

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

3. التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين):

إن عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة بين كل من المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها، من خلال استقطاب ثم اختيار وتعيين أفضل العاملين من جهة، ومن جهة أخرى، طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى العمل، ولما يكون هناك توافقاً لتوقعات الفرد من المنظمة مع توقعات المنظمة من الفرد، يكون من السهل على المنظمة جذب الأفراد المؤهلين و من ثم اختيارهم وتعيينهم.

1.3 استقطاب الموارد البشرية:

يعتبر الاستقطاب حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و مرحلة اختيار الموظفين، وهنا ينظر إلى الموارد البشرية كمردود من وراء توظيفها في المؤسسة.

تخطيط الموارد البشرية

الاستقطاب

الاختيار والتعيين

يعرف الاستقطاب على أنه الخطوة التي تعقب وتلي الإعلان عن الوظيفة الشاغرة والمطلوبة، وكذا مواصفات وشروط شغل الوظيفة. بمعنى البحث عن العاملين في سوق العمل عن طريق الإعلانات، و جذب الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المؤهلة للوظائف الشاغرة. (أنظر الملاحق حول نماذج خاصة بالإعلان عن الوظيفة).
تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:

❖ **الاستقطاب الداخلي:** مرتبط بمصادر العرض الداخلي، حيث تسعى المنظمة إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أخرى، شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هناك إجراءات و اختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد.

❖ **الاستقطاب الخارجي:** مرتبط بمصادر العرض الخارجي، حيث تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم وجود الكفاءات الداخلية اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق المنظمة، و

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

هذا ما من شأنه أن يوفر خبرات جديدة، وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

بصفة عامة، وظيفة الاستقطاب تهدف إلى محاولة خلق أكبر عدد من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في العمل.

2.3 الاختيار والتعيين:

بعد الانتهاء من التحديد الكمي و النوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، عن طريق عملية تخطيط الموارد البشرية و استقطاب و جذب المؤهلين. تبدأ عملية الاختيار لأحسن الموظفين المناسبين لشغل وظائفهم، ومن ثم تعيينهم في مناصبهم وفق المؤهلات و الشروط المطلوبة.

1.2.3 عملية الاختيار:

تعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين طالبي العمل، وكذا وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

يعرف الاختيار بأنه العملية والوظيفة الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة و فريق ترفضه. أي انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار والانتقاء يتم طبقاً لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة.

بمعنى أن عملية القبول و الرفض تتم بناء على مجموعة من الشروط، إن توافقت مع طالب الشغل يتم قبوله و إن تم العكس يتم رفضه، كذلك في عملية اختيار الأفراد تستخدم الإدارة كل أو بعض الاختبارات الأكثر شيوعاً، منها ما هو مرتبط بالشهادة والمؤهل العلمي كشرط أساسي، ومنها ما هو مرتبط باختبارات أخرى من بينها: اختبار القدرات، اختبارات الذكاء، اختبارات الشخصية، اختبارات مهارات الإعلام الآلي، اختبارات اللغة، اختبارات القيادة، اختبار الأداء البدني والتقييم الطبي...

2.2.3 التعيين:

بعد عملية الاختيار، وقد تم الفصل في الفريق المقبول مبدئياً لشغل الوظيفة، تأتي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف و المتمثلة في عملية التعيين.

تتضمن عملية التعيين أربع نقاط أساسية هي:

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

- ✓ إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار، يتم تقديم المرشحين المختارين إلى المدير المباشر، كما يتم الاتفاق مع الفرد المرشح على مقدار التعويضات ممثلة في الأجور والرواتب و الميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل، يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.
- ✓ التهيئة المبدئية: يتم تعريف الموظف الجديد بالمنظمة و الوظيفة و العاملين معه، وذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و سلطات الوظيفة و بأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن يحقق ذلك من خلال عدة وسائل، منها: الكتب، النشرات، أدلة العمل، التسجيلات و الزيارات الميدانية لمرافق المنظمة وأماكن العمل فيها. في الكثير من المنظمات الصناعية، تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه و تحت إشرافها، و متابعتها للتقدم الذي يحرز فيما يتعلق بإعداده وتكيفه للعمل.
- ✓ متابعة و تقييم الفرد خلال فترة التجربة: سبق القول أن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل أو تتعدى السنة، و يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، و في نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
- ✓ تثبيت الموظف و تمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح و تثبت كفاءته و يفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار و يعين بصورة نهائية، و هنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة لتنفيذ العمل. فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي، لأن التمكين يعد مبدءاً أساسياً من مبادئ التوظيف، و أن أحسن أداء للعمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين و على قدرات الشخص و أمانته، بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور و تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

4. التدريب وتنمية المهارات:

لمعرفة التدريب لابد أولاً من تدقيق المصطلحات التي تشير إليه، ثم التعرف على أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة.

1.4 ما هيّة التدريب وأنواعه:

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون Former، لغوياً يعني إعطاء الشيء شكلاً، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الانجليزية مفهوم Training، الذي ترجمه مختلف الباحثين بمفهوم التدريب. ولابد للإشارة في هذا الشأن، أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي، بالتالي لا يوجد فرق بين المصطلحين. هناك من يعرف التدريب على أنه: العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين الجدد والقداى المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.

ويعرف كذلك على أنه: مجموعة من الأساليب والمناهج المقدمة للموظفين، لتمكينهم من التكيف مع التغيرات الهيكلية والتعديلات على تنظيم العمل المتعلق بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية (السياق الداخلي/السياق الخارجي).

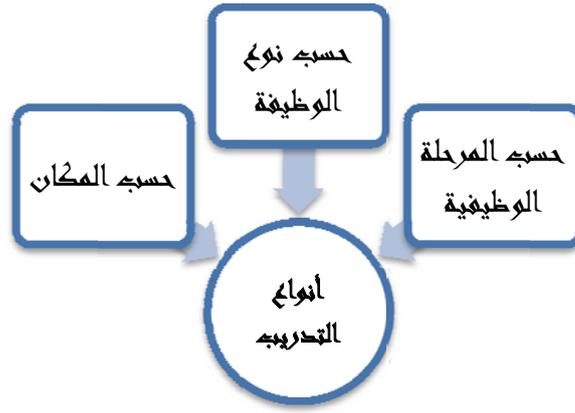
يتضح من خلال هذا التعريف، أن التدريب يحمل في معناه نقل للخبرات والمهارات على مستوى الأفراد، فالتدريب يعرف بالجهود المخطط لها.

تهدف أنشطة التدريب إلى دمج الموظف في المنظمة وتحسين أدائه. كما يهدف إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة وتطوير أداء موظفيها...

هناك علاقة تبادلية بين التدريب وبقية وظائف إدارة الموارد البشرية: تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء، إدارة النزاع، الصحة والسلامة المهنية، نظام التعويضات.

أما عن أنواع التدريب، فهناك من يصنف التدريب حسب المرحلة الوظيفية للمتدرب (عند الالتحاق لأول مرة بالعمل/ خلال فترة العمل)، حسب نوع الوظيفة (تدريب فني، تدريب مهني، تدريب إداري، تدريب تخصصي...) وكذلك حسب المكان (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة: داخل الوطن أو خارج الوطن). (انظر الملاحق: نماذج عن دورات تدريبية).

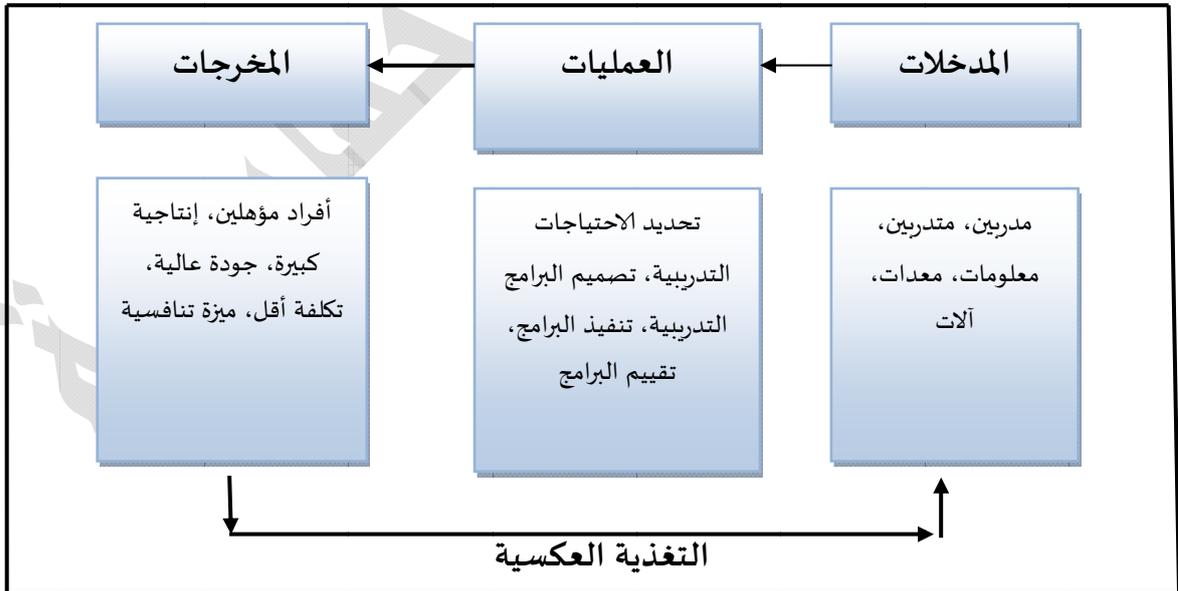
الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية



2.4 مراحل العملية التدريبية:

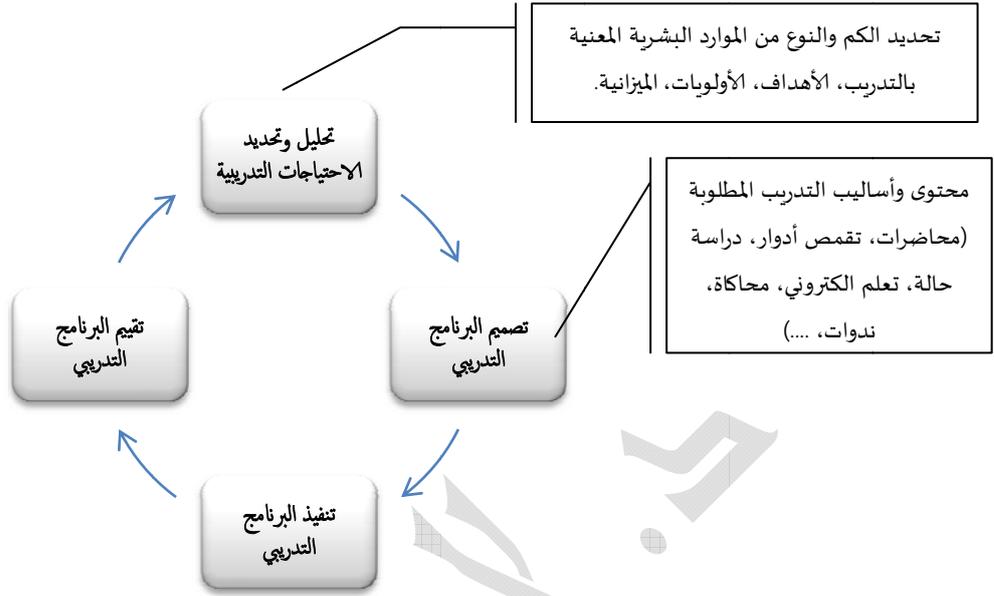
يمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل، انطلاقاً من مجموعة المدخلات و المتمثلة في: المدربين، المتدربين، المعدات و الآلات، ثم ضرورة توفر أنشطة التدريب (والتي تمثل مراحل العملية التدريبية) من تحديد للاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها ثم تقييمها بالاختبارات و الملاحظات و التغذية العكسية، فالتغذية العكسية تمثل كل البيانات التي يتعين تحليلها لتحديد ما إذا كانت أهداف الدورة التدريبية قد حققت أم لا.

شكل رقم (1): نظام التدريب



الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

شكل رقم (2): عناصر ومراحل العملية التدريبية



3.4 أهمية التدريب:

يعتبر التدريب وسيلة و أداة للتنمية إذا أحسن استثمارها وتوظيفها، تمكنت المنظمة من تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و الإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو ثقافة الفرد و المجتمع. و تبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم و تطوير و تنمية للعنصر البشري، و من ثم تقدم المجتمع و بنائه.

5. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

إن وظيفة تقييم الأداء تمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو الموارد البشرية، بالتنسيق مع المصالح والإدارات الأخرى، لما لها من انعكاسات ايجابية على المنظمة بصفة عامة و العامل بصفة خاصة.

1.5 مفهوم تقييم الأداء:

← الأداء هو القيام بمسؤوليات وواجبات الوظيفة وفقا للمعدل المفروض.

أسندت لوظيفة تقييم الأداء عدة تعاريف، تبين أن تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة، غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية وحتى تلك المرتبطة بالمهارات، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و معالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة. و عليه فإن تقييم الأداء هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد،

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

والسلوكيات التي يمارسها في وقت معين، من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً.

يتضح من خلال هذا التعريف، أن عملية التقييم تتم بصفة دورية تحددتها المنظمة، وذلك من أجل الخروج بنقاط الضعف والقوة التي تميز الفرد، بهدف تحقيق التخطيط المسبق للأهداف المرجوة.

وظيفة تقييم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

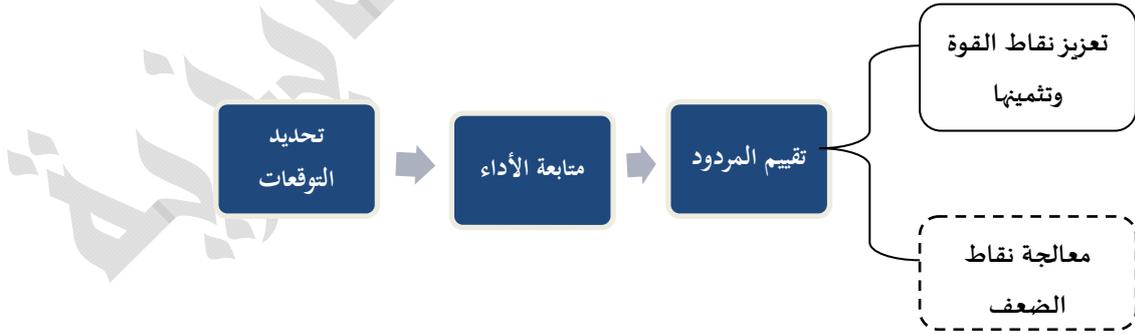
- ✓ قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية؛
- ✓ تحديد مستوى الأداء المحقق (مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع)؛
- ✓ تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء.

2.5 خطوات تقييم الأداء:

يمكن تلخيص خطوات تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- ✓ تحديد التوقعات (الأداء المتوقع)؛
- ✓ متابعة الأداء؛
- ✓ تقييم المردود واتخاذ الإجراءات تصحيحية.

شكل رقم (3): خطوات (نهج) تقييم الأداء



3.5 خصائص وظيفة تقييم الأداء:

- ✓ من المسؤول عن الوظيفة؟ المسؤول المباشر، رئيس المسؤول المباشر، خبراء، لجان، قسم الموارد البشرية. كل ما سبق حسب نوع وحجم المؤسسة.
- ✓ متى تتم عملية التقييم؟ تقييم منتظم ودوري (في الأغلب 3 أشهر).

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

✓ كيف نقيم؟ تحديد المعايير والإبلاغ عنها للموظف، المراقبة وجمع البيانات ثم إجراء التقييم والتعليق عليه.

✓ ما يجب تقييمه؟ المؤشرات المعتمدة وخصائصها (عناصر العمل/المعايير) والمرتبطة ب: الشخص، السلوك والنتائج.

✓ ما هي طرق التقييم؟ تختلف من مؤسسة لأخرى، وهناك عدة معايير (انظر الملحق المرتبط بتقييم الأداء). كما أن هناك مجموعة من الطرق يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء، منها ما هو مرتبط بتقدير كمي (الأداء بالأهداف، التقرير المكتوب، طريقة الاختيار الإيجابي، طريقة الأحداث الهامة)، ومنها ما هو مرتبط بصفات وسلوكيات معينة (طريقة المقارنات الثنائية، طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب من الأفضل للأسوأ في صفات معينة...).

هناك كذلك طرقاً أخرى للتقييم حسب الأشخاص أو الأطراف المسؤولة عن عملية التقييم، حيث نجد:

✓ التقييم الذاتي (تقييم الفرد لنفسه N):

✓ تقييم المسؤول الأعلى درجة (N+1):

✓ تقييم الزملاء في العمل؛

✓ تقييم الزبائن.

من المشاكل التي تقف عائقاً أمام التقييم الجيد لأداء الموارد البشرية نجد: التحيز الشخصي، التشدد والليونة، تأثير الهالة، الميل للوسطية، عدم وضوح المعايير، التأثير الإداري...

الشفافية والصدق هما مفتاح النجاح.

4.5 أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية تقييم الأداء تكمن في التعرف على الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بوظيفة

تقييم الأداء، وهي كالآتي:

✓ توفير المعلومات المتعلقة باتخاذ قرارات إدارية ترتبط بالنقل، التحويل والترقية؛

✓ إتاحة الفرص لمراجعة سلوك المرؤوسين وإعادة النظر في الوظائف التي يشغلونها؛

✓ إمكانية مراجعة خطط ونظم العمل؛

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

✓ توفير أساس يمكن الاعتماد عليه في تحسين و تطوير مستويات الأداء بالمنظمة، خصوصا ما ارتبط منها بوظيفة التدريب وتنمية المهارات.

6. نظام الأجور و الحوافز (نظام التعويضات والمكافآت):

إن نظام التعويضات الفعال يمكن المؤسسات من الاحتفاظ بالموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها، سواء ما تعلق الأمر بنظام الأجور أو الحوافز.

1.6 نظام الأجور:

هناك مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال تتمثل في إعداد وإدارة نظام الأجور. ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي منظمة، لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعملها، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين و الاحتفاظ بهم ثم ربحيتها واستمرار وجودها.

1.1.6 مفهوم الأجر:

الأجر هو المقابل أو التعويض الذي يستحقه العامل لقاء تنفيذ ما كلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينه وبين رب العمل أو صاحب المؤسسة، و في إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل (النظام الداخلي للمؤسسة).

هناك عدة مصطلحات مرتبطة بنظام الأجور، منها: الأجر، الراتب، الأجر القاعدي، إجمالي الأجر (الأجر الخام الإجمالي)، الأجر الصافي، الأجر الثابت، الأجر المتغير.

✓ الأجر: المقابل الذي يحصل عليه العامل يوميا، أسبوعيا أو بالساعة؛

✓ الراتب: المقابل الذي يحصل عليه الموظف شهريا؛

✓ الأجر القاعدي: ما يستحقه الفرد من تعويض مقابل الوظيفة (كما يرتبط بالرتبة)؛

✓ إجمالي الأجر (الأجر الخام الإجمالي): مجموع ما يحصل عليه الفرد من مقابل الوظيفة (الأجر القاعدي)، بالإضافة إلى منح وامتيازات أخرى؛

✓ الأجر الصافي: الأجر الذي يحصل عليه الفرد بعد خصم جميع الاقتطاعات؛

✓ الأجر الثابت: التعويض الذي يحصل عليه الفرد، والمرتببط إما بالوقت (ساعات

العمل)، المؤهل العلمي (الشهادة العلمية) أو الوظيفة (منصب العمل)؛

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

✓ الأجر المتغير: يرتبط هذا التعويض بالمردود المحقق بالنسبة للفرد (المهام/المردود/ ساعات إضافية/ الإنتاج/ الأهداف)، المجموعة (المهام/ الأهداف) أو المؤسسة (أرباح).

وعليه يمكن حساب مجموع ما يتحصل عليه الفرد كأجر من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الأجر الصافي} = \text{الأجر الخام الإجمالي} - \text{مجموع الاقتطاعات}$$

مجموع الاقتطاعات (الضريبة على الدخل الإجمالي + الضمان الاجتماعي + اقتطاعات شخصية) يرتبط بقياس الأجر بمجموعة من المعايير يجب إتباعها لتحديد الأجر، منها ما هو مرتبط ب: الوظيفة، الأداء، الجهد، الخبرة، الأقدمية، المؤهل العلمي والشهادات، المستوى المعيشي ومستوى الأسعار السائد في السوق.

أما عن طرق دفع الأجر فيمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: طريقة الأجر الزمني (على أساس الوقت T) وطريقة الأجر حسب الإنتاج (كمية الإنتاج Q).
أ/ نظام الدفع على أساس الوقت:

يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجرا معينا ثابتا عن الوقت الذي يقضيه في العمل، وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا.

ب/ نظام الدفع على أساس الإنتاج:

يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقدمها في فترة زمنية معينة، وتمثل هذه الطريقة في إعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية، ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات.

2.1.6 أهمية تصميم نظام الأجر:

إن المنظمة التي تسعى لوضع نظام للأجر، إنما تستهدف ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث يعكس اختلاف الأجر اختلافا حقيقيا في مستوى صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة، كذلك تستهدف المنظمة تحقيق مستوى عال من الإنتاجية، كما يساعد التسيير الجيد لنظام الأجر على استقرار الفرد في عمله، وتعتبر الأجر أداة قياس لرضا الفرد عما يقوم به.

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

كما تعتبر إدارة الأجور من المشاكل المعقدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور عادلة و سليمة أمر في غاية الأهمية.

مما سبق يمكن القول أن الأجور لها تأثير بالغ الأهمية على المنظمة بشكل عام والعاملين بشكل خاص، وعليه ينبغي على المنظمة إنشاء وتنمية نظام سليم، عادل وكفاء للأجور، يطبق وفقا للوظائف ومستوى الأداء.

2.6 نظام الحوافز:

إن للحوافز التأثير الايجابي على أداء الأفراد، و الدور الفعال في زيادة مهارات الأفراد وبالتالي زيادة الإنتاجية.

1.2.6 مفهوم الحوافز:

قبل تعريف الحوافز يجب الإشارة إلى أن هناك مجموعة من النظريات التي أعطت اهتماما واسعا بمدى تشجيع الفرد، تمكينه وتحفيزه. منها نظرية العوامل المزدوجة أي عوامل الرضا وعدم الرضا لـ FREDERICK HERZBERG، نظرية X ونظرية Y (النظرية التثاؤمية والتفاؤلية) لـ DOUGLAS MURRAY MC GREGOR، نظرية التوقعات لـ VICTOR VROOM، نظرية التمكين لـ MARY PARKER FOLLET...

تعرف الحوافز على أنها: مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو سلوكيات أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. وبالتالي هي شعور داخلي محرك للفرد يدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته.

2.2.6 أهمية وأهداف الحوافز:

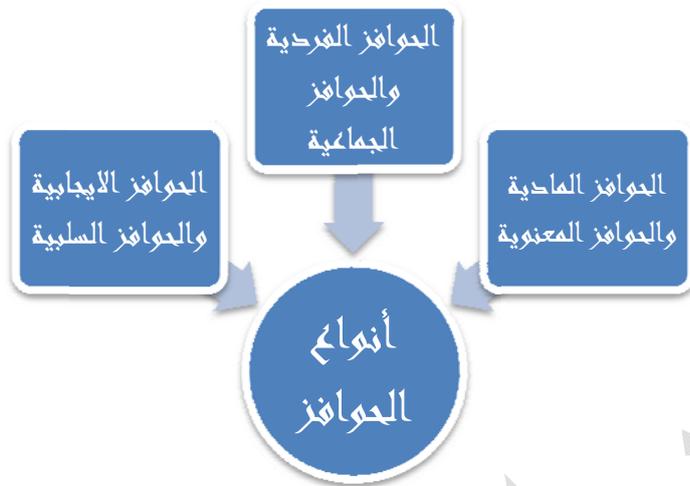
يمكن إبراز أهداف الحوافز من خلال النتائج الايجابية التي تحققها المنظمات والأفراد على حد سواء (إشباع حاجيات العاملين، زيادة الإنتاج والمبيعات، الجودة والإتقان في العمل، تخفيض التكاليف ...). كما أن أهمية الحوافز تبرز في إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، كما تعتبر وسيلة لجذب العاملين ورفع روح الولاء والانتماء...

3.2.6 أنواع الحوافز:

لكي يكون لدى المنظمة نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء، و يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، يجب أن تختار تشكيلة مناسبة من الحوافز.

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

شكل رقم (4): أنواع الحوافز



جامعة القاهرة