنوات - الخبرة، الصفات الشخصية، الميول...)

أي ملاحظ من يشغل الوظيفة والمتطلبات الواجب توافرها فيه وتضمن ذلك على تبين المثال:

• الصفات ارميها نية (سجل طيبي كامل ، الشكل ، الهندام) .

• صفات عقلية (الذكاء ، الدبابة ، اللفظ) .

• المستوى العقلي .

• الاخيرة .

• صفات شخصية (مدى توازن الدافعية ، الحماس ، القدرة على التكيف مع
تغير الظروف - القدرة على التمرن و الانقلاص مع التغير) .

• مواصفات خاصة : كالسنة والجنس .

التوظيف

أولاً : مفهوم عملية التوظيف : يمكننا تعريف عملية التوظيف كالآتي :
التوظيف : "هو عملية العمليات الذاتية التي يقوم بها مدير الموارد البشرية منذ تكليفه بالعمل على سد حاجيات المنظمة من الكفاءات المؤهلة إلى حين تمام إنجازها لما كلف به فعلياً ، تلك العمليات التي على التوالي : الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين -

ثانياً : أهمية عملية التوظيف :

تعد عملية التوظيف في مقدمة الوظائف ذات الأهمية القصوى من جهة وظائف تسيير الموارد البشرية : ذلك أنه من خلالها يتحدد ملمح واحتياج عمالة المنظمة وحظها من الكفاءات المؤهلة والقادرة على تنويعها بالحكمة التنافسية المستدامة التي يمكن تمتع ظلها تحقيق كل ما تطمح إليه من الأهداف القريبة والبعيدة ، وتتنوع أهمية عملية التوظيف على أهمية مراحلها من استقطاب واختيار ثم تعيين ،
ثالثاً مراحل عملية التوظيف :

1- الاستقطاب : هو عملية البحث عن وجلب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للترشح لشغل وظيفة أو وظائف شاقة ، وذلك مع مراعاة الشروط التالية :
عليها أن تحصر ترشيح التكاليف في عمليات الاستقطاب ، كما يجب ترشيح عملية الاستقطاب بحيث لا تستقطب إلا من هم فعلاً ذوي مؤهلات معتبرة في مجال التوظيف من جهة ، وبعين نظر للمترشحين هجرة إيجابية عن المنظمة منذ البداية من جهة أخرى ، أخيراً علينا أن نلتزم بالنزاهة والشفافية في عملية الاستقطاب بما يضمن تكافؤ فرص الترشح لكل المؤهلين ، وهذا يجب في مصلحة المؤسسة بالترشيح الأول كما يجوز من مصادرها إلى اختيارها

في الاختيار : بناء على فحص وتمحيص يشترط فيه الدقة والموضوعية لهم القبول في أمر المترشحين بين مقبول ومرفوض على أساس معايير

تكون محددة مسبقا ومطلبة وعملية الاختيار مهمة جدا الآن مستقبل
المؤسسة وسدفتها يتوقعان على حيا راجعا، والتأكد أهمها اختيار
موظفيها الذين سوف تنعكس خبراتهم وسماتهم وكفاءاتهم
في خصائص المنتج، وبالتالي خبراتهم هي التي تعطي صورة
المؤسسة للسوق وللمجتمع.

التعيين : هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتتم من
أربعة نقاط رئيسية :

• إمداد قرار التعيين : لما شرعية الاختيار وبعد زجاج المشرع
في مسابقة التوظيف، تتولى الجهة المضولة قانونا إمداد قرار
التعيين الذي يوافق الموظف بنسخة عنه ليستفيد قانونا بالإنتماء
للمؤسسة.

• التهيئة المهنية : هنا نعمل على تعريف الموظف بالمؤسسة
و بالمحرفين عليه، والعاملين معه، والحاملين ذوى العلاقة المباشرة
بمكتبه، ومواقع العمل التي تعمل، ونحن دون المغالاة في هذا الجانب
حتى لا نخرج عن إطار الأهداف المسطرة لهذا الإجراء.

• التثبيت (فترة التجريب) : يستفيد الموظف الجديد من فترة
تجريبية بمصعب عمله مدتها ستة أو أقل - بحسب ما تقره
النصوص القانونية ذات الشأن - ويقع طيلة هذه الفترة تحت رقابة
المشرف المباشر عليه، وإشراف انتهاء فترة التجريبية يحذر المشرف
تقريراً بتثبيت الموظف الجديد، أو تمديد فترة تجريبية لسنة أخرى
أو تسريحه نهائيا.

• التثبيت والتمكين : بعد اجتياز الموظف الجديد فترة التجريب
بحاج، ويستفيد من تقرير إيجابى من طرف المشرف المباشر عليه.
يتم تثبيته بشكل دائم في منصب عمله، وهنا لابد من تمكينه
من كل الصلاحيات التي يخولها له القانون من أجل أن فاعليته في عمله
راجعا : أساليب التوظيف

أساليب الاستقطاب : برامج الاستقطاب فوجان

- الإستهقاطب الإيجابى : وتقوم بجه المؤسسات التى تهر و تلع
الحيرة التنافسية المستدامة ، أين تذهب إلى أبعد من ذكر شرة
الوظيفة بل تطلع حركات الاستقطاب مكشفتة بشئ الوسائل
لا غراء أكثر الكفاءات تميزاً .

- الإستهقاطب السلبى : هو السلوك السيء فى الإستهقاطب
لكنه شائع إذ نكتفى بإعلان بسيط على صفحات الجرائد أو
مواقع الإنترنت عن وظائف شاغرة وعن مواقع الحسابات
وملغات الشرح المطلوبة فيها .

أساليب الاختيار : من أبرز أساليب الاختيار ما يأتى :
- طلبات التوظيف : حيث المترشح يجمع بين أيديها معلومات
عن نفسه من طلب التوظيف ، وهو من أهم المصادر للحصول على معلومات
تساعدنا فى اتخاذ القرار بالاختيار من عدمه .

- المقابلات الشخصية : تتيح لنا التأكد من خصائصه والسرفاسه
أخرى لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال اللقاء المباشر وجهاً لوجه
ويبقى أسلوب المقابلة هو الأكثر مصداقية والأقل تكليفاً
لحد الآن .

- التصريح والتوجيه : تعتبر التوجيهات الكتابية للمستخدمين السابقين
للمترشح أو لمكونه وأساتذته مصدرًا من مصادر المعلومات التى
تساعدنا فى الاختيار علماً أنه علينا أن نتعامل مع هذا المصدر بحيطه
وحذر و تأخذ تقييماته على محمل الاستئناس لا أكثر .

- اختيارات التوظيف : لدينا زخم من الاختيارات منسبها العلماء
لقياس السلوك الإنسانى ، وكلها يمكن استخدامها حسب الحاجة إليها .
- الفحوص الطبية : المترشح للوظيفة لابد وأن يتمتع بصحة جيدة
عموماً ، وهناك وظائف تتطلب قدرات بدنية خاصة ، كما أن هناك وظائف
أخرى لا يعبر عنها بمعلومات جسمية معينة . وفي كل الحالات

فلان القصة الطبيي المعتمد من طرف المؤسسة هو الذي يؤشر
ما لمذا كان مترشحاً ما يمتلك القدرات البدنية الضرورية
لشغل وظيفة بعينها أم لا .

التدريب

تعتبر وظيفة التدريب مهمة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المحسنة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وتطوير مهاراتهم.

يعرفون التدريب = يعد التدريب مصيراً مهما من مصادر إعداد الإطارات البشرية وتطوير كفاءاتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والانتاجية. لذا يعد التدريب استثماراً يحقق عائداً مأموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في مجالات التدريب بتركيب التقدم التكنولوجي.

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات التي يحتاجها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

أهمية التدريب: وتظهر أهمية التدريب على ثلاث مستويات:

أعلى مستوى الفرد العامل: للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس نتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة، وتحدث فوائد التدريب على جميع الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يترتب من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويغرز من أذهانهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

على مستوى المنظمة: تكون أهمية التدريب للمنظمة في الزاوية أو مساعدة نظام حثف الأداء، مما ينعكس نتائج إيجابية على مستوى زيادة الإنتاجية.

والأداء التنظيمي، وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وسياهم في ربط الأهداف بالأفراد بأهداف المنظمة كما يساهم في إفتتاح المنظمة أمام المجتمع الخارجي وذلك بتطوير برامجها وإدراكياتها، وساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصبغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- على مستوى المجتمع في أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر فيكون أن القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة أو عرضاً أي لا يمكن أن تتوفر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهوه المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلاد وتحقيق الاستفادة من الأذخار لها.

3- مراحل العملية التكوينية:

تتم عملية التكوين في المنظمة بأربع مراحل أساسية كالآتي:

• تحديد الاحتياجات التدريبية: تتخمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطويرات ينبغي إيجادها لدى العاملين لأجل تطوير كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن جهة أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم.

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

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

• تنفيذ البرنامج التكويني.

٢ - أهداف التدريب : تتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب
المنقذ في أداء وسلوك الأفراد والناجبة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك
رفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة وتحقيق هذا الهدف يتطلب
الأمر وجود أهداف قريبة أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية
وأهم هذه الأهداف ما يلي :

- ١ - إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنفعه
- ٢ - إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- ٣ - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد .
- ٤ - زيادة درجة الانتماء العاملين لمنظمتهم وذلك من خلال دمج مهارته
كل منهما في قالب واحد .

هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية في
صورة النشاطات التي يتم تحقيقها :

« أهداف تدريبية عادية » وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل
برامج التعرف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة
للخدمة وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم
البرامج وتركز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ
المنظمة وتوكل الحجم الفعلي لغرض الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي
أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها
حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود
أنماط الأداء المقررة .

« أهداف تدريبية لحل المشكلات » وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى
حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن العقبات
والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تطوير المنظمة
من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات القدراتية وذلك من خلال
هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية

← أهداف تدريسية ابتكارية: وهنا نجد إعداد برامج تدعى إلى إصنافه أنواع
من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين توجيه الإنتاج وهي تختلف عن أهداف
حل المشكلات في أنها تدعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة
والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف تحت الهيكل التنظيمي للأهداف.

تقييم أداء العاملين

٥

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

ثانياً: أهمية تقييم الأداء: تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة، فهي تمكن الفرد من الحصول على فرصة تمكنه من تطوير نفسه ومعرفة مكانه من حيث وقته وأدائه الوظيفي. أما بالنسبة للمنظمة فهي تهتم بتقييم أداء عمالها لعلايات تطويرية تتعلق بتدعيم الاحتياجات الأساسية واستشراف مستوى المنظمة لإدالة أداء عاملها، ثم لعلايات تقييمية تتعلق بمنح المكافأة وتحديد الاحتياجات من العمالة المؤهلة، تقييم نظام اختيار العاملين بالمؤسسة.

خطوات تقييم أداء العاملين:

- تعر عملية تقييم الأداء بخطوات أساسية كالآتي:
- تحديد معايير الأداء: وهذه يتم تحديدها انطلاقاً من نواحي تحليل العمل.
- إبلاغ العاملين بمعايير التقييم المعتمدة: إذ أنه من حق العامل أن يتعرف مسبقاً على المعايير التي يتم تقييمه على أساسها.
- قياس الأداء الفعلي للعامل: ويتم من خلال اختبارات ومقاييس جارية ولأبداً.
- مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمعايير: وهذا يتم على شكل ثلاث مراحل:
 - أما أن الأداء الفعلي أقل من المعايير، وهذا لا بد من إجراءات تصحيحية.
 - ولما أن الأداء الفعلي للعامل مساو للمعايير، فما من داع للتدخل.
 - ولما أن الأداء الفعلي للعامل يفوق المعايير، وهنا لا بد من إجراءات تحفيزية تجاه العامل.
- مناقشة النتائج مع الموظف: من أجل إعطائه تغذية مرتدة على أفعاله.

- اقتراحات تحسين الأداء. والتي يقدمها الرئيس المباشر لصانع رؤوسه
طرق تقييم الأداء. ثم نوضح طرق تقييم أداء العاملين من مجموعتين
١- الطرق التقليدية وتندرج تحتها:

• طريقة السمات: حيث يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد من السمات
المطلوبة والتي يمكن للمدير ملاحظتها. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة
حين تكون القياسات الكمية غير مجدية.

• طريقة معايير الإنتاج: هنا يتم قياس مستوى أداء الفرد بمستوى
إنتاجه، وما إذا كان إنتاجه في المستوى الذي تنسده المنظمة أم لا.
• طريقة الترتيب: حيث يتم تقييم أداء العامل قياساً إلى مستويات
طريقة التقييم المثالي: حيث تعطى للمقيم وغالباً ما يكون الرئيس

أداء مباشر للعامل المراد تقييمه، تعطى له عدد من الأسئلة الجوفية عن
أداء رؤوسه وتترك له مساحة مفتوحة للإجابة.
٢- الطرق الحديثة: وتندرج ضمن:

- التقييم بالأهداف: حيث يتم تقييم أداء العامل قياساً إلى الأهداف التي يعمل أساساً
لأجل تحقيقها.

- تقييم الأحداث الصريحة: تعتمد هذه الطريقة على احتفاظ المقيّم بسجل وقائع
يومية يسجل فيه كل سلوكيات العامل، المرصنة وغير المرصنة، غير أن
هذه الطريقة ليست عملية على أرض الواقع، فالعامل لن يصرق على
طبيعته إذا أحس أنه تحت مراقبة مستمرة. كما أن المراقب لن يتمكن
من رصد كل صغيرة وكبيرة بشكل مستمر.

- قوائم المراجعة: وتتمثل في قوائم من الأسئلة تهدف إلى التأكد من توفر
مؤشرات الأداء الجيدة.

- مقياس الاختبار الإلزامي: أن تعطي جملة من العبارات التي تصف أداء
العامل ويطلب من المشرف عليه إعطاء رتبة لكل واحدة منها بحسب
حدة قواحبها في العامل.