

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السنة الأولى ماستر تنظيم وعمل

مقياس تنمية الموارد البشرية

قائمة المحتويات

الصفحة

أمقدمة
01المحاضرة الأولى: تخطيط الموارد البشرية
06المحاضرة الثانية: تحليل وتصميم الوظائف
12المحاضرة الثالثة: التوظيف
26المحاضرة الرابعة: التدريب
35المحاضرة الخامسة: تقييم الأداء
42المحاضرة السادسة: الأجور
48المحاضرة السابعة: المسار الوظيفي

مقدمة

يعرف العالم المعاصر جملة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية العميقة جراء الثورة المعلوماتية، وما أفرزته من نتائج على جميع الأصعدة وفي جميع المجالات، شكلت المنظمات احدى ميادينها البارزة. فقد تغيرت الرؤى والاستراتيجيات التنظيمية باتجاه الاعتماد على الكفاءات البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه، وتشجيع روح الابتكار لديها بما يمكن من امتلاك وعاء بشري ذوا ميزات تنافسية غير تقليدية ولا يمكن تقليدها تشكل قوة الدفع الرئيسية للمنظمات في الوقت الحاضر والمستقبل.

فقد انتقل التفكير من اعتبار العمال مجرد آلات مكلفة ببذل مجهودات عضلية من اجل القيام بالأعمال المنوطة بها مقابل حصولها على مكافأة مادية بداية القرن الماضي، الى اعتباره انسانا يتأثر بعوامل نفسية واجتماعية على الادارة مراعاتها من أجل دفعه الى العمل والحصول على استقراره وتعاونه. الا أنه وبداية من سبعينيات القرن الماضي، بدأ يتطور مدخل جديد في النظرة الى الأفراد في العمل وأهميتهم في المنظمة. حيث أصبح ينظر اليه على أنه مورد بشري، ومصدر دائم لتدفق الأفكار والابتكارات التي من شأنها ادخال تطويرات جديدة في طرق العمل، وقيادة المنظمة الى التميز والتفوق.

ارتكز المخل الجديد على المزج بين الاهتمام بالجوانب المادية والانسانية للأفراد في العمل، واعتبرهما جانبيين متكاملين يسمح الاهتمام بهما بشكل متلازم بتحقيق استراتيجية مكسب- مكسب.

كما أن اعتماد نظرة طويلة الأجل والاستثمار في التدريب المستمر مع تحرير الابداعات مبادئ رئيسية تقود الى النجاح والتفوق. لهذا فقد عمدت المنظمات المعاصرة الى استحداث أجهزة متخصصة في ادارة الموارد البشرية تظلم بمهمة الحصول على الموارد البشرية وتعظيم الاستفادة منها الى أقصى حد ممكن. وذلك من خلال تخطيط، تنظيم، الرقابة على وتوجيه موارد البشرية بما يحقق مكاسب للطرفين بشكل متلائم، وهو ما سوف يتم عرضه في المحاضرات التالية.

المحاضرة الأولى: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمة بسبب تأثيرها في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية اللاحقة. إذ تتأثر وظائف التوظيف، تقييم الأداء، التدريب ورسم المسارات المهنية بما يتم إقراره من تنبؤات بخصوص أعداد وأنواع الموارد البشرية المطلوبة وكيفية تحريكها. لهذا بات من الضروري إعداد خطط موارد بشرية علمية وكفوءة من شأنها الإسهام بكفاءة في تنمية الموارد البشرية.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تناولت عديد التعريفات مفهوم تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، حيث ركز كل تعريف على جوانب خاصة استنادا إلى رؤية محددة، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

يعرفه كامل برير بأنه "تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والاختصاصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات (برير، 69). فالتخطيط هو قرار تقديري يحتمل أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ويسعى إلى الاستعداد لكيفية التعامل مع هذا الوضع بشكل فعال.

ويعرفه أحمد ماهر بأنه " العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة الآن وفي المستقبل، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما تحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة" (ماهر، 90). فهي عملية مستمرة من أجل الوقوف على التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية باستمرار، حيث يتم التعرف على أعداد الموارد البشرية المطلوبة للعمل وكيفية الحصول عليها، وهو ما يسمح بتوفير وعاء من الموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ بالأعداد والأنواع المطلوبة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقلة، وتقدير مصدر وكيفية الحصول عليها.

2- لماذا الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية؟

تؤثر عملية تخطيط الموارد البشرية تأثيرا بالغا على مختلف الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية إذ تدفع الحاجة إلى التفاعل إيجابا مع تغيرات سوق العمل الداخلي والخارجي إلى إعادة النظر في الرصيد البشري الذي تمتلكه المنظمة لتحديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشري في النقاط التالية:

يساعد تخطيط الموارد البشرية على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيأ لاتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل والترقية والتدريب.

يساعد تخطيط الموارد البشرية في تخفيف تكلفة المعاملة إلى أقل حد ممكن.

يسمح تخطيط الموارد البشرية بالتعرف على نوعية الوظائف واعداد العاملين المطلوبين.

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد المستقبل الوظيفي للعاملين .

يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب ترك الخدمة أو البقاء فيها، ومدى رضاهم عن العمل.

لهذا يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا حيويا في توفير الموارد البشرية بالإعداد والأنواع في الوقت وبالطريقة المطلوبة بما يمكن المنظمة باستيفاء حاجتها من الموارد البشرية ويسمح للعاملين بالنمو والتحرك في إطار مسار وظيفي من بلوغ طموحاتهم المهنية.

3- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

تحكم عملية الموارد البشرية مجموعة من الاعتبارات التي تؤثر في مستوى كفاءتها، فهي ترتبط أساسا بأهداف المنظمة ونظرتها للمستقبل، إذ يدفع التوجه نحو التوسع المستقبلي للمنظمة إلى زيادة أعداد وأنواع الموارد البشرية والعكس، كما يدفع التوجه نحو الاستقرار في مستوى الأداء الحالي إلى المحافظة على الرصيد البشري المتوفر ليتم الانتقال لاحقا إلى دراسة الطلب والعرض من الموارد البشرية، "حيث يتم دراسة خطط الإنتاج المتبناة، عبر العمل المتوقع، تكنولوجيا العمل المستخدمة الظروف الاقتصادية وأية تغييرات قد تطرأ على تنظيم الشركة ومقارنتها بالقوائم المختلفة لحركة العاملين دخولا وخروجا إلى أجزاء المنظمة، ليتم الانتقال إلى الوقوف على حجم الفائض أو العجز من أجل التعرف واتخاذ القرارات المناسبة" (ماهر، 93)

4- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بمجموع من المراحل المتسلسلة والمترابطة التي تقضي إلى تقرير ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية، ويمكن حصر المراحل التالية: (زايد، 162-171).

4-1- تحليل بيئة العمل: ويقصد بها التعرف على المعطيات الخارجية التي تؤثر في

احتياجات المنظمة، والتي تشمل المتغيرات الاقتصادية (الرواج أو الكساد الاقتصادي، أسعار العملات...) المتغيرات الاجتماعية (مستوى الدخل، أنماط الاستهلاك...) المتغيرات السياسية (قوانين العمل، الاستقرار السياسي...) والمتغيرات التكنولوجية (مستوى التكنولوجيا المستخدمة...) وهي في مجملها عوامل تؤثر في تبني استراتيجيات تنظيمية معينة (إستراتيجية التوسع والنمو، إستراتيجية النقل، إستراتيجية الاستقرار). إستراتيجيات تؤثر بدورها في تبني إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، والتي تتراوح بين التوجه نحو إضافة عمالة جديدة، التوجه نحو تقليص العمالة،

والتوجه نحو صيانة والاحتفاظ بالعمالة المتاحة من أجل توفير العمالة المطلوبة القادرة على تحقيق استراتيجية التنظيم.

4-2-2- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: تتضمن هذه المرحلة القيام بتقدير عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة للعمل مستقبلاً، ويتم الإعداد في هذا التقدير على مجموعة من الأساليب كيفية وكمية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

4-2-1- أسلوب تقرير الخبراء: يعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في المنظمات، ويعتمد أساساً على خبر من يقومون بصناعة واتخاذ القرار، ويمكن حصر أهم طرق فيما يلي:

4-2-2- العصف الذهني: هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار، ويتم من خلال دفع مجموعة من الأفراد إلى مناقشة الموضوع وطرح مجموعة من الاختيارات من أجل المناقشة. أسلوب يشجع على الابتكار، زيادة حماس المشاركين ودعم روح المنافسة. على الرغم من إيجابياته إلا أن إمكانية إنتاج أفكار جديدة بشكل منفرد أكبر من إنتاج أفكار جديدة بشكل جماعي.

4-2-3- أسلوب دلفي: يتم من خلال هذا الأسلوب الاتصال بين جماعة من الأشخاص المتباعدين جغرافياً، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار وفق إجراءات رسمية يتحكم فيها شخص محوري يتكلف بمجمعها وتنظيمها ثم إعادة إرسالها من أجل النظر فيها مرة أخرى، إلى غاية الوصول إلى الاتفاق على قرار معين. ما يعاب على هذا الأسلوب هو طول الوقت المطلوب من أجل بلوغ القرار النهائي، تطلب كفاءات عليا وارتفاع التكاليف.

4-2-4- أسلوب احتياجات الإدارة: يتم تنفيذ هذا الأسلوب من أسفل المنظمة إلى أعلاها، أين تقوم الإدارات المختلفة بتقرير احتياجات من العمالة وإرسالها إلى الإدارة من أجل تجميعها ودراستها. يقوم المدير بدراسة وضعية الموارد البشرية بالمنظمة من خلال رصد مختلف الحركات التي تحصل (نقل، ترقية، تقاعد...) وكذلك توافر الميزانية اللازمة قبل اتخاذ قرار تقدير الاحتياجات.

4-2-5- أسلوب الاتجاه العام: يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، حيث تبنى على فكرة أن نمط الزيادة أو النقص في إعداد العمالة في السنوات الماضية يمكن أن يتكرر في المستقبل.

4-2-6- النماذج الرياضية: يعتبر من الأساليب الكمية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، حيث تأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات من أجل تقدير الحاجة المتوقعة.

4-3- تحليل المعروض من العمالة: حيث يتم حصر لحجم وخصائص الموارد البشرية العاملة من خلال مراجعة ما يلي:

4-3-1- أسلوب مخزون المهارات: هو حصر للمهارات والقدرات والخبرات البشرية في الجهاز الإداري من أجل الرجوع إليها والاستعانة بها قبل الرجوع إلى سوق العمل.

4-3-2- خرائط الإحلال: تستخدم خرائط الإحلال في حالة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية، والتي يمكن استخدامها كذلك في حصر المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل.

4-3-2- إعداد مخطط العمل: يتم البدء في إعداد مخطط العمل في ضوء الأعداد والأنواع المتوفرة والمطلوبة للعمل، وذلك عبر تقدير العجز أو الفائض من العمالة. ففي حال وجود عجز في العمالة، تسعى المنظمة إلى توفيره من المصادر الداخلية قبل اللجوء إلى مصادر خارجية، والتي تتوقف على مجموعة عوامل كنوع المهارات المطلوبة، المستوى الوظيفي، الوقت المتاح والتكلفة.

أما في حال وجود فائض في العمالة، فتلجأ المنظمة إلى تشجيع المعاش المبكر، الاستغناء، المساعدة على إيجاد وظائف جديدة.

المحاضرة الثانية: تحليل وتصميم الوظائف

تمهيد:

تعتبر الوظيفة إحدى العناصر الرئيسية لعمل التنظيم، فهي تلك المجموعة من المهام والأنشطة المتنوعة التي يشغلها فرد معين بسبب امتلاكه لمجموعة من المواصفات التي تؤهله لذلك. لهذا تنعكس الدقة في تفكيك المهام المكونة لكل وظيفة إلى حركات جزئية وعناصر في امتلاك معلومات موضوعية من شأنها الإسهام إيجاباً في تجميعها وترتيبها بشكل سليم، ومن ثمة حصر الخصائص المطلوبة لشغلها بشكل يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتقليل الفجوة في الأداء إلى أقصى حد ممكن.

1- مفهوم تحليل الوظيفة:

وردت عدت تعريفات لمفهوم تحليل الوظيفة، نذكر منها تعريف عبد الغفار حنفي بأنها " تلك العملية التي يمكن عن طريقها الحصول على أكثر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التفصيلية عن الوظائف المراد تحليلها" (حنفي، 549). فهي إجراءات تنظيمية مستمرة، تقوم بها الإدارة من أجل الوقوف على مختلف التغيرات التي قد تطرأ على محتوى الوظائف بغية إعادة دراساتها وتوزيعها بشكل مناسب. إذ يستهدف تحليل العمل جمع بيانات دقيقة وتفصيلية حول كل

وظيفة من خلال تجزئتها إلى مهام، ثم تجزئة كل مهمة إلى عناصر، ليتم تجزئتها بدورها إلى حركات جزئية تعد أبسط وحدة لتحليل الوظيفة.

ويعرفها عادل حسن بأنه " تحديد معالم كل وظيفة، أي توضيح ماهية واجبات ومسؤولياتها تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها" (حسن، 55). يتم من خلال تحليل الوظيفة توضيح عناصرها من المهام والأنشطة التي تكونها وكذلك المسؤوليات التي يتحملها الشخص الذي سوف يقوم بشغلها، كما تحدد المواصفات العملية من شهادات ومستوى معرفة، والمواصفات العملية من مجال ومستوى مهارة معين فيمن يمكن تأديتها بكفاءة.

2- لماذا تحليل الوظيفة؟

تحتاج كل وظيفة على اختلاف طبيعتها ومجال اختصاصها إلى تحليل مكوناتها من أجل دراستها وتحديد المواصفات الأساسية لشغلها، وبصفة عامة يمكن أن نحصر أهم أهداف عملية تحليل الوظيفة في النقطة التالية: (حنفي، 550).

يساعد في تصميم العمل: حيث يقدم معلومات تفصيلية عن كل وظيفة، وهو ما يسمح بتجميعها بشكل علمي ومدروس.

يساعد في تحديد متطلبات الوظيفة: إذ يسهم الوصف التفصيلي لكل وظيفة في التعرف على المواصفات العلمية والعملية المطلوبة من أجل تأديتها بكفاءة.

تسهم في بناء هيكل الأجور والرواتب: حيث تعد المنطق الأول لتجميع الوظائف في مجموعات وتصنيفها ضمن مستويات يتم ربطها بشبكة أجور.

تساعد في تقييم أداء العاملين: إذ يسهم تحديد المهام في مدى القيام بأدائها وكفاءته في ذلك.

تقدير الحاجة إلى التدريب: يساعد معرفة المهام ومستوى أدائها في معرفة جوانب القصور في الأداء واقتراح برامج للتدريب من أجل تصحيح الانحرافات في الأداء.

3- مراحل تحليل الوظيفة: تمر عملية تحليل الوظيفة عادة بمجموعة من المراحل التي تقضي إلى تفكيك العمل الذي يضمه التنظيم، وحصر مختلف الشروط الواجب توافرها في موارد البشرية. ويمكن حصر المراحل التالية: (ماهر، 55-58)

3-1- الحصول على معلومات مبدئية

تتعلق هذه المعلومات بطبيعة المنظمة، هيكلها التنظيمي واختصاصاتها، المنتجات والخدمات التي تقدمها، ومختلف المعلومات المتوفرة حول التجارب السابقة لتحليل وتصنيف العمل إن وجدت. يتم الاستفادة من هذه الخطوة في التعرف على طبيعة المهام والأنشطة في التنظيم، وكيفية تقسيمها وتوزيعها في التنظيم من أجل إعادة دراستها.

3-2- اختيار عينة من الوظائف

يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من الوظائف المشابهة في المنظمة والقيام بتحليل مفصل لكل وظيفة، ليتم لاحقاً التعميم. ويشترط في القيام بهذا الاختيار التشابه في مستوى ومحتويات الوظيفة من أجل القدرة على التعميم، وهو أسلوب عمل يتم الاستناد إليه إذا كانت المنظمة قديمة، أما إذا كانت منظمة جديدة فيفضل دراسة جميع الوظائف بدل أخذ عينة منها.

3-3- جمع البيانات

يتم القيام بهذه المرحلة من خلال رصد عام للبيانات التي تضمها الوظيفة، تحديد المسؤوليات المرتبطة بها، وأخيراً حصر مختلف الشروط والمؤهلات العلمية والتي يجب توافرها فيمن يمكنه شغل الوظيفة بكفاءة.

3-4- تحليل الوظيفة

يتم جمع بيانات تفصيلية عن مكونات الوظيفة من حيث الحركات الجزئية، العناصر، المهام والأنشطة، المسؤوليات، العلاقات مع الآخرين وظروف العمل والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة. هذا ويتم توظيف مجموعة من الأساليب من أجل جمع المعطيات اللازمة من أهمها:

3-4-1- الملاحظة الشخصية: تتم عن طريق المراقبة المباشرة للقائم بتحليل الوظيفة لسلوك العاملين، حيث يقوم بتتبع جميع الحركات التي يقومون بها. من ميزات أنه دقيق وموضوعي، إلا أنه يعاب عليه أنه مناسب أكثر للأعمال الفنية والإنتاجية التي يتكرر القيام بمهامها بشكل مستمر.

3-4-2- المقابلة الشخصية: تتم من خلال مقابلة عينة من العاملين الذين يتم اختيارهم من أجل تحليل العمل الذي يقومون به، حيث يتم سؤالهم عن الأنشطة التي يؤدونها وتكرارها، انتظامها، الوقت المستغرق لتأديتها والصعوبات التي تواجههم عند القيام بها. من ميزات هذه الطريقة أنها تسمح بالتعمق في فهم محتوى وظروف العمل، لهذا فهي مناسبة أكثر للوظائف ذات الطبيعة الإدارية.

3-4-2- نماذج الاستقصاء: هي عبارة عن استمارات معدة خصيصا لجمع المعلومات حول مختلف جوانب الوظيفة (مهام، مستويات، وسائل، صعوبات، ...)، يتم الإعتماد عليها في حال وجود طلب على إجراء مسح لأعداد كبيرة من الوظائف.

4- مفهوم توصيف الوظيفة:

يعتبر التوصيف الوظيفي امتدادا لعملية التحليل الوظيفي، إذ يتم أخذ مخرجات التحليل من أجل جمعها ضمن مجموعات متنسقة ومتكاملة، وربطها بشكل يسهل تقديم تعريف واضح لطبيعتها، الهدف منها، مهامها وأنشطتها والمواصفات المطلوبة فيمن يريد شغلها. وقد وردت عدة تعريفات من أجل حصرها ويمكن ذكر بعضها فيما يلي: يعرفها صلاح عبد الباقي بأنها: "الفحص والدراسة التفصيلية المتضمنة لها بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها بيئة العمل المحيطة والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لانجازها، والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بكفاءة عالية (عبد الباقي، 113).

فالتوصيف عملية ربط لمجموعة من المهام المتكاملة ضمن وظيفة واحدة مع إرفاقها بمختلف الوسائل المساعدة على القيام بها، فضلا عن تحديد المؤهلات العملية (شهادة عملية، تخصص علمي) ومؤهلات عملية (المهارة، القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ...) المطلوبة في الفرد الذي سوف يشغلها، والتي تؤهله للقيام بها بكفاءة.

5- لماذا توصيف الوظيفة؟

يعد التوصيف خطوة ضرورية من اجل توظيف، تدريب، تقييم وإدارة المسار الوظيفي للعاملين بكفاءة، ويمكن حصر أهم المزايا التي يقدمها وضع توصيف وظيفي كفى في النقاط التالية: (بربر، 56)

المساعدة على اختيار الأفراد المناسبين للوظيفة: إذ يسهم التحديد الدقيق للتخصيص الوظيفي في تقليص الفجوة الموجودة في الكفاءات بين طالبي العمل والوظائف إلى أقصى حد ممكن ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وضع البرامج التدريبية: إذ يسهم التخصص الوظيفي في تقدير الكفاءات التي يعوزها العاملون كما يتيح تبيان طريقة أداء الوظيفة، أسلوب التدريب المناسب، وهو ما يفضي إلى وضع برامج تدريبية منظم ومتوائمة مع الاحتياجات الوظيفية.

المساعدة على وضع برامج النقل والترقية: يسمح ما يقدمه التوصيف الوظيفي من تحديد للمواصفات المطلوبة في شاعلي الوظائف في حصر والاحتفاظ بالمخزون المهاري الذي يمتلكه الأفراد وهو ما يمكنه من وضع برامج كفاءة للحركة الوظيفية.

رسم سياسة عادلة للأجور: يسمح التوصيف الوظيفي بوضع مجموعات وظيفية وتصنيفها في مستويات متساوية من حيث الأهمية والمسؤولية وهو ما يسهل ارفاقها بأجور متناسية.

تحسين نظم العمل: يتيح التوصيف الوظيفي إمكانية التعرف على محتويات الوظيفة وارتباطها مع الوظائف الأخرى، لهذا فهو يسمح باكتشاف مواطن وقوع الأخطاء وعلاجها، مكان تعقد الإجراءات وتبسيطها وكذلك الوظائف ذات عبئ العمل الكبير من أجل علاجه.

تحسين ظروف العمل: ينجم عن وصف ظروف العمل تقرير مدى الحاجة إلى إدخال تحسينات من اجل جعلها أكثر ملائمة لممارسة العمل.

6- نواتج توصيف الوظيفة:

ينتج عن عملية التوصيف الوظيفي بطاقة خاصة بكل وظيفة تضم بيانات عامة وأخرى تفصيلية متعلقة بوصف المهام والمسؤوليات والخصائص المختلفة التي تضمها، وفيما يلي عرض لأهم تلك البيانات (بربر، 38).

6-1- بيانات عامة: وتشمل ما يلي

عنوان الوظيفة (المسمى الوظيفي).
الموقع التنظيمي (البنية التنظيمية التي تنتمي إليها الوظيفة)
الموقع المكاني (المجال الجغرافي الذي تقع فيه الوظيفة)
الرمز الوظيفي (وصف دال على الوظيفة ومميز عن الرموز الأخرى)

6-2- الوصف العام: ويتم وصفا لمحتوى الوظيفة أين يتم التعرض فيه إلى:

مكونات الوظيفة واختصاصها.
القوانين والتعليمات التي تحكم أداء المهام.
نطاق الأشراف.
الجهات ذات العلاقة في تأدية الوظيفة .

وتشكل هذه العناصر في مجموعها الجوانب التنظيمية التي تحكم شاغل الوظيفة وتؤطر نشاطه فهي تعني بتحديد جميع المهام والأنشطة الوظيفية، وكيفية تأديتها بالتعاون مع الموارد البشرية ذات العلاقة، فضلا عن مختلف الأخطار والمشكلات التي يمكن تتعرض لها جراء شغله للوظيفة.

6-3- الواجبات والمسؤوليات: يتم من خلال هذا الجزء تقديم وصفا تفصيليا لمختلف الأنشطة التي تضمها الوظيفة، الهدف من القيام بكل نشاط وكل الطرق الرسمية المحددة للقيام بها.

6-4- مواصفات شاغل الوظيفة: تضم مختلف الخصائص العلمية (مستوى الشهادة، الاختصاص العلمي، درجة الشهادة، تقدير الشهادة)، الخصائص العلمية (المهارة، الخبرة، الأقدمية، القدرة على التعرف وحل المشكلات)، الخصائص الشخصية (المبادرة، الابتكار، الاتزان، التحمل)

وكذلك الخصائص السلوكية (الانضباط، التعاون، التواصل، الانسجام والتفاهم ...) والتي يشترط توافرها من أجل التأهل لشغل الوظيفة.

على الرغم من التكاليف التي تتطلبها وظيفة تحليل وتصميم العمل من أجل القيام بها بكفاءة، إلا أن إعدادها بشكل علمي ومدروس من شأنه التأثير إيجابا في وظائف إدارة الموارد البشرية اللاحقة، وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي الجماعي والتنظيمي بشكل عام.

المحاضرة الثالثة: التوظيف.

تمهيد

تعتبر وظيفة التوظيف امتدادا لوظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف، إذ يتوقف عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة للعمل على ما يتم اقراره في تلك المرحلتين. كما انها عملية مهمة بالنسبة لتسطير البرامج التدريبية كونها العملية التي يتم من خلالها قياس قدرات الأفراد وامكاناتهم، وتقدير احتمال تمكنهم من ادائها. لهذا اضحى الاهتمام بالحصول على أنسب الموارد البشرية في قلب تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وهو ما سوف يتم التطرق اليه.

1- مفهوم التوظيف: تعددت التعاريف التي عنت بمفهوم التوظيف بتعدد زوايا النظر إلى المفهوم فقد عرفه يبشر علاق بأنه "وظيفة إدارية تنطوي على البحث عن الأفراد واختيارهم وترقيتهم" (العلاق، 21) إذ يضم التوظيف مجموعة من المهام الرسمية التي تخططها وتنظمها الإدارة بشكل منسق من أجل تنفيذها لاحقا، حيث تقوم أولا بالبحث عن المصادر التي يمكن أن توفر ما تحتاجه من موارد بشرية وجلبها للمنظمة، ثم تقوم بالمفاضلة فيما بين المتقدمين لشغل هذه الوظائف من

أجل اختيار الأكثر قدرة على تأدية المهام التي تضمها، وأخيرا تحريكهم صعودا في الهيكل التنظيمي من أجل تحسين وضعهم التنظيمي.

ويعرفها صلاح الشنواني بأنها "كلمة تتضمن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، واكتشاف مصادر الحصول عليها، وترغيب الأفراد في الالتحاق بالعمل واختيار المناسبين منهم، ثم بعد إعدادهم ليصبحوا أعضاء نافعين، ولكي يساهموا مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف المسطرة (الشنواني، 40) وسع هذا التعريف من مفهوم التوظيف ليشمل كذلك حصر عدد الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في المستقبل والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيهم من أجل القيام بتأدية مهام الوظائف الشاغرة، إضافة إلى البحث عن الاتصال بالمصادر التي يمكن إن توفر هذه الموارد البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها مع تقديم مختلف التحفيزات والإغراءات التي يمكن أن تجلب أحسن وعاء من المترشحين المناسبين، وهو ما يدعم كفاءة عملية الاختيار ويوفر موارد بشرية راغبة في العمل وقادرة على إنجاز ما يطلب منها من مهام.

كما يعرفه عبد القادر قرش بأنه "مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المنظمة بفاعلية (قرش، 18) وهو تعريف يضيف على التعاريف السابقة اهتمام الإدارة بإدماج الموظفين الجدد في المنظمة من خلال تعريفهم بنشاطها ومختلف مراحل تطورها تنظيمها الداخلي ومختلف الوحدات التي تضمها، تقديمهم للعاملين بالمنظمة وكذلك للعاملين ذو العلاقة المباشرة في إنجاز أعمالهم، وأخيرا تدريبهم بشكل تدريجي على إتقان أداء أعمالهم. يتضح من مجمل التعاريف السابقة بان عملية التوظيف محصلة لعمليتين رئيسيتين هما الاستقطاب والاختبار كما سوف يتم توضيحه.

1-1- مفهوم الاستقطاب: يعرفه محمد سعيد أنور سلطان بأنه "نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون الوظائف (أنور سلطان، 118) فهو نشاط إداري تتوجه من خلاله إدارة المنظمة إلى سوق العمل من أجل عرض ما تمتلكه من فرض توظيف مستقبلية أمام المترشحين المحتملين لملا تلك الوظائف. ويعرفه زكي محمد هاشم بأنه "مجموعة نشاطات منتظمة خاصة بالبحث عن وجلب مترشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب (هاشم، 104) بحيث يتم البحث عن عدد محدد من الموارد البشرية

التي تمتلك المواصفات العلمية والمهارية المطلوبة من أجل توفيرها خلال فترة زمنية ثم تحديدها مسبقاً.

1-2- مفهوم الاختيار: يعرف محمد سلطان بأنه "عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقالة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي (أنور سلطان، 132) فالاختيار عبارة عن مجموعة من المراحل المسلسلة والمتراطة بشكل متكامل، يبدأ بتقديم المترشحين لطلبات الحصول على وظيفة، وتنتهي بقرار الإدارة اختيار رفض هؤلاء المتقدمين.

كما يعرفه حسونة بانه "انتقاء أفضل المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشخص الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المترشحين، وأن الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين (حسونة، 67). يقع الاختيار على الأفراد المترشحين الذين تحتمل بأنه بإمكانهم تأدية الوظائف الشاغرة بشكل أفضل، حيث يتم إعطائهم قدراً متكافئاً من الحظوظ في النجاح، وذلك من خلال اعتماد معايير موضوعية وإتباع نفس الإجراءات مع جميع المترشحين بشكل يسمح بالتعرف على مستوى الأهلية لتأدية الأعمال المطلوبة من كل فرد.

تأتي مرحلة التطبيع الاجتماعي للموظفين الجدد كأخر مرحلة من عملية التوظيف، والتي تعني بدمجهم في بيئة عملهم الجديدة، حيث يتم تقديمهم لزملائهم ورؤساء في العمل، تعريفهم بتاريخ المنظمة وقوانينها، فضلاً عن تعريفهم باستراتيجية المنظمة وخططها المستقبلية.

2- لماذا الاهتمام بالتوظيف: تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها من خلال القيام بعملية التوظيف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بكل من الموارد البشرية والمنظمة، إذ أنه عادة ما يحصل العاملون على عوائد تسهم في إشباع مجموعة من الحاجات والرغبات المادية والمعنوية جراء امتلاك منصب عمل في المنظمة، فيسمح الأجر الذي يحصل عليه باقتناء مستلزماته، كما يؤدي الاستمرار في الحصول عليه إلى الاستقرار عند مستوى معيشي معين، فضلاً عن توفير فضاء عمل يتيح إمكانية الانتماء إلى مجموعة عمل والتفاعل معها والحصول على التقدير والاحترام الذي يصبوا إلى بلوغه، وأخيراً يمكن الانتماء إلى منظمة معينة

العاملين من تطوير قدراتهم ومهاراتهم والتحرك فيما بين الوظائف عبر مختلف المستويات التنظيمية بما يسمح بتحقيق التميز وتقديم إجازات استثنائية.

أما بالنسبة للمنظمة، فالتوظيف هو حلقة وصل بين تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومكافأتها، حيث تسمح هذه الوظيفة بملء الوظائف الشاغرة لضمان استمرارية العمل، وتجنب أية اضطرابات في الأداء التنظيمي، كما يسمح القيام بها بكافة يوضع الموارد البشرية المناسبة بشكل يقود إلى مستوى انسجام عال مع الوظيفة الجديدة وتكيف عال في المنظمة، يؤثر لاحقاً بشكل إيجابي في دعم الشعور بالانتماء للمنظمة ورفع مستوى الولاء لها بشكل بلوغ مستوى أداء أفضل.

3-أنواع التوظيف: اختلفت التصنيفات التي عنت بالتوظيف باختلاف الجوانب التي يتم التركيز عليها، ويمن حصر أهم هذه التصنيفات في التوظيف على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار والتوظيف الداخلي الخارجي، الذي يمكن عرضها فيما يأتي:

3-1- التوظيف حسب معايير الاختيار: يمكن تصنيفه إلى نوعين هما التوظيف على أساس الشهادة والتوظيف على أساس الاختبار.

3-1-1- التوظيف على أساس الشهادة: هو عملية اختيار الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة اعتماداً على الشهادة العلمية التي يحوزونها، أو بعد إجراء مقابلات توظيف معهم، حيث يتم الاعتماد أساساً على السيرة الذاتية التي يقدمونها في ملف الترشيح.

3-1-2- التوظيف على أساس الاختبار: ويقصد به اختيار المترشحين اعتماداً على نتائج مختلف الاختبارات البدنية، الفكرية، النفسية والتقنية التي يقومون بها، حيث يتم جمع النقاط التي يحصلون عليها وترتيبها من أجل إقرار المترشحين الناجحين.

3-2- التوظيف حسب مصدر الحصول على الموارد البشرية: يمكن تصنيفه إلى نوعين هما

3-2-1- التوظيف الداخلي: يقصد به السعي إلى ملئ الوظائف الشاغرة من الوعاء البشري الموجود في المنظمة، حيث تقوم الإدارة بوضع إعلانات التوظيف في لوحة الإعلانات داخل المنظمة، أو تكليف أفراد مرجعيين بالبحث عن واقتراح مرشحين ممن يعملون في المنظمة. يتم

اللجوء إلى هذا النوع من التوظيف بشكل كبير، حيث يتم ترقية موارد بشرية عاملة في مناصب أدنى، كما يشمل مختلف الوظائف الفنية والإدارية.

3-2-1- التوظيف الخارجي: ويعتبر عن سعي الإدارة لملئ الوظائف الشاغرة من خارج المنظمة حيث تتجه إلى مصادر خارجية (وكالات توظيف، جامعات ومعاهد، موقع انترنت ...) من أجل البحث عن مترشحين محتملين مناسبين لملئ الوظائف الشاغرة، ويتم اللجوء إلى هذا النوع من التوظيف في حال طلب ملئ مراكز قيادية أو عدم توافر الخبرات الضرورية من أجل القيام بأداء مهام الوظائف الشاغرة.

4- طرق الاستقطاب: تلجأ المنظمات إلى عدة أساليب لتوفير حاجاتها من الموارد البشرية، التي تختلف باختلاف الامكانيات المالية المتوفرة، الوقت المتاح، درجة أهمية الوظائف وكذلك معطيات سوق العمل. وقد لاقى هذه الطرق تطورا من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الإعلانات إلى أساليب حديثة تستخدم شبكات الانترنت بشكل واسع، ويمكن حصر هذه الطرق فيما يأتي:

4-1- الإعلان: تطورت إعلانات التوظيف من الاعلان التقليدية في لوحات الاعلانات الموزعة في الأماكن الرئيسية بالمنظمة، والموجهة إلى العاملين من أجل الترشح إلى المناصب الشاغرة إلى الإعلانات في الصحف والراديو والتلفزيون ليشمل أفرادا من خارج المنظمة، وجلب أعداد أكبر من الموارد البشرية الحاملة لكفاءات مختلفة. أما معاصرا فقد انتقلت المنظمات إلى الاعلان عن وظائفها الشاغرة من خلال مواقعها الالكترونية، وهو ما أتاح مكانية الحصول على أعداد كبيرة من الطلبات والسير الذاتية على مستوى عالمي، مع إمكانية القيام بعملية فرز آلي بطريقة ذكية تسمح بالسرعة في عملية التوظيف.

هذا ويشترط في الإعلان توافر مجموعة من العناصر التي تمكن المترشحين من التعرف على الوظيفة الشاغرة بدقة، وتشمل عادة المنظمة التي تطلب الموارد، الوظيفة، المستوى التعليمي المطلوب الخبرة اللازمة، الكفاءات الخاصة التي يجب توافرها في المترشحين (اللغات، مهارات استخدام الكمبيوتر...)، وصف موجز للمهام التي تمنها الوظيفة والمسؤوليات المترتبة بها مع الحوافر والاعراض التي تقدمها، وأخيرا توضيح كيفية التقدم للوظيفة والمعلومات الخاصة بالعنوان الشخصي.

4-2- وكالات التوظيف: تلجئ المنظمات إلى وكالات التوظيف من أجل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، فهي تلعب دور الوسيط بين المنظمات التي تقدم عروضها من الوظائف وطالبي العمل، ويمكن تصنيفها إلى صنفين هما:

4-2-1- وكالات التوظيف الحكومية: هي وكالات تتبع للدولة في تنظيمها وإدارتها، توفر من خلالها للبطالين خدمات البحث عن فرص عمل وإيجاد وظائف بشكل مجاني. تهدف الى خفض مستوى البطالة وتزويد المنظمات الحكومية والخاصة بنا يحتاجه من موارد بشرية، كما يمكن أن تقدم إعانات مالية للبطالين، أو أن تمكنهم من بعض التبرعات التي تكسبهم كفاءات جديدة من شأنها تسهيل عملية ايجادهم لمنصب عمل.

4-2-2- وكالات التوظيف الخاصة: هي وكالات تتبع للخواص، أنشأت بغرض تحقيق أرباح حيث توفر خدمة الجمع بين طلبات المنظمات وحاجات طالبي العمل مقابل الحصول على مبالغ مالية وبصيغ عديدة. فقد يدفع طالبي الوظائف مقابل ترشيحهم وحصولهم على الوظائف مبالغ مالية عند تقديمهم لطلباتهم، كما يمكن أن يقدمونها لاحقا بعد حصولهم على الوظيفة، هذا ويمكن أن تقوم الوكالة بخصم جزء من راتبهم في الفترة الأولى من بداية العمل وذلك حسب ما يتم الاتفاق عليه، وتتميز هذه الوكالات بجودة خدماتها وقدراتها على استقطاب الوظائف المهمة التي تتطلب مهارات عليا.

المواقع الرئيسية للتوظيف من خلال الانترنت:

في فرنسا	في كندا
الموقع: http://www.monster.ca * المستهدف وخصائصه	الموقع: http://www.monster.ca * المستهدف وخصائصه
Monster.ca* من اجل الإطارات في جميع قطاعات النشاط	Monster.ca * إمكانية الولوجعروض عمل جميع قطاعات النشاط في جميع أنحاء العالم
Cadrecnline.com*تسيير طلبات الاطارات في جميع قطاعات النشاط	Jobboom.com*معد لجميع بروفيلات العمل وفي جميع القطاعات، هو جزء من شبكة عالمية Actrenploi
Anpe.fr* بالنسبة لجميع البروفيلات وقطاعات النشاط.	Clickonjob.com* متخصص في قطاع تكنولوجيايات الإعلام الوسائط المتعددة.

Planetcareer.com*اطارات جميع القطاعات وعلى مستوى عالمي.	Cadajobs.com*يعرض جميع عروض العمل الكندية المعروضة في الواب
--	--

Source : (Sekiou et autres, gestion des ressources humaines, de boeck, 2 édition 2004,p 257)

4-3- **الفرد المرجعي:** يقصد به إعتقاد المنظمة على فرد أو مجموعة من الأفراد في البحث عن الموارد البشرية المناسبة، حيث يقومون بالاتصال مع معارفهم اعتمادا على علاقاتهم الشخصية في تدبير الأفراد المناسبين وتوظيفهم، يتم الاعتماد على هذا الأسلوب في حال طلب الحصول على موارد بشرية بشكل سريع لشغل مناصب عمل لا تتطلب مستوى عال من الكفاءة.

4-4- **الجامعات والمعاهد:** تلجأ بعض المنظمات إلى الجامعات والمعاهد من أجل تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية، حيث ترسل مبعوثيها إلى تلك المؤسسات من أجل اكتشاف الطلبة المتفوقين وحثهم للعمل في منظماتهم، مع تقديم تسهيلات ودعم أثناء الدراسة يتم ربط بعقود عمل في المستقبل. إذ تقوم بعض الشركات بتمويل نهاية الدراسة، كما تلجأ أحيانا إلى توظيفهم بعقود عمل مرنة تسمح لهم بمواصلة الدراسة مع اكتساب خبر عملية التحاقهم للعمل بالشركة بعد تخرجهم.

5- **معايير الاختيار:** تقوم الإدارة بتحديد معايير للاختيار اعتمادا على مخرجات عملية تحليل وتصميم الوظائف، وبهذا يتم تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والمقارنة فيما بينهم من أجل تقرير الفرد الأكثر احتمالا للتحكم مستقبلا في الوظيفة بناءا على مجموعة من المعايير المرتبطة بنوع الوظائف المطلوبة وأهميتها في المنظمة. إذ تتطلب الوظائف الإدارية العليا امتلاك أكبر للكفاءات العلمية، في حين تتطلب الوظائف في الإدارة الوسطى التحكم في الكفاءات الإنسانية بشكل رئيسي، على خلاف الوظائف في المستوى التنظيمي الأدنى والتي تهتم أكثر بالمهارات التقنية والعلمية التي تسمح بتنفيذ العمل، ويمكن حصر أهم هذه المعايير في النقاط التالية:

5-1- **الشهادة:** ويقصد بها الوثيقة التي تثبت المؤهل العلمي الذي يمتلكه المترشح، التي تضم العناصر التالية:

5-2- الخبرة المهنية: تعبر عن الكفاءات المتعلقة بالأعمال السابقة التي يحوزها المترشحون، والتي تم اكتسابها عبر سنوات العمل التي أمضوها في وظائفهم السابقة، والتي يمكن التعرف عليها من خلال مدى إسهام تدخلاته في اتخاذ قرارات كفوة تسهم في نجاح المنظمة، ويمكن أن تضم العناصر التالية:

5-2-1-فترة ومنظمات العمل السابقة: وتعتبر عن عدد سنوات العمل التي سبق وأن اشتغلها المتقدمون بمختلف صيغ التعاقد (عمل بدوام جزئي أو كامل) وذلك في مختلف مجالات النشاط التي عملت بها.

5-2-2-المناصب التي سبق شغلها: تعبر عن مجموع الوظائف والمراكز التي تدرج من خلالها البنى التنظيمية التي تنتمي إليها، موقعها في الهيكل التنظيمي، وكذلك مختلف الحركات الوظيفية التي حصلوا عليها على امتداد مسارهم الوظيفي.

5-2-3-المهام التي سبق القيام بها: تعبر عما قام به المترشحون من أعمال في المنظمات التي سبق وأن اشتغلوا بها، حيث يوضح حجم الأعمال التي كان يؤديها، عدد الموارد البشرية التي سبق وأن أشرف عليها، أهم القرارات التي اتخذها، وهي في مجموعها تعكس القدرة على إدارة والتحكم في الأعمال التي سبق وأن شغلها.

5-3-الكفاءات الخاصة: يقصد بها الكفاءات التي اكتسبها المترشحون بعد توظيفهم، والتي سوف يتم توظيفها في المستقبل مثل التحكم في مجموعة من اللغات، مهارة إتقان العمل على جهاز الكمبيوتر والتحكم في برمجيات خاصة.

5-4-السمات الشخصية: تعبر عن مجموعة الخصائص المرتبطة بالجوانب الجوانب الجسمية والنفسية والسلوكية الخاصة بالموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

5-4-1-السمات الجسمية: يقصد بها المواصفات المورفولوجية التي يتميز بها أفراد معينون مقارنة بنظرائهم كالتحمل، لون العينين، القدرة على التحمل...

5-4-2- السمات النفسية: يقصد بها الخصائص العاطفية والسلوكية المطلوبة في من يمكن شغل الوظيفة الشاغرة كالدافعية للعمل، الاتزان الانفعالي، الاستقرار الشخصي، الثقة في النفس، الرغبة في التعاون، الوضوح...

6- مراحل التوظيف: تمر عملية التوظيف بمجموعة من المراحل المتكاملة، فبعد عمليتي تخطيط الموارد البشرية التي تحدد عدد ونوع الاحتياجات المطلوبة، وتحليل وتصميم العمل التي تضبط المهام الوظيفية والمواصفات المطلوبة فيمن سوف يشغلها، تأتي مرحلة التوظيف التي تمكن من جلب وعاء من الموارد البشرية من اجل اختيار الأنسب منهم للعمل وإدماجهم في بيئة عملهم الجديدة، ويمكن حصر أهم مراحلها في العناصر التالية: (Benchemam et Galido, 39-62)

6-1-1- اختيار الميزات الأساسية لمشروع التوظيف: بعد تحديد مواصفات المترشحين المستقبليين يتم الانتقال إلى معرفة الطرق المطلوبة لجلبهم وحفزهم للمشاركة، لهذا يتعين على المسؤول عن التوظيف ضبط الوقت والتكلفة المطلوبة للتوظيف، اختيار المصدر المناسب للحصول عليها وتحديد قنوات التوظيف المناسبة.

6-1-1-1- التوظيف من داخل أو من خارج المنظمة: عادة ما تلجئ أغلب المنظمات إلى التوظيف الداخلي من خلال ترقية العاملين القدامى، وهي طريقة تراعي ظروف وطريقة العمل بالمنظمة، كما تسهم في تعظيم استغلال الموارد البشرية وحفزهم للعمل من خلال إتاحة مسارات حركية داخلية فضلا عن انخفاض التكاليف المتعلقة بهذا النوع من التوظيف. إلا أن خطر بلوغ عتبة الكفاءة بالنسبة للعاملين، واعتبار الترقية الداخلية مجرد وسيلة للتخلص من فرد يعمل ضمن مجموعة عمل معينة، وكذلك خطر إرساء نظم ترقية داخلية يمكن أن تكون من عيوب الاعتماد على هذا المصدر، والتي تفوض من كفاءة عملية الاستقطاب.

كما يتيح الاعتماد على التوظيف الخارجي لإكساب الموظفين الجدد الخبرة المهنية ضمن سياق مهني جديد، وكذلك ضخ كفاءات جديدة للمنظمة، فضلا عن مساهمتها في التعريف بالمنظمة ومختلف التطورات التي تعرفها. إلا أن احتمال الفشل في التوظيف والتكلفة المرتفعة لهذا

الأسلوب مقارنة بالاعتماد على التوظيف الداخلي تعдан من أهم سلبياتها، لهذا تعتمد بعض المنظمات على استخدام الطريقتين في تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية.

6-1-1- الطرق الكلاسيكية: يمكن حصرها فيما يلي

1- إعلانات الجرائد: سادت هذه الطريقة لفترة طويلة من الزمن واعتبرت أهم طرق التوظيف، حيث تقوم المنظمة بنشر طلبات التوظيف في الحالة المخصصة لذلك في مختلف الجرائد اليومية، الأسبوعية، أو الشهرية.

2- الترشح بشكل عفوي: يقوم من خلالها المترشحون بإرسال طلبات التوظيف وسييرهم الذاتية إلى المنظمات، رغم عدم وجود عروض عمل، أين تقوم أغلبها بحفضها في بنك السير الذاتية، ودراستها في حال ظهور الحاجة إلى موظف جديد.

3- الاعتماد على العلاقات الشخصية: يمكن الحصول على موارد بشرية اعتمادا على أفراد يعملون بالمنظمة، حيث يقومون بتوظيف شبكة علاقاتهم مع معارفهم أو زملائهم السابقين في الدراسة أو العمل في تسهيل الحصول على المترشحين. إلا أن العمل بهذه الطريقة لا يعني من ضرورة اجتياز المقابلات، واختبارات الانتقاء من أجل تحقيق مستوى موضوعية أكبر.

6-1-2- الطرق الحديثة: أسهم توظيف الانترنت في الإدارة في ادخال تغييرات على عملية التوظيف، حيث وسعت المنظمات من حجم الأفراد الذين يمكن أن يقدموا ترشيحات لشغل الوظائف وجعلته أقل كلفة، كما وفرت فرصة استقبال إعلانات التوظيف التي تتناسب مع من يبحثون عنه وتقديم سيرهم الذاتية من أجل حفظها في قاعدة السير الذاتية بشكل إلكتروني مجانا.

لقد تم إنشاء وكالات متخصصة في التوظيف تعتمد على برمجيات لمعالجة الترشيحات، والتي تمكن من إدارة مجموع عمليات التوظيف. كما أسهم هذا التطور في استحداث شبكة الاتصال الداخلية التي تسمح بتبادل عروض العمل داخل المؤسسة. مكنت شبكة الاتصال الداخلية بتبادل عروض العمل داخل المؤسسة والتي سمحت بدورها للمترشحين من بلدان مختلفة من تقديم طلباتهم.

1- المنتديات: تقوم المنظمات بتنظيم منتديات من أجل مقابلة وإجراء أولي سريع للمرشحين وجمع السير الذاتية. وهي تمثل فقط اقتراب أول للطرفين يمكن أن يتبع بمقابلات أخرى.

2- تجمعات كبيرة: تقوم المنظمات بتنظيم تظاهرات لجمع أكبر قدر من الترشيحات في فترة زمنية قصيرة واختيار أفضل المتقدمين.

3- أخذ موعد للتوظيف: تسمح للمرشح بملاقة القائم بالتوظيف، وهي عادة ما تتزامن مع عقد المنتديات، حيث يجتمع عديد المؤسسات في موقع واحد، حيث تخصص كل منظمة وقت محدد لكل مترشح من أجل إقناعها.

6-1-3- الأدوات المفتاحية للاختيار: بعد الحصول على المترشحين، يتم المفاضلة فيما بينهم اعتمادا على عدة تقنيات يمكن حصر أهمها فيما يلي:

6-1-3-1- السير الذاتية: هي وثيقة تضم معلومات حول سيرة المترشح، تكوينه العلمي، الخبرة المهنية وكفاءات أخرى. زيادة على الأنشطة التي سبق وأن قام بها المترشح، تسمح بتكوين وجهة نظر بطريقة سريعة حول بروفيل المترشح.

6-1-3-2- رسالة التحفيز: هي وثيقة واضحة ومنظمة، تضم صفة واحدة ومن الأفضل أن يكتبه بخط اليد، تسمح بتحديد بعض العناصر المذكورة في السير الذاتية وتأكيد محفزات المترشح المستقبلي ومعرفته بالمنصب.

6-1-3-3- المقابلة: تعد مهمة لتعرف على استعدادات وقدرات المترشحين، حيث يتم توجيه أسئلة للمتقدمين حول جوانب معرفية وسلوكية من أجل اختبار مدى ملائمة المترشح.

6-1-3-4- الاختبارات: تقوم المنظمات باستخدام عدد من الاختبارات سواء من أجل الاختيار الأولي للمرشحين، أو للمفاضلة بينهم بعد إجراء المقابلة، ويمكن حصر أهم هذه الاختبارات فيما يلي:

- الاختبارات الشخصية: تهدف إلى تقييم سمات المتقدمين من خلال إجابته على خيارات أسئلة محددة. ومن أمثلتها اختبار "جيلفورد"، اختبار "زيمرمان"...

- الاختبارات السيكومترية: تختص بقياس قدرات خاصة من أجل القائم بمهام محددة، من ميزاتنا أن كل من مستوى صدقها وثباتها جيد.

- الاختبارات الوضعية: تهدف إلى دمج عناصر العمل وعناصر الشخصية، وتحاول أن تضع المسلمات في الوضعيات الأكثر قربا من الوضعية المهنية المستقبلية و من أمثلتها (Peretti.99)

6-1-4- الاختيار والإدماج: تسمح مختلف مراحل التوظيف بالاستبعاد التدريجي للترشيحات، من أجل هذا، على القائمين بالتوظيف الاهتمام ببعض الجوانب كتقدير أهمية الشهادة مقارنة بالخبرة، تحديد الخصائص الشخصية المتناسبة مع الوظيفة مع احترام القوانين المنظمة للعملية. إلا أن استكمال عملية التوظيف يتطلب المرور عبر فترة التجربة.

يمر الموظف الجديد بفترة تجربة تكون بمثابة المرحلة التي يتعلم فيها الجوانب المتعلقة ببيئة العمل الجديدة، حيث يتم تعريفه من خلال برامج رسمية بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنظمة، الوظيفة والعلاقات التي يمكن أن يقيمها، وذلك اعتمادا على توظيف عديد الممارسات هي:

1- أيام الاستقبال: تتضمن تقديم شروح للموظف الجديد حول مختلف أنواع الممارسات المطلوبة في المنظمة، تقديمه للأشخاص المفتاحيين، القيام بزيادات داخل المنظمة فضلا عن إمضاء مختلف الوثائق الإدارية المطلوبة.

2- كتيب الاستقبال: هو دليل تنظيمي صغير الحجم يوضح للموظف الجديد بعض المعلومات حول توقيت العمل، مخطط المنظمة وقواعد الحياة داخلها.

3- المرافق: هو شخص تكلفه الإدارة بمرافقة الموظفين الجدد من أجل الإجابة على مختلف الأسئلة التي يطرحونها من أجل تسهيل عملية الاندماج.

7- مشكلات التوظيف: تعيق عملية التوظيف مجموعة من المعوقات التي يمكنها أن تفوض من كفاءتها، وتؤثر بشكل سلبي على دقة عملية الاختيار. ويمكن حصر أهم هذه المعوقات في:

التمييز بين المترشحين: يقوم القائمون بالتوظيف بتفضيل مترشحين معينين استنادا إلى معايير الجنس، السن، الجنسية، الدين، العرق، مكان السكن... والابتعاد عن المعايير الموضوعية.

محدودية طرق الاختيار وأدواته: يسهم اختيار الطرق غير المتلائمة مع نوع وعدد الموارد البشرية المطلوبة، وظروف سوق العمل إلى محدودية القدرة على استقطاب الموارد البشرية المطلوبة، وهو ما يؤثر لاحقاً على جودة الاختيار.

الافتقار إلى متخصصين: يؤدي عدم توافر متخصصين في التوظيف وإجراء الاختبارات إلى اختيار موارد بشرية غير ملائمة، أو تعوز إلى بعض الجوانب المطلوبة في الأداء. وهو ما يدفع لاحقاً لوضع برامج تدريبية من أجل تغطية الفجوة في الأداء.

ندرة الموارد البشرية المتخصصة العالية الكفاءة: يفتقر سوق العمل أحياناً إلى الكفاءات المتخصصة ذات الكفاءة العالية، خاصة في المناصب الإدارية العليا، وهو ما يصعب من عملية الحصول عليها ويدفع بالمنظمات إلى التسابق لإغرائها وتحفيزها بعوائد خيالية من أجل استمالتها والحصول عليها.

المحاضرة الرابعة: التدريب

تمهيد

يلعب التدريب دورا حيويا في تكيف المنظمات واستمرارها، فقد فرضت التطورات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية والداخلية ضرورة التنبه لاتجاهها، ابعادها ومختلف الانعكاسات التي يمكن أن تخلفها جراء عدم القدرة على مسايرتها والتوائم معها. وبهذا اوضحت مفاهيم التكوين، التطوير، التحسين والرسكلة من المفاهيم الذائعة الصيت في المنظمات المعاصرة، كما اوضحت وظيفة حيوية يؤثر مستوى الاهتمام بها في مختلف الوظائف الأخرى.

1- مفهوم التدريب

يحتل مفهوم التدريب الصدارة في برامج التنمية الحديثة، كما اصبح يعد ضرورة من ضرورات نجاح و استمرار المنظمات في اداء اعمالها باعتباره أداة فعالة في توجيه ودفع جهود الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وقد حظي المفهوم بعدة تعاريف اختلفت في تناوله باختلاف زاوية النظر والجوانب التي يتم التركيز عليها نذكر منها:

يعرفه عبد الرحيم الهيثي على أنه: "جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل " (الهيثي، 202) فهي وظيفة ادارية تقوم ادارة المنظمة بتخطيطها، تنظيمها وتنفيذها من اجل نقل الجوانب

الفنية، الثقافية والأدائية من مستوى أقل الى مستوى ادنى، وذلك بغرض التحكم في انجاز المهام الموكلة للعاملين بشكل أفضل

ويعرفه حبيب الصحاف على أنه: " جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول " (الصحاف ، 51) يضيف هذا التعريف جانب تنوع اساليب التدريب التي يتم تطبيقها، وارتباطها بنوع الاعمال محل التدريب، اذ يعتمد التدريب على اتقان وظائف فنية على اسلوب المحاكاة والتجربة مقارنة بالتدريب على وظائف ادارية، والذي يعتمد أساسا على اسلوب المحاضرات والدروس النظرية

كما تعرفه راوية حسن على أنه: " عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد " (حسن، 167). فالتدريب عملية مستمرة في المنظمة من اجل مسايرة مختلف التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، يمكن ان تشمل ادخال تطوير في جوانب نظرية، كما قد يشمل تحسين الجانب المهاري من اجل التحكم في العمل الميداني.

2- أهمية التدريب:

يلعب التدريب دورا حيويا في نجاح التنظيم وقدرته على مسايرة مختلف التطورات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية. لهذا تتفق معظم جهات النظر حول أهمية النشاط التدريبي في المنظمة سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة، وفيما يلي تبيان للأدوار التي يلعبها التدريب.

2-1- بالنسبة للموارد البشرية:

يسهم تدريب الموارد البشرية في تحسين مجموعة من الجوانب المرتبطة بالعاملين يمكن حصرها في النقاط التالية:

1- رفع معنويات الموارد البشرية: يؤدي اكتساب القدر المناسب من المهارات إلى زيادة ثقة الفرد بنفسه في قدرته على انجاز عمله ببسر، وهو ما يحقق له نوع من الاستقرار والتوازن النفسي في عمله.

2- تخفيض حوادث العمل: عادة ما يتعرض الأفراد المتدربون الذين يتحكمون في اعمالهم الى مستويات أقل من حوادث العمل منه لدى من يعوزون الى المهارة المطلوبة، ومرد ذلك التدريب الجيد على الأسلوب الآمن لأداء العمل.

3- زيادة فرص الترقى: تؤهل المكتسبات الجديدة التي يحصل عليها الموارد البشرية في تأهيلهم الى فرص وظيفية أفضل، والنمو عبر مسار مهني جديد

2-2- بالنسبة للمنظمة:

يسهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المزايا الخاصة بالمنظمة يمكن حصرها في النقاط التالية:

1-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: يقدم المتدربون عادة مستويات أداء أعلى مقارنة بمن لم يحصلوا على فرصة تحسين كفاءاتهم، اذ يسهم التحكم في القيام بالمهام الموكلة اليهم والقدرة على التصرف وحل المشكلات بشكل اجابي تقوية اداء المنظمة.

2- استمرار التنظيم واستقراره: تمكن الكفاءات التي يتم اكتسابها من قبل العاملين من زيادة قدرته على التكيف مع الظروف والتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تطرأ، كما تسمح بتوازنه واستقرار اداءه

3- تكوين مخزون من المهارات: يسهم التدريب في تكوين حجم مهاري مهم يسمح للمنظمة بمرونة الاحلال والتحسين من طرق عملها بشكل مستمر.

4- مواكبة التقدم التكنولوجي: يتيح امتلاك الموارد البشرية العاملة لمخزون مهاري مهم من مساهمة التطورات الحاصلة في الجانب التكنولوجي عبر التحكم في العمل عليها، صيانتها وتطويرها.

3- مسؤولية التدريب:

تتداخل عديد الأطراف (المدير المختص، الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية والفرد نفسه) في عملية التدريب داخل المنظمة، لهذا فهي تتقاسم جملة من المسؤوليات التي ترتبط بجوانب معينة يمكن عرضها فيما يأتي:

3-1- مسؤولية المدير المختص:

" تقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر إطلاعا على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم، و بما يكفل أداء العاملين للعمل " (الهيثي، 205) اذ تلعب التقارير التي يعدها الرئيس المباشر عن كفاءة مرؤوسيه، دورا مهما في الحكم على مدى كفاءة اداء مرؤوسيه وحاجتهم للحصول على التدريب. اذ يسمح الاحتكاك اليومي معهم بمعرفة ثغرات الأداء والأسباب التي دفعت الى ذلك، لهذا فان تقديراته المتعلقة بنوع ومجال التدريب المطلوب ذات اهمية بالغة في اختيار برامج تدريبية فعالة.

3-2- مسؤولية الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية:

وهي علاقة تكامل و تعاون بين الإدارتين، فالأولى (الإدارة العليا) تحدد الحاجة الفعلية للتدريب، في حين أن الثانية (إدارة الموارد البشرية) مسؤولة عن إيضاح الصورة عن أداء الموارد البشرية أمام الإدارة العليا، و كذا تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها ومراقبة و تقييم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة. (الهيثي، 205) فعادة ما ينسق مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون في تقدير الحاجة الى التدريب من عدمها، رسم استراتيجية التدريب وتحديد اهداف البرامج التدريبية بشكل دقيق، تخصيص ميزانية التدريب والمدربين وكذلك مختلف الخدمات الداعمة للبرنامج، وأخيرا القيام بالبرنامج التدريبي وتقييم نتائجه.

3-3- مسؤولية المورد البشري:

يتحمل المورد البشري جانبا من مسؤولية التدريب الذي يحصل عليه في المنظمة، فهو المبادر المطالب بامتلاك الارادة والرغبة في تطوير قدراته ومهاراته والارتقاء بها الى مستويات أعلى تمكنه من تحسين وضعه التنظيمي.

4-أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المتخذ أساسا لتصنيف تلك الأنواع، حيث يمكن تقسيم التدريب حسب مكان التوظيف، نوع الوظائف أو حسب المرحلة التي تتم فيه هذه العملية.

4-1- التدريب حسب مكان إجراءه:

يمكن تصنيف نوع التدريب حسب مكان إجراءه الى نوعين اثنين هما التدريب داخل المنظمة والتدريب خارج المنظمة كما سوف يتم عرضه فيما يلي:

4-1-1- التدريب داخل المنظمة:

" وهو التدريب الذي يعد للعاملين في مؤسسة ما، على أن يتم بداخلها، وقد تقوم بتصميم برامجه جهة خارجية". (غربي، 61). فهو تدريب يتم في ورشات المنظمة أو في إحدى اجنحتها الادارية، حيث يكلف فرد من داخل المنظمة ممن يمتلكون الكفاءة في المجال قيد التدريب من الاشراف على وتنفيذ البرنامج التدريبي. من ميزات أنه قليل التكلفة وسهل التنفيذ، الا أنه لا يسمح باكتساب كفاءات متميزة ويصلح اكثر في الاعمال الفنية والروتينية.

4-1-2- التدريب خارج المنظمة:

تلجأ بعض المنظمات إلى التدريب خارج مواقع العمل، حيث ترسل عاملها الى مراكز تدريب متخصصة أو جامعات ومعاهد من اجل تحسين مهاراتهم والرفع من كفاءاتهم. عادة ما يسمح هذا النوع من التدريب من الحصول على معارف ومهارات متخصصة مما ينتج عنه أن الموظف سينقطع لفترة عن عمله، وهذه الفترة تكون محدودة ليلتحق أثناءها بدورة، أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية خارج المنظمة، والتي تتيح له أدوات ووسائل تدريبية بشكل أفضل وبالتالي فالتدريب خارج المنظمة يتم بالاستعانة بمراكز تدريب ملحقة بالمنظمة، أو بمراكز وأماكن تدريب أخرى كالمعاهد والكليات...

4-2- التدريب حسب نوع الوظائف:

يرتبط نوع التدريب وفق هذا المعيار بالأنواع المختلفة من الوظائف الموجودة في المنظمة

ومن بينها

4-2-1- التدريب المهني:

يعرف التدريب المهني على أنه "مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إكساب فئة العمال المهرة، والنصف المهرة المعارف والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف إعدادهم أو رفع مستواهم، وغالبا ما يتم هذا المجهود من خلال نظم التلمذة الصناعية، والتدريب الأساسي..."(غربي،61). يطلق هذا النوع من التدريب على البرامج التي تستهدف تطوير المهارات والثقافة التي يمتلكها العمال المهنيون، لذلك غالبا ما تجعل من المتدرب حرفي ملم بالعمل ومكوناته،

4-2-2- التدريب التخصصي:

"ويتضمن هذا التدريب اكتساب معارف ومهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها " (ماهر، 326).

فقد يشمل هذا النوع من التدريب جميع الفئات المهنية العاملة في مختلف الوظائف، ويركز على تحسين المعارف والخبرات الفنية المطلوبة لإنجاز العمل.

4-2-3- التدريب الإداري:

يركز هذا النوع من التدريب على فئة الإداريين، ويستهدف تطوير المعارف والمهارات الضرورية من أجل التحكم في أداء الأعمال الإدارية، يتم غالبا في شكل دروس ومحاضرات يشرف عليها مختصون وخبراء في المجال. تختلف في مضمونها باختلاف المستويات والمجالات الوظيفية، إذ يتم التركيز على تطوير الكفاءات الانسانية لدى أفراد الإدارة الوسطى، الكفاءات القيادية لدى المدراء في الإدارة العليا و الكفاءات الاشرافية لدى مدراء الإدارة الأدنى.

4-3-3- التدريب حسب مرحلة التوظيف: يرتبط هذا النوع من التدريب بمختلف المراحل والعمليات التي يمر بها الموارد البشرية في عملهم، ويمكن ان نميز المراحل التالية.

4-3-1- توجيه الموظف الجديد:

عادة ما يجهل الموظفون الجدد الكثير من المعلومات حول المنظمة التي سوف يعملون بها، لهذا تسطر الادارة برامج تدريبية خلال مرحلة التجربة من اجل تعريفهم بالمنظمة، بالوظيفة وبزملائهم في العمل من خلال برامج رسمية. فبالنسبة لتعيفه بالمنظمة يتم اطلاقه على مختلف المعلومات الخاصة بالمنظمة: تاريخها، تطورها منتجاتها، هيكلها. . . إلخ. بالنسبة لتقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم هذا الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، وإعطاء لمحة شاملة عن البيئة الاجتماعية المحيطة بجو العمل والعلاقات الاجتماعية السائدة. كما يضم البرنامج التدريبي التعريف بمختلف المهام والمسؤوليات التي تظمها الوظيفة الجديدة.

4-3-2- التدريب أثناء العمل:

تقوم بعض المنظمات بتنفيذ عملية التدريب أثناء ممارسة العمل، " من مزايا هذه الطريقة أنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، إلا أنه من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة أن المشرف قد يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج، دون التركيز على التدريب، وعلى أداء العمل بطريقة تحقق الأمن والفعالية العظمى لهذا الأداء" (مرسي، 355-356). وتتزايد أهمية التدريب في مواقع العمل مع تزايد التقدم التكنولوجي والاستخدام الواسع للآلات التي تطلب تدريباً مباشراً يشرف عليه من يقوم بتشغيلها واتقان العمل عليها.

4-3-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تجديد المهارات ومسايرتها للتطورات التكنولوجية الحاصلة، والحصول على مخزون مهاري يمكن العاملين من تأدية اعمالهم بكفاءة.

4-3-4- التدريب بغرض الترقية والنقل:

يقصد به اكساب الموارد البشرية كفاءات جديدة موجهة نحو اداء اعمال محددة، حيث يتم وضع برامج خاصة بكيفية اتقان العمل في وظائف معينة عادة ما تكون مرتبة حسب تسلسل وظيفي محدد.

4-3-5- التدريب للتهيئة على المعاش:

" في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش". (ماهر، 326).

5-خطوات التدريب

يسعى التدريب إلى تدعيم مهارات الموارد البشرية العاملة لأداء عمل محدد، ولكي يحقق التدريب أهدافه يجب إعداد خطة تدريبية مدروسة يمكن حصرها فيما يلي:

5-1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الخطوة الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي، حيث يقوم المشرفون بتتبع اداء الموارد البشرية واكتشاف فجوات الأداء لدى مرؤوسهم كل حسب اختصاصه الوظيفي.

5-2- تصميم برنامج التدريب :

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، يتم تحديد الاطار العام لعملية التدريب والذي يشمل وضع الأهداف التدريبية، أساليب التدريب، المتدربين إضافة إلى ميزانية التدريب كما هو موضح:

وضع الأهداف التدريبية : يعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى في وضع و تصميم

البرنامج التدريبي، فهي " قائمة بالمعارف و المهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها،

والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب ، و تحديد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسؤولي الموارد البشرية " (البراد عي ، 49). ترتبط الأهداف التدريبية بطبيعة ومستوى الحاجات التدريبية التي بعوزها الموارد البشرية، فقد يستدعي التحكم في العمل تحسين المهارات، تطوير القدرات أو تعديل السلوكيات بما يستجيب لمتطلبات العمل.

تحديد موضوعات البرنامج التدريبي: يتم في هذه الخطوة تحديد الموضوعات التي

يحتاج الموارد البشرية الالمام بها بما ينسجم مع ما يمتلكونه من رصيد معرفي ومهاري.

تحديد واختيار أسلوب التدريب: يرتبط اختيار أسلوب التدريب بالأهداف المرجوة منه،

كما تحكمه عوامل مالية ولوجستية أخرى تدفع الى اختيار أسلوب تدريب معين.

تحديد المشاركين في عملية التدريب : وتعني تحديد المتدربين و مدربين الذين سوف

يشاركون في البرنامج (ماهر، 347-348).

تحديد ميزانية ومكان التدريب: يخصص لكل برنامج تدريبي التكاليف التقديرية معينة ،

وكذا العائد المحتمل، وتعرف على أنها : " المصاريف التي تتحملها المنظمة لحضور موظفيها

البرامج التدريبية، والتكلفة كثيرا ما تحجب العديد من المنظمات من الإقبال على التدريب، وذلك

لصعوبة قياس التكلفة والعائد في هذا المجال " (الصحاف، 57) .

تحديد المساعدات التدريبية: وتتمثل في مجموع الوسائل والأدوات التي تساعد على

تجسيد البرنامج التدريبي كالحواسيب، أجهزة العرض، فيديوهات وأشرطة... الخ .

5-3- تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتولى القائمون على التدريب تنفيذ البرنامج المسطر، يتضمن تنفيذ البرنامج التدريبي

مجموعة من الأنشطة هي:

الجدول الزمني للبرنامج: وهو جدول تفصيلي يحدد مدة تنفيذ البرنامج، والتوزيع الزمني

التفصيلي لجميع مراحلها.

مكان التدريب: ويتمثل أساسا في اختيار قاعات التدريب وتجهيزها بالمعدات المطلوبة.

متابعة البرنامج: ويقصد بها التحقق من تنفيذ البرنامج كما تم الاتفاق عليه (ماهر، 354).

5-4- تقييم البرنامج التدريبي:

وتشمل الوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالقيام بالبرنامج التدريبي، وذلك من خلال.

مدى تفاعل المتدربين: ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها، وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم وتعبئة المتدربين لاستبيان خاص، لتقييم البرنامج التدريبي ومرافق التدريب وأساليب ووسائل التدريب، وموضوعات البرنامج ومدى الاستفادة من البرنامج. (البرادعي، 51-52). حيث يتم التعرف على رأي المتدربين في مختلف جوانب عملية التدريب، وهو جانب مهم من أجل تدعيم الجوانب الإيجابية في العملية وتصحيح الانحرافات التي اعاققت بلوغ مستوى أعلى من الكفاءة.

مدى استفادة المتدربين: يتم التعرف عليه بمدى التغيير الذي حدث في معارف، سلوكيات، اتجاهات وقيم المتدربين.

مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة: م ويتم ذلك من خلال متابعة مخرجات العمل بعد الخضوع الى البرنامج التدريبي، و التي تنعكس في الانتاجية، الربحية، حوادث العمل...

المحاضرة الخامسة: تقييم الأداء

تمهيد

تعتبر وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية الكبيرة في المنظمة بسبب تأثيراتها المختلفة على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام. لهذا فإن الاهتمام بالحصول على تقييم موضوعي لأداء كل فرد من شأنه أن يكون إحساسا بالعدالة والمساواة لدى الموارد البشرية، ويسهم لا حقا في تعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة، كما أنه يعزز الأداء الفردي ويدفعه نحو مستويات أعلى تدعم إنتاجية وتنافسية المنظمة.

1- مفهوم تقييم الأداء:

يعد مفهوم تقييم من المفاهيم التي لاقت اهتماما ضمن مختلف المدارس الفكرية التي اهتمت بالإدارة والتنظيم، حيث اختلفت هذه التعريفات باختلاف زاوية النظر والجوانب والأهداف التي يتم التركيز عليها. فيعرفه عبد الغفار حنفي والقرار بأنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز الأعمال وفقا لما له أن يؤدي، ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، معقول، ضعيف جدا) (حنفي، 598). فالنقيّم عملية مستمرة من أجل الوقوف على مستويات الأداء التي يقدمها الموارد البشرية العاملة ومقارنتها بمستويات الأداء المقررة. يتم استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات من أجل القياس والحكم عليها، حيث تضم درجات معينة يتم الاستناد إليها في عملية التقدير.

ويعرفه خالد عبد الرحمان الهيثي بأنه "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (الهيثي، 199). فالإدارة هي من تخطط وتنظيم لعملية التعرف على أداء الموارد عبر مختلفة مراحلها، وذلك من أجل تقدير مدى استيفاء الأداء المقدم في شكل إنتاج أو خدمة، وكذلك السلوك المتوقع في العمل والسلوك الذي تطلبه. كما يسمح تقديم الأداء الموضوعي بالتعرف على احتمال تكرار مستوى الأداء المحقق في المستقبل من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.

وأخيرا يعرفه بسيوني محمد البرادعي بأنه "الطريقة المستخدمة من طرف المنظمة أداء الموارد البشرية، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظف لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم" (البرادعي، 34). فالنقيّم هو آلية عمل توظف من أجل الحكم على مدى استقاء الموارد البشرية العاملة لمستوى الانتاج أو جودة الخدمة المطلوبة منه.

2- لماذا تقييم الأداء في المنظمة؟

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة، كونها من الآليات الرقابية التي تمكنها من الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تميز الأداء الفردي، الجماعي والتنظيمي بشكل عام. هذا ويمكن حصر جانبيين مهمين في عملية التقسيم هما:

2-1- بالنسبة للموارد البشرية:

تسمح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بقياس الناتج الفعلي الذي يتم تقديمه، والذي يعتبر إحدى مدخلات قرص الترقيّة، النقل، الأجر، الحوافز والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الموارد البشرية. لهذا فهي عملية تسمح للمورد البشري بالوقوف على نقاط قوته وضعفه في العمل، والتي تعد بمثابة محفزات تدفعه نحو تنمية قدراته ومهاراته، ومعالجة الاختلافات وتطوير الأداء.

2-2- بالنسبة للمنظمة:

تعتمد المنظمة على مخرجات عملية تقييم الأداء في مختلف القرارات التي تتخذها، فيرى محمد عبد الباقي بأن "النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية يساعد على ترشيد سياسة الاختيار، التعيين والإشراف... كما يساعد على إعداد سياسة جديدة للتدريب وتنمية العاملين (محمد عبد الباقي، 258). تحتاج الإدارة إلى مخرجات عملية تقييم الأداء في وضع السياسات واتخاذ عديد القرارات التي تمس الموارد البشرية، إذ أن تقييمها موضوعيا ودقيقا من شأنه تجويد قرارات الاختيار، النقل والترقية إلى مناصب أخرى، خاصة تلك المتعلقة بمراكز إدارية عليا، وهو ما يسمح لاحقا بتقرير الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وموضوعي. وهي في مجالها عمليات إدارية تسمح بتحسين العلاقة بين الرؤساء والمؤسسة بشكل يدعم الثقة ويشجع على الاجتهاد، الإبداع والتفاني في العمل.

3- مسؤولية تقييم الأداء:

تعتبر وظيفة تقييم الأداء إحدى الوظائف الحساسة والمعقدة في آن واحد، إذ يصعب الحكم على مدى مناسبة أو عدم مناسبة أداء فرد معين بسبب تعدد الاعتبارات التي تحكم عملية العمل.

هذا وتتوزع مسؤولية التقييم في المنظمة على أربعة أطراف هي الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين والموارد البشري نفسه:

3-1- مسؤولية الرئيس المباشر:

عادة ما يقوم الرئيس المباشر في العمل بمتابعة أداء مرؤوسيه وتقييمه، "فالأساس هو أن يكلف كل مدير بأن يقيم كل فرد من العاملين لديه (برنوطي، 394). وهي تعد من العمليات الأكثر توسعا في المنظمات. إذ أنه وبحكم الاحتكاك اليومي للرئيس المباشر بمرؤوسيه ومعرفته بمختلف ظروف العمل والعوامل التي تؤثر فيه، يصبح الشخص الأقدر على فهم السلوكيات والقيام بتقرير واقعي للأداء. غير أنه عادة ما يتم مراجعة التقييم من قبل لجنة مختصة من أجل المراجعة والموافقة.

3-2- مسؤولية الزملاء:

يمكن أن يشارك الزملاء في المنظمة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وهو ما يطلق عليه أحيانا بـ "التقييم المتبادل". يتم هذا النوع من التقييم من قبل أعضاء فريق العمل الذين يشتركون في تنفيذ المهام بالتعاون مع الرئيس المباشر. يرى إبراهيم بلوط بأن " أعضاء فريق العمل أجدد في تقييم زملائهم كونهم على احتكاك دائم بهم، وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء، لكن قد يتردد زملاء العمل في تقييم رفقاتهم لاعتبارات شخصية كالصداقة والقرابة... (إبراهيم بلوط، 391). ما يعاب على هذه الطريقة هو إمكانية التحيز عند تقرير الأداء، وكذلك إسهامها في توفير العلاقات بين الأفراد والمجموعات في العمل.

3-3- مسؤولية المرؤوسين:

يقوم المرؤوسون من خلال هذه الطريقة بتقييم أداء مشرفيهم " فالمشرفين على صلة تامة بالمشرفين على الأفراد، ويعرفون جيدا أداء الرؤساء وخاصة فيما يعود لإدارتهم، والتي هي في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم" (إبراهيم بلوط، 392). يتم العمل وفق هذه الطريقة في حال توافر مرؤوسين أكفاء وقادرين على التقييم بموضوعية.

3-4- مسؤولية الفرد نفسه:

وتسمى كذلك بالتقييم الذاتي، يتم من خلال قيام كل فرد "بوصف مختلف المعطيات السلوكية والوظيفية الخاصة به، وكيفية ممارسة وظائفهم" (إبراهيم بلوط، 390). حيث يزودون الرؤساء بمعلومات فريدة حول أدائهم ضمن جملة من طرف العمل المحيطة. ما يعاب هذا الأسلوب هو تساهل الأفراد في تقييم أنفسهم وظهور نتائج إيجابية.

4- معايير تقييم الأداء:

تعتمد عملية تقييم الأداء على مجموعة من المعايير المختلفة في الحكم على مستوى الأداء المحقق، والتي تتنوع على جوانب موضوعية مرتبطة أساسا بالأعمال الفنية والإنتاجية، جوانب سلوكية وأخرى شخصية متعلقة بالأعمال الإدارية يمكن عرضها فيها يلي:

4-1- معيار نواتج الأداء:

يرتبط هذا المعيار بالأعمال الإنتاجية والفنية، ويمكن تصنيفه إلى عنصرين هما "نواتج الأداء وجوده الأداء" (حمدوي، 126). فنواتج الأداء هو كمية الإنتاج التي يتم الحصول عليها من العمل والتي يتم مقارنتها بكمية الإنتاج المسطرة. أما جودة الإنتاج فتعكس مدى توافر مواصفات معينة في المنتج المقدم (السعر، التغليف والحفظ المكونات ...) والتي يتم الاتفاق حولها قبل مباشرة الإنتاج.

4-2- معيار سلوك الأداء:

يرتبط هذا المعيار بشكل أكبر بالوظائف الإدارية والإشرافية " ويعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج" (حمدوي، 126). فسلوك الأداء يشمل مؤشرات المواظبة في العمل، التعاون مع الزملاء، نمط قيادة المرؤوسين، طريقة الاشراف والمتابعة، كيفية التعامل في حال وقوع أخطاء وتجاوزات في العمل، والتي تعكس في مجملها آليات تصرف حيال مواقف تنظيمية معينة.

4-3- معيار الصفات الشخصية:

يرتبط هذا بالجانب الذاتي للفرد، حيث تضم مؤشرات الاتزان الانفعالي، الدافعية، المبادرة والابتكار... والتي تميز أفراد معينة عن غيرهم وتؤهلهم لشغل مناصب معينة.

5- مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقسيم الأداء بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة التي تفضي إلى الحكم على مستويات الأداء التي يقدمها العاملون، ويمكن حصرها فيما يأتي (أنور سلطان، 300-304).

5-1- قياس الأداء:

يتم في هذه المرحلة تحضير والقيام بعملية قياس الأداء من خلال تنفيذ إجراءات وضع توقعات الأداء عبر التنبؤ بمستوى الأداء المشدد والأهداف الواجب تحقيقها بدقة، تسجيل الأداء الفعلي للموارد البشرية في استمارة خاصة معدة لذلك الغرض وكذلك مراقبة التقدم في الأداء من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع.

5-2- التغذية العكسية:

يتم إرجاع المعلومات بالأداء إلى الموارد البشرية من أجل التبصر بجوانب القوة والقصور في أدائهم، عملية من شأنها التأثير في مستوى رضى العاملين عن عملهم، تحسين العلاقة مع الرؤساء والإدارة ودعم السلوك الايجابي الذي يقدمونه.

5-3- اتخاذ القرارات الإدارية:

يتم في هذه المرحلة توظيف نتائج تقييم الأداء في مختلف العمليات الإدارية كالحصول على المكافآت، الحصول على ترقية، الاستفادة من تحويل إلى مناصب أفضل واقتراح الحصول على برامج تدريبية.

5-4- وضع خطط لتطوير الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع لسياسات لتطوير الأداء تأخذ في الحسبان الاختلافات في الجوانب السلوكية والشخصية والأدائية للموارد البشرية، وذلك استنادا إلى ما تم قياسه سابقا.

6- مشاكل تقييم الأداء:

يعترض عملية التقييم الموضوعي لأداء العاملين جملة من المشاكل التي تقوض من كفاءته وتجعله إجراء شكليا فقط لا يسمح بالتعرف على المجهودات والإنجازات المحققة. ويمكن حصر أهم هذه المشكلات فيما يلي.

التساهل والتشدد: فقد يميل القائلون على التقييم إلى وضع معايير تقييم متشددة لا تسمح بالحصول على تقييمات منصفة لأداء العاملين، كما قد يحدث العكس بتساهل القائلين على التقييم في منح علامات غير موضوعية تؤثر سلبا على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

التحفيز: فقد يتحيز القائم بالتقييم إلى أفراد معينين بسبب الزمالة، القرابة، الانتماء السياسي التشابه في الأفكار والآراء... وهو ما يؤثر لاحقا على موضوعية التقييم.

النزعة المركزية: وهو من أكثر الأخطاء شيوعا، حيث يميل المقيم إلى منح تقديرات متوسطة لجميع الأفراد المقيمين، وهو ما يؤثر سلبا على دافعية العاملين المتميزين.

خطأ تعميم الصفات: فقد يكتفي المقيم بقياس جانب معين من أداء المورد البشري ثم يعممه على باقي الجوانب.

التأثير بآخر تقييم: قد يتأثر المشرف بما حصل عليه المقيم من آخر عملية تقييم ويهمل الأداء الحالي، وهو ما يمكن أن يغفل تسجيل حدوث أي تحسن أو تراجع في الأداء.

التأثر بالمركز أو الوظيفة: فقد يتأثر القائم بالتقييم بالمكانة التنظيمية للشخص المقيم، فيعطي تقييما عاليا لمن يشغل مركزا مهما أو له وزن ثقيل في السلم الإداري.

وهي في مجموعها مشاكل يمكن أن تقوض موضوعية التقييم وتحد من كفاءته وقدرته على تقديم بيانات دقيقة تسمح باتخاذ القرارات الصحيحة.

المحاضرة السادسة: الأجر

تمهيد

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع المهمة التي لاقى اهتمام الاقتصاديين، علماء الاجتماع والمهتمين بالإدارة لفترة طويلة من الزمن، وذلك بسبب ارتباطها بالنظرية إلى العمل ودور أهمية الموارد البشرية العامة في المنظمة. وعليه فقد لقي الموضوع عديد الكتابات التي سعت إلى ضبطه ووضع أنظمة أجر تسمح بتحقيق الرضى الوظيفي وبلوغ كفاءة الأداء المطلوبة.

1- مفهوم الأجر:

تعددت التعاريف التي عنت بمفهوم الأجر تبعا للمتطلبات الفكرية التي يتبناها الباحثون، زاوية النظر وكذلك الجوانب التي يتم التركيز عليها. فيعرفه أحمد ماهر بأنه "مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد" (ماهر، 324). فالأجر هو عائد مادي يحصل عليه الأفراد مقابل قيامهم بمجموعة من الأعمال في المنظمة التي ينتمون إليها. ويعرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل" (عبد الباقي، 64). فالأجر هو مقابل مادي يحصل عليه العاملون حسب ما تم الاتفاق عليه قبل إمضاء عقد العمل، والذي يخضع للقوانين التي تحددها الاتفاقية الجماعية التي تنظم علاقة العاملين بالمنظمة، وهو تعريف يندرج ضمن التصور الرأسمالي للأجور الذي يفتح المجال أمام التفاوض عن عناصر وقيمة الأجر مع ضبطه بقوانين خاصة تختلف من منظمة إلى أخرى.

أما محمد شطا فيعرفه بأنه "نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يتضمنه من مستوى حياة لائق تبعا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي" (شطا، 48). فالأجر هو مقابل مادي تحدده الدولة من خلال مخططاتها، ويرتبط أساسا بمستوى إسهام الموارد البشرية في الدخل القومي. تعريف يندرج ضمن التصور الاشتراكي الذي يقوم بوضع تصنيفات لمستوى الأجور ضمن مجموعات محددة، تضم مجموعة الأجور التي تتشابه في مقدار إسهامها في الدخل القومي.

2- مزايا الاهتمام بالأجور:

يحقق الاهتمام بالأجور مجموعة من الفوائد لكل من العاملين المنظمة والمجتمع، ويمكن حصر أهم هذه المزايا فيما يلي: (المرسى، 504).

2-1- بالنسبة للعاملين:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة.

الأجور هي الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة.

الأجور هي الوسيلة لتجديد قوة العمل والشعور بالأمن الاقتصادي.

2-2- بالنسبة للمنظمة:

تمثل جزءا هاما عن تكلفة الإنتاج يجب إعدادهما بشكل جيد.

يعتبر حافز مهما يدفع إلى بذل جهد إضافي في العمل.

يعتبر وسيلة مهمة لإدراك العامل لمدى عدالة المنظمة.

وسيلة طلب والإبقاء على الموارد البشرية.

2-3- بالنسبة للمجتمع:

ترفع الأجور المرتفعة من الرخاء الاقتصادي وتزيد من القدرة الشرائية.

تحقق الأجور مجموعة من الاشباعات والأهداف سواء على المستوى الفردي، التنظيمي أو المجتمعي. فهي وسيلة تمكن العاملين من تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية جراء انتسابهم إلى منظمة معينة وعامل دفع نحو اجتهادهم أكثر في العمل وتحقيق مستويات أداء عالية. لهذا فإن الاهتمام بوضع نظام أجور كفى من شأنه أن يمكن المنظمة من امتلاك كفاءات بشرية مهمة من شأنها الرفع من تنافسيتها وأجورها، كما تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي للبلد وتحصيل مداخيل أكبر من شأنها تحقيق الرخاء الاقتصادي.

3- عناصر الأجر: يمكن تقسيم الأجر إلى مجموعة من العناصر المكونة له، والتي تمثل في مجموعها مختلف الحالات التي يكون عليها قبل احتساب الأجر النهائي، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

3-1- الأجر الأساسي (القاعدي):

هي قيمة مالية مرتبطة بمنصب عمل معين، حيث تمنح نقطة استدلالية تحدد عوامل خاصة بمنصب العمل، وهي تختلف من منصب لآخر.

3-2- الأجر الخام (الإجمالي):

هي قيمة مالية ناتجة عن جمع جميع عناصر الأجر قبل القيام بالاقتطاعات المتعلقة بالضرائب والتأمين (أجر أساسي + منح + علاوات + الضرائب + التأمينات).

3-3- الأجر الصافي:

هو ما يحصل عليه العاملون في حساباتهم، يتم احتسابه بطرح الضريبة التي تخضع لها الأجر والتأمينات التي يحصلون عليها من الأجر الخام.

3-4- المنح:

هي قيمة مالية متغيرة يتم احتسابها بأخذ نسبة معينة من الأجر القاعدي، وتعتبر بمثابة حافز مهم في العمل. من أمثالها منحة الأداء الفردي، منحة الأداء الجماعي...

3-5- التعويضات:

هي قيمة مالية ثابتة يحصل عليها العاملون تحت ظروف عمل خاصة، ومن أمثالها تعويض العمل الليلي، تعويض الوسخ، تعويض العمل أيام العطل...

4- خطوات تصميم نظام الأجور:

تمر عملية تصميم نظام الأجور بمجموعة من المراحل المتكاملة التي تقضي إلى تحديد طرق تقييم الوظائف، ضبط ملامح خطة التقييم وتسعير مختلف الدرجات والتي يمكن عرضها فيما يأتي: (ماهر، 192-193).

4-1- التمهيد لتصميم النظام:

يتطلب وضع نظام أجور كفي القيام بتحفيزه بشكل جيد، وذلك عبر تحديد طريقة تقييم الوظائف (بشكل رسمي أو غير رسمي) كيفية الحصول عليه (من خلال تطويره داخل المنظمة أو شراؤه من مكتب مختص) وكذلك تحديد مسؤولية التصميم (الاستعانة بخبراء أو تكوين فريق عمل مشترك بين إدارة الموارد البشرية وخبراء مختصين).

4-2-4- اختيار طريقة تقييم الوظائف: يتم تقييم الوظائف في المنظمة اعتمادا على طرق مختلفة يمكن حصر أهمها فيما يلي:

4-2-4-1- طريقة الترتيب: يتم ترتيب الوظائف حسب تقرير المسؤول عن التقييم لأهمية كل وظيفة.

4-2-4-2- طريقة الدرجات: يتم من خلالها إنشاء مجموعات وظيفية، ثم تقسيم كل مجموعة إلى درجات مختلفة حسب رغبة المنظمة، ليتم الانتقال لاحقا إلى توصيف الدرجات من خلال تحديد الواجبات، المسؤوليات الخبرة والمهارة، وأخيرا توزيع الوظائف على الدرجات.

4-2-4-3- طريقة النقط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الوظائف اعتمادا على نقاط استدلالية حيث يتم تحديد عوامل التقييم والتي تشمل عادة المسؤولية، الخبرة، التعليم، ظروف العمل، المجهود البدني، وتقدير قيمة كل عامل. بعد الانتهاء من هذه المرحلة يتم تصميم دليل كامل للنقط يحدد قيمة الوظيفة.

4-3-4- وضع ملامح خطة التقييم: يتم من خلال مجموعة من العمليات يمكن حصرها فيما يلي:

4-3-4-1- وضع جدول زمني للتنفيذ: يتضمن تحديد خطوات التنفيذ، الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ، المسؤول عن التنفيذ والنتائج النهائي.

4-3-4-2- تحديد تكلفة التقييم: وتشمل تكلفة الخبراء والمساعدين، تكلفة شراء بعض المراجع تكلفة ساعات العمل وتكلفة المكافآت للقائمين على التقييم.

4-3-4-3- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهداف وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم للخطة.

4-4- تحديد عدد الدرجات وتسعيرها: (تحديد هيكل الوظائف)

يتم في هذه المرحلة حصر عدد الدرجات وتسعيرها بدل تسعير الوظائف، وكذلك تحديد العلاوات أسلوب دفع الأجور، الزيادة العامة للأجر إضافة وظائف جديدة...

5- أنواع أنظمة الأجور:

يمكن تقسيم أنظمة الأجور إلى صنفين رئيسيين يتمثلان في نظام الدفع على أساس الوقت وعلى الإنتاج.

5-1- نظام الدفع على أساس الوقت: يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقتضيها الفرد في عمله" (الهييتي، 161). يتم في الغالب تطبيق هذا النظام، إلا أن نقطة ضعفه تمكن في مساواته بين جميع العاملين على اختلاف مستويات أداءهم.

5-2- نظام الدفع على أساس الإنتاج: "يتم دفع الأجر اعتمادا على كمية الإنتاج التي يقدمها كل فرد" (صلاح عبد الباقي، 346) يتم تطبيق هذا النظام في الأعمال الإنتاجية، حيث يرتبط الأجر بما يتم إنتاجه من قطع، ما يعاقب على هذه الطريقة هو صعوبة تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يتم الرجوع إليها في مكافأة العاملين. يمكن تصنيف هذا النوع إلى فرعين رئيسيين هما:

5-2-1- الأجر على أساس الإنتاج الفردي: يرتبط الأجر في هذه الطريقة ما يقدمه كل عامل من إنتاج بشكل منفرد.

5-2-2- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يتم ربط الأجر بحجم الإنتاج الذي تقدمه مجموعة العمل التي تشتغل في حيز مكاني واحد.

6- معوقات وضع نظام الأجور:

تعرض عملية وضع نظام للأجور مجموعة من الصعوبات المرتبطة بالوظائف وإمكانيات المنظمة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

اختلاف طبيعة الأعمال والوظائف والتي تستدعي إعداد أنظمة متنوعة من أجل التمكن من قياس الأعمال وتسعيرها بشكل موضوعي.

ضعف الإمكانيات المالية للمنظمة: وهو ما يعيقها عن توفير الإعدادات المالية المناسبة للجهود التي يقوم بها العاملون للأجور، وهو ما يعيق المنظمات على تطوير نظام أجور محفز من شأنه دفع العاملين للعمل بشكل أفضل.

افتقاد المنظمة إلى متخصصين في وضع أنظمة الأجور.

المحاضرة السابعة: المسار الوظيفي

تمهيد

يعد موضوع المسار الوظيفي من المواضيع بالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية، فقد أضحى التفكير الاستراتيجي الذي يعني ببلوغ النجاح الوظيفي، واستمرار تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية عبر عمليات معقدة ومتراصة السبيل الأنسب لضمان الاستمرار في العمل التطور فيه. لهذا أضحى الاهتمام بعمليات النقل، الترقية، التنزيل، التكوين... من الجوانب الرئيسية التي تكفل مسارا وظيفيا حركيا وناجحا يقود إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

1- مفهوم المسار الوظيفي:

يعتبر مفهوم المسار الوظيفي من المفاهيم التي لاقت اهتماما متزايدا في الدراسات المعاصرة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل الاهتمام بإدارة وتخطيط المسار الوظيفي من الإدارة إلى الأفراد، أين أخذ الأفراد مسؤولية مساراتهم الخاصة.

تعرف راوية حسن المسار الوظيفي بأنه "خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين أو لمنظمة معينة، حيث يمكن النظر إلى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل منظمة معينة" (حسن، 303) وهو تصور كلاسيكي يركز على أسبقية الأهداف الرسمية، رؤية المهنة كتخصص وظيفي، واعتباره هيكل يوضح حركات الأفراد الممكنة داخل مجال مهني معين، فضلا على أنه يقتصر على مجال وظيفي واحد، أو مجالات وظيفية ذات علاقة.

يعرفها عقيلي بأنه " المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظفون المنظمة، أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته؛ ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي (عقيلي، 546).

فالمسار الوظيفي هو الطريق الذي ترسمه الإدارة من أجل تحريك الموظفين؛ وذلك إما صعودا في شكل ترقية في الدرجة يرافقها زيادة في السلطة، الأجر أو كليهما. ومن جهة أخرى نقل الموظفين من قسم لآخر ومن مجال وظيفي إلى آخر، حتى يتم إحداث توافق بين خبرات الفرد المكتسبة مع متطلبات الوقت الراهن، والظروف التي تعيشها المؤسسة، والتكيف مع أية مشاكل قد تعيق الأهداف التنظيمية.

أما معاصرا فقد تحول التصور نحو اعتبار المسار الوظيفي مشروعا فرديا، حيث عرفه عقيلي بأنه "عمليات ترقية ونقل محتملة يمر بها من الأدنى إلى الأعلى، وأفقيا عبر هيكل المنظمة التنظيمي ويختلف عدد وظائف المسار ونوعيتها من شخص لآخر وذلك حسب أدائه، ومؤهلاته العلمية وامكاناته المتنوعة ومعارفه... التي يمتلكها ويكتسبها (عقيلي، 557). فهو مسار حركي

داخل المنظمة، والذي يتم من خلاله توظيف الخبرات المتراكمة من العمل التي تحدث خلال حياة الفرد، وأن إدارة المسار هي عملية يطور من خلالها الفرد ويتحكم في أهداف واستراتيجيات مساره.

ويعرفه محمد مرسي بأنه " نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل... وتشمل الخبرات الوظيفية كل

من

المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعيات المهام، في حين تتأثر الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات ومشاريع الفرد، فإن الحاجة المهنية تختلف وفقا لمرحلة تطور المسار الوظيفي (مرسي، 75) إذ يرتبط نجاح المسار الوظيفي الفردي بقدرته على توظيف ما يمتلكه من دافعية وقدرات في شغل مختلف المراكز طوال حياته الوظيفية.

2- مزايا الاهتمام بالمسار الوظيفي:

يسهم الاهتمام بالمسار الوظيفي في تحقيق مجموعة من المزايا سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، إذ يسمح الاهتمام بهذه الوظيفة في تحقيق رغبات وطموحات الموارد البشرية من خلال شغلهم لوظائف تتسجم مع ميولاتهم، قدراتهم، مهاراتهم وكفاءاتهم المختلفة. كما يمكن المنظمة من شغل مختلف الوظائف بالموارد البشرية المطلوبة، بما يمكن من القيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية. ويمكن حصر أهم هذه المزايا فيما يلي: (حسن، 349).

2-1- بالنسبة للمورد البشري:

يتيح الاهتمام بالمسار الوظيفي للمورد البشري فرصة معرفة ذاته، وذلك من خلال إدراك وفهم قدراته المختلفة، ميولاته، الآمال والطموحات التي يرغبها وكيفية بلوغها. وهو ما يمكن من التنقل عبر مختلف المستويات والمراكز التنظيمية بنجاح، وزيادة رضاه الشخصي عما يقدمه من انجازات ويحصل عليه من موارد

2-2- بالنسبة للمورد البشري:

يساعد الاهتمام بالمسار الوظيفي المنظمات على فهم مواردها البشرية وتوجيهها بشكل سليم، إذ تمكن هذه الوظيفة المديرين من فهم حاجيات وأهداف الموارد البشرية، والاهتمام بوضع مسالك وظيفية مرنة وتكيفية تمكن تجنب الجمود الوظيفي، الرسوب، التخلص من الاعباء

الوظيفية، وإعطاء حرية تصرف أكبر للموارد البشرية. لهذا فهي عملية إدارية تتيح فرصة فرز المواد البشرية العاملة، تقرير إمكانيات الاستمرار في العمل والنمو في المنظمة، أو الخروج منها بما يكفل بلوغ مستويات الكفاءة المرجوة.

2-3- بالنسبة للمشرفين والمدراء:

يمكن الاهتمام بوظيفة المسار الوظيفي من تعزيز عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل أكبر، وهو ما يسمح بربط الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية وتحقيق التوافق في إدارة الموارد البشرية. كما يتيح الاهتمام بهذه الوظيفة فرصة مناقشة نتائج الأداء، الوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء، خلق الرغبة بالالتزام بالأهداف الرسمية ومجابهة مختلف التحديات التي تعيق بلوغ الأداء المطلوب.

3- أنواع المسارات الوطنية:

تغيرت أشكال ومضامين المسارات الوظيفية في المنظمات بمرور الزمن، حيث انتقلت من المسارات التقليدية التي تركز على الصعود عموديا إلى وظائف أعلى إلى مسارات الانجاز التي تركز على الترقية والانتقال بين الوظائف اعتمادا على النجاحات والانجازات الفردية، مروراً بالمسار الشكلي الذي يركز على الانتقال الأفقي والعمودي. وفيما يلي عرضها لأهم المسارات الوظيفية: (عقيلي، 550-553).

3-1- المسار التقليدي:

يركز المسار التقليدي على الحركة العمودية صعودا عبر مختلف الوظائف في شكل ترقية حيث يتم الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أعلى ضمن تخصص واحد بعد تمضية فترة زمنية معينة من الزمن في الوظيفة السابقة، والتي تعد بمثابة إعداد وتهيئة له. ما يؤخذ على هذا النوع من المسار هو أنه مسار ضيق يحد من الحركة ويقلص فرص الترقية، كما أنه يحد من تنوع الكفاءات والدخول في مسارات وظيفية أخرى، فضلا على أنه يشعر الأفراد بالملل والإهمال وعدم الاهتمام.

3-2- المسار الشبكي:

يركز هذا المسار على الحركتين الأفقية والعمودية في آن واحد من أجل شغل مختلف الوظائف طوال حياته الوظيفية، فهو مسار يتيح إمكانية تنويع الكفاءات بما يمكن الموارد البشرية من شغل عدة وظائف مختلفة. لهذا فهو مسار مرن ومتنوع يتيح فرصة تحقيق الطموحات الوظيفية بشكل أفضل ما يوفره المسار التقليدي، كما يسمح ببلوغ مستويات أعلى من الرضى الوظيفي.

3-3- مسار الانجاز:

يركز هذا المسار على الانتقال أفقيا وعموديا اعتمادا على ما تحققه الموارد البشرية من انجازات بعض النظر عن المدة الزمنية التي يمضيها في الوظيفة السابقة، لهذا فإن الترقية والانتقال ترتبط بالنجاح في أداء الوظيفة السابقة، والتي تعتبر المدخلات الرئيسية في قرار الحركة.

4- مسؤولية تشكيل المسار الوظيفي:

انتقلت مسؤولية تشكيل المسار الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات من المنظمة حسب ما تضمنته النظرة التقليدية إلى المورد البشري نفسه. فبعد أن تحملت الإدارات مسؤولية رسم المسالك الوظيفية وتحديد شروط الدخول والانتقال فيها، انتقلت إلى المورد البشري نفسه، الذي سوف تحصل على فرص الحركية بداية من مطلع سبعينيات القرن الماضي، أين أصبح لزاما على العاملين التبصر بإمكانياتهم، ميولاتهم وطموحاتهم من أجل النجاح في سلك المسارات التي تقودهم للنجاح. لهذا يمكن توزيع مسؤولية تشكيل المسار الوظيفي كما يلي:

4-1- مسؤولية المورد البشري:

تقع مسؤولية الكبيرة في تشكيل المسار الوظيفي على المورد البشري نفسه، إذ أنه عليه التبصر بقدراته، مهاراته، ميولاته واهتماماته من جهة وطموحاته من جهة أخرى وتقديرها بشكل موضوعي تم المقارنة فيها بينما من أجل التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها. (ماهر، 378) فالمورد البشري عادة هو من يمكنه فهم طبيعة ونوع الوظائف التي تتسجم معه وتجعله مرتاحا في تحمل القيام بها. كما أنه الادري بأهدافه، طموحاته الوظيفية وكيفية تحقيقها.

4-2- مسؤولية الرئيس المباشر:

يقدم الرؤساء المباشرون لمرؤوسيهـم النصـح والمشورة فيها تخص الفرص الوظيفية المتاحة لهم كما أنهم على دراية مستمرة بمستويات أدائهم وسلوكهم في العمل، ومدى قدرتهم على تأدية الأعمال بكفاءة. لهذا يمكن لهم أن يسهموا في توجيه المسار الوظيفي وتطويره من خلال ملاحظة توافق المرؤوسين مع وظائفهم نحو فرص وظيفية معينة (عقيلي، 562). يلعب الرؤساء المباشرون دورا مهما في توجيه مرؤوسيهـم نحو مسالك وظيفية معينة بحكم احتكاكهم المستمر بهم في العمل، وإطلاعهم على نقاط القوة والضعف في أدائهم، لهذا فهم عادة ما يقدمون المشورة من أجل النمو ضمن مسالك وظيفية معينة.

4-3- مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

تطلع إدارة الموارد البشرية في المنظمات بمسؤولية الجمع بين رؤيتي المسار الوظيفي الخاص بالموارد البشرية وبالمنظمة، لهذا فهي تقوم بوضع نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الذي يقوم بتدريب المشرفين على ملاحظة اختلافات التوافق بين الفرد ووظيفته من جهة، وتقديم النصح والمشورة من أجل مساعدتهم على التبصر بذاتهم والتخطيط لمسارهم، وذلك عبر ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي كالنقل، الترقية، التدريب... (ماهر، 378).

تقوم الإدارة بالجمع بين الأطراف المعنية بالمسار الوظيفي، حيث تقوم بإعداد مخططات رسمية للنمو يتحدد من خلالها أهداف المسار، مسالك المسار وكذلك شروط وكيفية النمو والترقي. وتبقى مسؤولية تشكيل المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين كل من إدارة الموارد البشرية، المشرفين المباشرين والموارد البشرية نفسه الذي يعد أهم طرف يمكن أن يفقد مساره للنجاح والتميز.

5- عناصر المسار الوظيفي:

يتكون المسار الوظيفي من مجموعة من العناصر التي يمكن أن تخضع لها الموارد البشرية، ويمكن حصر أهمها فيما يلي: (الشرقاوي، 54).

5-1-1- الترقية: وهي انتقال المورد البشري من وضع وظيفي ذوا مهام ومسؤوليات ومزايا أقل إلى وضع أعلى، ويمكن تقسيمها إلى صنفين رئيسيين هما:

5-1-1-1- الترقية الرأسية: وهي انتقال الأفراد من مركز وظيفي إلى مركز أعلى منه، حيث يرافق ذلك الانتقال زيادة في الأجر والسلطة، وهي فكرة تقوم على إعطاء الفرد فرصة تطوير مهاراته وزيادة خبراته.

5-1-1-2- الترقية الأفقية: وهي انتقال الأفراد ضمن نفس المستوى التنظيمي، حيث يرافق ذلك الانتقال زيادة في الأجر، وهي فكرة تقوم على إعطاء الفرد فرصة تنويع مهاراته وإثراء خبراته.

5-2- النقل:

تتم عملية النقل من خلال انتقال الموارد البشرية من وظيفة إلى وظيفة أخرى تقع في نفس المستوى الوظيفي مع الاحتفاظ بنفس الامتيازات التي يمتلكها، يهدف النقل الى "تكوين العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياجات في وظائف معينة (حنفي، 208). قد يكون عاما ودوريا، كما يمكن أن يكون ذوا طابع محدود ومؤقت. يمكن أن يتم بناء على طلب من المورد البشري أو كإجراء إداري يستجيب لحاجة الإدارة.

5-3- الاستقالة:

هي عملية إدارية يفصح عنها المورد البشري تحت تأثير أسباب معنية تدفعه إلى ترك العمل بالمنظمة، تنتهي من خلالها بقرار إداري بقبول الطالب من قبل المدير، إلا أن المستقبل يبقى في وضعية العامل حتى اتخاذه القرار، لهذا فإن رفضها أو السكوت عنها يستدعي مرور مدة زمنية قبل معرفة مصيرها (ماهر، 385).

5-4- الإقالة:

يقصد بالإقالة الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد العاملين...والذين لديهم رغبة واستعداد للاستقرار في العمل بالمنظمة (قاسم، 208) تنجم الإقالة عن ارتكاب المورد البشري خطأ جسيما في أداء واجباته المهنية أو ممارستها بشكل خاطئ (الإهمال، عصيان الأوامر...).

5-5- التقاعد:

هو خروج المورد البشري من المنظمة بشكل طوعي بعد استيفاء الشروط القانونية المطلوبة، حيث تعد بمثابة نهاية للمسار الوظيفي.

6- مراحل المسار الوظيفي:

يمر المسار الوظيفي بمجموعة من المراحل المتسلسلة، بحيث تتطوي كل مرحلة على توجيهات وأهداف تختلف عن توجيهات وأهداف المراحل الأخرى، ويمكن تقسيم مراحل الحياة الوظيفية للموارد البشرية إلى أربعة مراحل رئيسية هي:

6-1- مرحلة الاستكشاف:

تمتد هذه المرحلة عادة بين سن 15 و 24 سنة، حيث يتناول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم (مرسي، 382)، تبدأ من تعيين المورد البشري، ويسعى خلالها التوفيق بين إمكانياته، مهاراته، قدراته وما يتطلبه أداء وظيفته. لهذا فهو في حاجة مستمرة للمشورة والتوجيه والتدريب من أجل رفع مستوى توافقه وتصحيح الانحرافات في الأداء.

6-2- مرحلة التأسيس:

تمتد هذه المرحلة عادة بين سن 25 و 44 سنة، حيث يتعرف من خلالها الوظائف التي سوف يتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العلمية (عقيلي، 560) يبدأ المورد البشري في هذه المرحلة بتطوير كفاءاته التي تمكنه من تحمل أعباء ومسؤوليات أخرى، كما يمكن أن تكون مرحلة بداية الانتقالية عبر مختلف المراكز والوظائف، لهذا على الإدارة وضع الآليات التي تكفل تطوير الكفاءات وربطها بالأهداف التنظيمية.

6-3- مرحلة المحافظة:

تعتبر المرحلة التي يستقر فيها الموارد البشرية، ويسعون إلى الاحتفاظ بما حصلوا عليه من مكاسب طوال فترة مساهمهم الوظيفي. تمتد هذه المرحلة من سن 45 إلى 65 سنة، حيث ينتقل اهتمام العاملين إلى الحصول على قيمة داخل التنظيم ونيل الاحترام لدى زملائه في العمل.

6-4-مرحلة الانفصال الوظيفي:

يقوم العاملون خلال هذه المرحلة بالاستعداد لتترك العمل بالمنظمة حيث يتراوح أدائه لمهام عمله بشكل تدريجي، وتتغير اهتماماته، كما يسعى خلالها إلى محاولة اتخاذ التوازن بين الأنشطة الوظيفية المكلف بأدائها والترقية، كما أنه قد يقرر البعض الالتحاق بوظائف أخرى مختلفة عما سبق وان شغلوه من وظائف كمرحلة استكشاف ثانية ضمن مسار وظيفي جديد.

7- معوقات إعداد المسار الوظيفي:

تحكم عملية إعداد المسار الوظيفي مجموعة من الاعتبارات والظروف التي يمكن أن تعرقل عملية إعداده وزيادة فاعليته، ويمكن أن نحصر أهمها في النقاط التالية: (عقيلي، 563-564)

التغيرات المفاجئة والسريعة في البيئة الخارجية: إذ يسهم التغير في الظروف الاقتصادية التكنولوجية، القوانين وظروف المنافسات في الدفع إلى إدخال برامج إعادة هيكلة، وهو ما يؤدي إلى إلغاء وظائف ومسارات وظيفية بأكملها واستحداث وظائف جديدة.

الركود الوظيفي: إذ تسهم طول فترة البقاء في منصب معين في كبح الطموحات الوظيفية وتقادم الكفاءات، يشكل يقود لاحقا إلى تعطيل التقدم في المسار الوظيفي.

التغير المستمر في طموحات ورغبات الموارد البشرية: وهو ما جعل الاعتماد على توقع الوظائف التي يرغب في شغلها مستقبلا مجرد توقعات يمكن أن تتحقق، كما أن لا تتحقق.

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية

أ- الكتب

1- ابراهيم بلوط حسن: ادارة الموارد البشرية- منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.

2- أحمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 1999.

3- أحمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2002.

4- أنور سلطان محمد سعدي: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003.

5- حامد محمد شطا: النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

6- حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر 2004.

7- جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، مصر 2003.

8- الشرقاوي علي: ادارة الأعمال- الوظائف والممارسات الادارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان ب س ن.

9- صلاح الشنواني: ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1995.

10- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2002.

11- صلاح الدين محمد عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 1999.

12- عقيلي عمر وصفي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2005.

- 13- عادل محمد زايد: ادارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية، 2003.
- 14- عبد الغفار حنفي: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر 1997.
- 15- العلاق بشير: أسس الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) دار اليازوري العلمية، الأردن 1982.
- 16- غربي علي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر 2004.
- 17- قاسم محمد أنس: مذكرات الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989.
- 18- قرش عبد القادر: دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر 1997.
- 19- راوية حسن: ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2001.
- 20- زكي محمود هاشم: ادارة الموارد البشرية، دار السلاسل، الكويت 1999.
- 21- كامل بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2000.
- 22- محمد عبد الباقي صلاح الدين: الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، مصر 2001.
- 23- نائف برنوطي سعاد: ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2004.
- 24- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر: ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.

ب- القواميس:

1- الصحاف حبيب: معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي، انجليزي) مكتبة لبنان ناشرون، لبنان 1997.

2- باللغة الأجنبية:

A- Livres :

1-Jean Marie Peretti, ressources humaines, Vuibert édition, 13 édition, France 2013.

2- Sekiou Lakhdar, et autres, gestion des ressources humaines, de boeck université, 2 édition, Bruxelles 2004.

