

المبحث الثاني

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد

تخطيط الموارد البشرية :

يعرف معهد التطوير وشئون الافراد

تخطيط الموارد البشرية كما يلي :

العلمية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في

المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الافراد المتطورة التي

تناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة^١.

وتعتبر هذه العملية جزءا مكملًا لإجراءات لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما

يلي :

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجيا كما انه يمثل جزءا من عملية تحدث

بعد نوع من المدارك والدراسة وليس مجرد شئ يحدث من قبيل الصدفة .

- يمثل هذا التخطيط عملية مستمرة وذلك لان المؤسسة مستمرة في التغير .

- ان هذا التخطيط يعد تخطيطا قصير الاجل وطويل الاجل ايضا ولكن هنالك

تاكيد على الحاجة اليه .

^١ ياري كشاوى - ترجمة خالد لعامري - ادارة الموارد البشرية - (الفكرة دار الفارق) - ص ٢٢-٢٧

المناقصات التنافسية مع المقاولين الخارجيين للاستمرار في تقديم هذه الخدمة ،
وفي حالة ما اذا لم تنجح في كسب هذا العقد فانه سيكون من المحتمل وجود
فائض في العمالة .

على سبيل المثال فقد كان لدى واحدة من هذه المؤسسات عدد من ورش العمل
الخاصة بالعربات والتي تقوم بصيانة واصلاح اسطول ضخ من السيارات
داخل المؤسسة ، وقد كان من المحتمل ان تخضع هذه الورش الى المناقصات
التنافسية الاجبارية ومع ذلك فانه عند مقارنتها مع المقاولين الخارجيين ، فقد
كانت معدلات الاجور في الساعة اعلى ، وكانت القدرة الانتاجية اقل كما كان
هناك قدر كبير من العربات غير صالح للعمل علاوة على ذلك فان اعداد
واحجام ومواقع الورش كانت اقل من المستوى النموذجي ، وبينما كان من
الضروري يخصص الترشيح لموقع ورشة العمل ، فان السبيل الحقيقي لتحسين
القدرة الانتاجية يمكن في الحصول على الاعداد المناسبة من الموظفين الذين
يتمتعون بالمهارات المطلوبة ولديهم مستويات اعلى من القدرة الانتاجية وقد
اشتمل هذا على اخذ العوامل التالية في الاعتبار ^١ :

- عدد الموظفين في كل موقع .

- عدد ساعات العمل .

- نسبة الموظفين المباشرين وغير المباشرين " موظفي الدعم " .

- معدلات الاجور .

- الوقت الذى يمر فى عملية اصلاح العربات .

- المعايير القياسية من دراسات اخرى .

- معدلات المنافسين المحتملين .

٢- الوضع المالى :

الوضع المالى للمنظمة والذى يتمثل فى قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع الحالى يؤثر على أنشطة اخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وابقاءها على راس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز .

٣- التغيرات التنظيمية :

تعتبر التغيرات التنظيمية كاعادة توزيع العاملين على الوظائف او احداث تغيرات فى الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية فى تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين ، وكذلك فى حالة توزيع الافراد والذى بدوره قد يتطلب الى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

٤- حجم العمل :

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لاداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته .

المؤثرات الخارجية :

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لاي منظمة بمجموعة من التغيرات التى تحدث فى بيئة المنظمة الخارجية من اهم تلك العوامل :

اولاً : عوامل اقتصادية تتأثر المنظمة ومعدل البطالة سوق العمل

ثانياً : سياسة العمالة وتتضمن هذه وضع حد ادني .

ثالثاً : عوامل تقنية يقصد بذلك البشرية المطلوبة .

رابعاً : اوضاع سوق هذا ما ينتج عن ذلك .

خامساً : العوامل الاجتماعية ويتمثل هذا فى العادة الخارجية والواقع التنب

باحتياجات المنظمة

- التنبؤ بالامدادات " العوض " والذى يستلزم تقدير الامدادات المحتملة من

العمالة فى فى المستقبل من داخل المؤسسة بالنقل الى الفائض من العمالة

ومجموع المهارات الحالية والاداء الخ .

ومن خارج المؤسسة ايضا بالنظر الى مجموع العاملين المتخصصين المرتقبين الذين يتمتعون بالمستويات من المعرفة والمهارة .

التنبؤ بالاحتياجات :

من الممكن ان يتم تقييم الطرق التى يتم اتباعها فى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الى المناهج الذاتية والمناهج الاصعب اى المناهج الذاتية والمناهج الاصعب اى المناهج الاكثر موضوعية ويعد كل من هذين النوعين من المناهج اساسيا فى التقنيات التى سوف يتم شرحها انفاً .

الرأى الاداري :

ربما يكون هذا اكثر المناهج الذاتية شيوعاً فى التنبؤ باحتياجات وبوجه خاص فى المؤسسات الاصغر ويتم من خلال هذا المنهج اتخاذ القرار بواسطة المديرين ربما مع بعض التشاور مع العاملين الاخرين فى المؤسسة فيما يخص ما يحتمل ان يكون عليه الانشطة المستقبلية وعددها وانواع العاملين الذين سوف تحتاجهم المؤسسة حتى تتمكن من القيام بهذه الانشطة .

العوامل المؤثرة فى تخطيط الموارد البشرية :

هنالك مجموعتان من العوامل التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند

تخطيط الموارد البشرية هما المؤثرات الداخلية والخارجية^١.

المؤثرات الداخلية :

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة العوامل المؤسسة المتصلة

بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة

مستقبلا من اهم تلك العوامل .

١- اهداف المنظمة :

حيث تشكل اهداف المنظمة القاعدة الاساسية التي تحدد المنظمة من

القوي البشرية ونوعيتها ومن الصعب على ادارة الافراد الى تخطيط لنفسها

بمعدل عن فهم او ادراك الاهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها .

مع وجود مثل هذه المعلومات كان من الممكن الاستعانة بعدد من الخيارات

لتحسين القدرة التنافسية . وقد اشتمل معظم هذه الخيارات على الجمع بين تقليل

عدد العاملين والجمع بين المهارات المختلفة وتظليل الوقت الخاص بوظائف

الاصلاح المختلفة .

^١ منصور عيسى - ادارة الافراد - القاهرة - (الدار المصرية للعلوم) - ص ١١٣

اهداف تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل الاسباب الرئيسة التى تدعو الى الاهتمام للتخطيط الموارد الى

ضمان ما يلي :

- ان تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير اعداد كافية من العمالة وفى الوقت نفسه تتمتع هذه الافراد بالمهارات المناسبة التى تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها المشتركة.
- تستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم الاستفادة الكاملة .
- التاكيد على ان المؤسسة قادرة على ضمان ان الموظفين يتلقون على التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الاداء فى المهام الخاصة بمواقعهم الحالية علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من القيام باى مهام خاصة باى مواقع اخرى اذا ما اقتضت الحاجة .
- ضمان ان المؤسسة قادرة على التوقع والتعبير فى بناء على التخير فى الطلب الخدمات التى تقدمها هذه المؤسسة التغير فى امدادات العمالة .
- ان تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقلة من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها .

- ضمان ان المؤسسة تؤكد على اتاحة العرض المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين وبوجه خاص للنساء والافراد الذين ينتمون الى اقلية عرقية والمعاقين بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين فى اى مبادرات جديدة .

المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية اكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الاخرى
مثل الموارد المالية لعدة اسباب هى :

- انه من الصعب توقع ما يقوم به الاشخاص ، فمن الممكن ان يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة او الاصابة بالمرض او رخص القيام ببعض الامور ... الخ .

- هنالك اختلافات بين كل شخص ومن ثم فانه من الصعب وضع سياسات ومناهج تناسب مع جميع الاشخاص بشكل متساوى .

- ان احتياجات المؤسسة لا تمثل فى قدر معين من متجانس ولكنها تتمثل فى اعداد مختلفة من انواع خاصة جدا من الاشخاص مثل المحاسبين والسكرتارية فى الكهرباء الخ .

- يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص فى مكان معين وفى وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع الى اخر اقل سهولة من تحريك اى مورد مثل المال .

- تعتبر ادارة العجز والزيادة من الموارد البشرية اصعب من اى موارد اخرى البأ ما لا يكون تخفيض اعداد الأشخاص العاملين بالشئ السهل كما ان الحصول على عمالة الفية قد يكون مكلفاً كما يستهلك الكثير من الوقت .

- يحتاج الأشخاص العاملون الى تعامل حساس وحذر والذى يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين .

- هناك العديد من الظروف البيئية التى يجب وضعها فى الحسبان . من الممكن حفظ المال فى الخزانه ولكن الأشخاص فى حاجة الى مكاتب واماكن للسيارات وكائنات ... الخ .

ومن المرجح ان يكون مجموع هذه التعقيدات السابقة السبب فى ندرة وجود التخطيط الشامل والمفعول للمواد البشرية فى المؤسسات .

عمليات التخطيط :

يجب ان تضع اى عملية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية فى الاعتبار احتياجات المؤسسة المستقبلية من العمالة والامداد المحتمل من العمالة ومن ثم فانه من الممكن التفكير فى هذه العملية طبقاً لما يلى :

- التنبؤ بالاحتياجات " الطلب " الذى يلتزم تقرير متطلبات المؤسسة فى المستقبل من الاشخاص العاملين من حيث الاعداد والمهارات مع مراعاة اهداف المؤسسة وغاياتها والوضع فى الاعتبار التغيرات فى الممارسات بالعمل ومستويات النشاط .

مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف :

يقصد بتحليل الوظيفة اى معرفة واجبات الوظيفة ما هى المهام المطلوبة من هذه الوظيفة ؟ وما هو النشاط المطلوب اداه للقيام بهذه الوظيفة وبالتالي تحديد ما تتطلبه من عمليات ولا شك ان لكل وظيفة واجبات محددة مطلوب القيام بها الممارسة الوظيفية كما عليها مسئوليات تعني الالتزام بهذه الواجبات وبالتالي لا بد من المحاسبة والمساءلة حالة التقصير ، وعند تحديد واجبات الوظيفة لا بد ان تمنح ممارس هذه الوظيفة من العلاجات ما يمكن من اداء وظيفة اى الحق فى اداء العمل وكل ما يمكنه من القيام به . اما المسؤولية فهى الالتزام باداء العمل ومن ثم المحاسبة عند التقصير ولا بد ان تساوى السلطة والمسئولية بحيث تمكن الموظف او العامل من اداء عمله ثم بعد ذلك يمكن محاسبته على التقصير^١.

ويقصد بتوصيف او وصف الوظيفة اى تحديد المواصفات والمكونات الاساسية للوظيفة او العوامل المحيطة بها والتعريف بالوظيفة ومهامها والمؤهلات المطلوبة فى الشخص القائم بالوظيفة ، ولا شك ان التحليل والوصف للوظيفة كلاهما مكمل للآخر والتحليل يعتبر الخطوة الاولى لتحديد وصف الوظيفة " محمد عثمان اسماعيل ١٩٩٥ " .

القيام بتحليل وصف الوظائف :

ان مهمة تحليل ووصف الوظائف يعتبر وظيفة متخصصة تتولاها جهات متخصصة تقوم باجراء هذه الدراسة ، وعادة ما تكون مكاتب استشارية " ادارة فنية " . تقوم بدراسة كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها وتقييم ادائها سواء كانت حد ادنى من المؤهلات و المهارات الفنية والتدريب المتوقع لشاغل الوظيفة حاليا ومستقبلا ، وعادة ما نجد دليل تنظيمي بكل مؤسسة يحتوى على كل الوظائف ووصف وتحليل لكل وظيفة ويتم اعداد بواسطة جهات استشارية ، كذلك كلما تستجد وظائف يتم اعداد هذه التحليل والوصف لها وكذلك حيثما يتم استخدام تكنولوجيا احداث تزود بادلة لشاغلي هذه الوظائف وطبيعة اعمالها والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة والعديد المتوقعة لكل قسم وكل وحدة بالمصنع وحجم العمل المتوقع ادائه

لماذا الاهتمام بتحليل ووصف الوظائف :

لا شك ان الاهتمام بتحليل ووصف الوظائف نابع من الاهتمام لتنظيم العمل

وتحقيق الاهداف المرجوه منه .

تحليل الوظيفة وذلك من خلال :

أ- قوائم الاستقصاء .

ب- المقابلات الشخصية .

ج- الملاحظة والمشاهدة .

د- تحليل المحتوى " جمع البيانات المجموعة سابق عن الوظيفة "

ولا شك ان الطرق الاربع السابقة تعتبر من الرسائل العلمية السليمة

بجمع البيانات وتفيد قوائم الاستقصاء كثيرا فى جمع البيانات ، وكلما كان

المستقصى منه متفهم لاهمية الموضوع والنتائج المترتبة عليها وينبغي ان يكون

صادقا فى تحديد المهام الامن اللازم لانجاز حيث ان بالابطاء فى التقدير

بوضع معدلات منخفضة لاداء الوظيفة يفقد التحليل جدواه وتكون المعدلات

المحددة للوظيفة اقل من المعدلات الطبيعية لاداء الوظيفة كذلك تستخدم

المقابلات الشخصية للذين لهم علاقة بالوظيفة بجانب ذلك هنالك الملاحظة

والمشاهدة التى يلاحظها الباحث القائم باعداد الدراسة ويقوم بتدوين هذه

الملاحظات من واقع مشاهداته . ويقصد بتحليل المحتوى أى جمع البيانات التى اعدت من قبل عن الوظائف والوظيفة المحددة سواء كانت فى تشكيل كتيبات ومذكرات او تقارير او بحوث اعدت قبل وينبغى فى حالة استخدام مثل هذه البيانات السابقة الاعداد توخي الحيطه والحذر والتأكد من مدى دقة هذه البيانات ومدى قدرة وكفاءة القائمين بامر اعدادها سابقا بحيث انه قد لا تكون بالمستوي المطلوب او تكون في دراسات غير متخصصة او اعدادات علي عجل او اعدادات بواسطة اشخاص تنقصتهم الخبرة وبالتالي لابد من تقييم هذه البيانات السابقة قبل استخدامها في تحليل وفق الوظيفة .

وحتى تكون عملية تحليل ووصف الوظائف اكثر فعالية بحيث تؤاي لتحقيق الهدف منها لابد لها من التقييم المستمر والمراجعته من وقت لآخر والاستفادة من مختاري الوظيفة وملاحظاتهم وبالتالي تعديل تحليل ووصف الوظيفة بما يتطابق معها ويزيد من كفاءة وقدرة شاغلها وزيادة انتاجية باستمرار .

البيانات والمعلومات التى ينبغى توفرها عن الوظيفة :

هناك العديد من البيانات والمعلومات اللازمة الحصول عليها وتحديد عن كل وظيفه وتشمل هذه البيانات مسمى الوظيفة - القسم او الوحدة التى تتبع اليه ماهي واجبات الوظيفة ومهامها ؟من هم العاملين الذين تتشرف عليهم ؟

ما هو الرئيس المباشر لشاغل هذه الوظيفة ؟ ما معاملات اداء الوظيفة ؟ ما معدلات اداء الوظيفة يوميا او كل ساعة او اقل او اسبوعيا او شهريا او غير ذلك ؟ ما هى مؤهلات شاغل الوظيفة " علمية " لاداء الوظيفة " الخبرة اللازمة " ؟ ما هو التدريب المطلوب والحاجة له ؟ نوعه ؟ وما هو الجهود الجسمانية المطلوبة ؟ وما هو الجهد الذهني الذي تتطلبه الوظيفة ؟ ما هى سلطات وصلاحيات الوظيفة ؟ ما هى مسئوليات الوظيفة عن الآخرين عن الانتاج " الالات ، الموارد ، المعدات ، الاجهزة ؟ ما هى ظروف العمل التى تتطلبها الوظيفة ؟ من حيث المكان تجهيزه ، توفر المعدات به ، التهوية ، الاضاءة ، الطاقة ، الضوضاء ، وصف الوظيفة ؟ الشروط الواجب توفرها فى شاغل الوظيفة ، ما هى مستويات الترقية والفترات الزمنية اللازمة للتدرج بالترقية لشاغل الوظيفة ، ما هى مستويات الترقية ، والفترات الزمنية اللازمة للتدرج بالترقية فى الوظيفة ، ما هى المجموعة الوظيفية التى تنتمى اليها الوظيفة ، ما هى الدرجة الوظيفية ، ما هى الدرجة الوظيفية للوظيفة ، الدرجة المالية للوظيفة ، كيفية تقييم اداء الوظيفة ؟

وهذه شئى السامي لتحديد الهيكل التنظيمي السليم والقوي البشرية باي منظمة تمثل الاساس والعاملة . الرئيس المؤثر في تحقيق اهدافها التنظيميه .

والتحليل والوفقه للوظيفة يساعد المشرف عليها " المدير المباشر " القيام بسهولة عملية تقييم ادائها . كما يساعد على تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة وعدالة تقدير المكافآت والاجور والرواتب لكل وظيفة ، وبالجانب الاخر يوضح طبيعة الوظيفة وبالتالي يكون الشاغل المناسب لها مطمئنا فى وظيفته بما يحقق له الاستقرار الوظيفي ما دام مستوفى لشروطها وقادر على القيام بواجباته بتوضيح مهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة تزول الحسابات والاحتكاكات فى العمل ويتم التنسيق بين الوظائف المختلفة .

ولا شك ايضا ان عدم وجود هذا التحليل والوصف للوظيفة يحدث الربكة والفوضى فى العمل ويؤدى الى تداخل السلطات والمسئوليات بين الوظائف " يؤدى بدوره ايضا فى فشل الاعمال نتيجة عدم القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة على الانشطة والانتاخ المختلفة .

طرق اجراء عمليات تحليل ووصف الوظائف :

ذكرنا فى موقع سابق لهذا الفصل ان عمليات تحليل وتوصيف الوظائف عمليات تخصصية تقوم بها مكاتب وجهات استشارية متخصصة فى التنظيم بحيث تتولى اعداد ادلة للمنظمات توضح شرحها كامل لكل الوظائف للمشروع وعلاقاتها ، كذلك هنالك بعض الجهات المصدرة للتكنولوجيا الصناعى تزود

المؤسسات الصناعية او الحزمية التى تقوم بانشائها بتكنولوجيات مفصلة لكل وظائف الوحدة التى انشأتها من حيث مهامها وسلطاتها ومسئولياتها وتقييم ادائها وعلاقاتها بالوظائف الاخرى بالمنظمة الا انه لا بد لانه من التعر الى الكيفية التى يتم بها اعداد تحليل ووصف الوظائف وحيث ان عملية تحليل ووصف الوظائف تعتبر عملية بحثية بحتة باعتبارها دراسة عملية تهدف الى الوصول الى واجبات وسلطات ومسئوليات كل وظيفة وعلاقاتها بالوظائف الاخرى وتقييم ادائها .

وبالتالى فهى تتبع ايضا الخطوات العلمية لاجراء البحوث وتستخدم ذات الوسائل والطرق العلمية الاجر او البحوث ولعل من المهام اولا فى تحديد الوظائف التى يراد اعداد تحليل وصفي لها وضرورة كسب تعاون الافراد القائمين لهذه الوظائف وتفهمهم بضرورة اجراء هذه الدراسة وبالطريقة السليمة كما لا بد وان تتولى القيام لهذه الوظيفة باحثون اكفاء ومتخصصون فى المجال التنظيمي مع كسبهم للمهارات الفنية اللازمة عند تحديد دراسة الحركة والزمن اللازم لاداء الوظيفة وهى القدرة للقيام بعمليات علاوة على ذلك من المهم الاشارة الى عملية التخطيط تتاثر بالفلسفة العامة للمؤسسة . وبينما قد يعتقد ان معظم المؤسسات سوف تحاول جعل عدد العاملين بها فى ادنى المستويات

الممكنة . وذلك بشكل اساسي لنسب تكاليف الموارد فان ما يتم النظر اليه على انه الافضل سوف يعتمد على مستوى الخدمة التي تحاول المؤسسة تقديمها . على سبيل المثال اذا ما شعر القائمون احد البنوك ان فتح ابواب هذه البنوك العمل فى ايام اجازات شئ ضرورى للحفاظ على الخدمة التنافسية فانه سوف سيكونون فى حاجة توفير عدد من العاملين يكفي للقيام بذلك . وبطريقة متشابهة فى حالة ما اراد اصحاب المتاجر تقليل طول العاملين يكفي للقيام بذلك وبطريقة متشابهة فى حالة اذا اراد اصحاب المتاجر تقليل طوابير الانتظار فسوف يكون فى حاجة الى توفير الاعداد اللازمة من العاملين فى التحصيل والمراجعة من جهة اخرى فانه عند محاولة تقليل النفقات يستلزم تقدير المقدار المعقول من الوقت الذى من المتوقع ان ينتظره العملاء علاوة على اعداد العاملين اللازمة لتجنب الانتظار لفترات طويلة وسيتبع كل ذلك بعض التفكير الصحيح من ناحية اخرى تعمل بعض المؤسسات على اساس ان يتساوى عدد العمالة بها تماما مع الحدود الادنى من العمالة اللازمة لكفاءة العمل فى بعض الهيئات المحلية ، على سبيل المثال حيث تم انشاء ما يعرف بابيام مؤسسات الخدمات المباشرة لتقدم خدمات على اساس تقديم العطاءات التنافسية الاجبارية فان جزءا من من الصعب تطبيق مثل هذه السياسة ، حيث ان الحفاظ على

العاملين الموجودين من الحد يمثل ان يؤدي الى تقليل القدرة التنافسية
لمؤسسات الخدمات ومن الممكن ان تؤدي الخسارة التجارية الى وجود فائض
فى العمالة على اى حال .

من جهة اخرى يتمثل اهم العوامل الاخرى التى تتؤثر فى تشجيع
المؤسسة لتخطيط الموارد البشرية فى مدى كون هذه المؤسسة كنتيجة العمل او
كيفية راس المال وعلى هذا يمكن ان يكون هنالك شعور بارتياح اكثر تجاه عدد
العاملين عندما تمثل نفقات العمالة حصة منخفضة نسبيا من التكاليف الاجمالية
، غير انه فى الواقع سوف تحاول المؤسسات دائما تقليل نفقات العمالة الى الحد
الادنى ايا كانت حصة هذه النفقات من التكاليف او النفقات الاجمالية .
علاوة على ذلك فان تخطيط الموارد البشرية يمثل جزءا ضروريا من عملية
التخطيط الاستراتيجية كما انه يمثل مساهماً ومؤدياً الى هذه العملية وذلك لانه
ليس فقط يساعد المؤسسة على تحديد ما لا يمكن تحقيقه على ارض الواقع من
خلال ماهو متاح من الموارد .

الاختيار والتوظيف :

تعتبر عملية التوظيف من اهم أنشطة ادارة الموارد البشرية لانها تهدف
الى توفير افضل العناصر من ذوى الكفاءات والمؤهلات الممتازة . وتعود

اهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع التقليل من توظيف الشخص الخطأ " غير المناسب " والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً .
فبالإضافة الى تكلفة من حيث الراتب والبدلات ، فهناك تكلفة قد تكون اضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل الى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة الى خسائر اخرى قد تلحق بالمنظمة .

تقتضى عملية تعيين الاشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية " مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة " وكذلك دراسة التعرف على مصادر الموارد البشرية والاخذ بجانب الاعتبار الجانب الاخلاقي في عملية التوظيف ^١.

تعريف التوظيف :

يمكن تعريف عملية التوظيف على انها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل الذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة ^٢.

مصادر استقطاب الموارد البشرية :

^١ جوناثان سميلا نسكي - مرجع سابق - ص ٦٨-٧٤.

^٢ مرجع سبق ذكره - ص ٧٠

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية الا ان الباحثين صنفوا هذه المصادر الى مصدرين اساسين هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية .

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والذين تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة ، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها :

١- الترقية

٢- النقل الوظيفي

٣- الاعلان الداخلى

٤- المعارف والاصدقاء

مزايا هذا النوع من التوظيف :

١- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والاخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الاهداف المنشودة .

٢- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات فى العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب .

٣- المحافظة على القوى العاملة فى المنظمة من التسرب فى حالة الترقية والتقدم .

٤- المحافظة على السرية خاصة اذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك .

٥- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من اجل الحصول على الترقية

عيوب ومحاذير هذا النوع من انواع التوظيف :

١- حجب خبرات واساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .

٢- قد يتم سوء اختيار العاملين فى حالة الترقية .

٣- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدداً وقليلأ نسبياً .ز

٤- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبه.

مصادر خارجيه :

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط فى التوظيف ، مما

يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل فيما يلى :

١- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة :

حيث يقوم الاشخاص بالتقديم بطلبات التوظيف او ارسال السير الذاتية

بالبريد او عناصر الانترنت والبريد الالكتروني .

٢- عن طريق الاعلان :

الاعلان بالصحف او الراديو والتلفاز وكذلك فى المجلات .

٣- مكاتب توظيف " استشارات "

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن ، حيث اصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي .

٤- المؤسسات التعليمية

تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دورا فعالا في توظيف الخريجين ، حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين خاصة المتفوقين منهم من اجل العمل لصالح هذه المنظمات تتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة .

٥- النقابات العمالية

حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسب البطالة .

ضوابط عملية الاختار والتعيين :

الاختيار هو انتقاء افضل الاشخاص المرشحين واكثرهم صلاحا لشغل

الوظيفة

ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص امام جميع المرشحين ،
وان يتم الاختيار على اساس الجدارة والاستحقاق ويجب ان يكون هناك نوع
من الضبط عند اختيار الموظفين ، فالشخص المناسب لا بد ان يكون في المكان
المناسب .

خطوات عملية الاختيار :

- ١- الاعلان عن الوظيفة الشاغرة الموجودة لدى المنظمة .
- ٢- تلقي الطلبات وحصر المناسب منها .
- ٣- تصفية الطلبات والسير الذاتية .
- ٤- اجراء مقابلات مبدئية .
- ٥- اجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل .ز
- ٦- اجراء المقابلات الرسمية .
- ٧- اجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية .
- ٨- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة .
- ٩- اعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء .
- ١٠- تثبيت الاشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .

اختبارات التوظيف :

اصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف ، حيث ان هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وادائه فى المستقبل . ويجب الا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية بمفردها فى عملية التوظيف بل تكون مساعدة فى عملية الاختبار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات فى عملية التوظيف الداخلى " ترقية الموظفين " والتوظيف الخارجى .

انواع اختبارات التوظيف :

اختبارات القدرة على الانجاز :

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تادية العمل وخبرته فى فنون مهنته .

اختبارات الشخصية :

يكشف هذا النوع من الاختبارات الى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة . ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الامانة والصدق ... الخ .

اختبارات ميول الشخص وتوجيهاته :

يقيس هذا النوع من الاختبارات ربة ميل الشخص بالقيام بالعمل الذى سيسند اليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل . ويساعد هذا النوع من الاختبارات الافراد على اكتشاف العمل الذى يتناسب مع قدراتهم وميولهم .

اختبار الذكاء " القدرات الذهنية " :

تقيس هذه الاختبارات القدرة الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الاشياء ، فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة .
اختبار القرارات :

تقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل التركيز والتعبير والابتكار

خصائص الاختبار الجيد :

- ١- استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم .
- ٢- ان يكون الاختبار قادرا على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع .
- ٣- ان يكون الاختبار امينا فى قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدلا .

٤- ان يتميز الاختبار بالثبات .

٥- ان يكون الاختبار صالحا لقياس ما صمم من اجله .

٦- ان يتميز الاختبار بالموضوعية .

مقابلات الاختيار والتوظيف :

تعتبر المقابلات احدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات تخدمها الشخص من معلومات وخبرات ، من خلال المراحل تصتقى عملية الاختيار . وبالمقارنة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الاخرى ، وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما اذا كان الشخص مناسباً ام لا .

انواع المقابلات :

المقابلة التمهيدية :

يجرى هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات اولية ويمكن ان يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة .

المقابلة النموذجية :

تجرى هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوى على اسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .

المقابلة الفردية :

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفى الغالب يتميز هذا النوع من المقابلات بالتفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

المقابلة الجماعية :

لا يقتصر العدد فى هذه المقابلة على شخصين كما فى المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الافراد والتى تمثل احد الاشكال الثلاثة التالية :

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين او اكثر من طرف المنظمة " ممثلين للمنظمة "

- مجموعة " اثنان او اكثر " من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة .

- مجموعة " اثنان او اكثر " من المتقدمين للوظيفة مع لجنة من الاشخاص من طرف المنظمة

المقابلة الانفعالية :

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الافراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص اثناء جو من التوتر فى ظل وجود مشاكل .

المقابلة الموجهة :

حيث يتم التركيز فى هذا النوع من المقابلات على توجيه الاسئلة من المقابل " ممثل المنظمة " وعلى المتقدم الاجابة عن هذه الاسئلة وبالتالي لا يتوفر فى هذا النوع من المقابلات المرونة فى المقابلة .

المقابلة غير الموجهة :

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة فى الاسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها . وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة .

اهمية التدريب :

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الادارة للعاملين بالمنشأة احدى الوظائف الهامة لادارة الموارد البشرية ولا تختلف اهمية التدريب وورثته بالنسبة للمنشأة الصغيرة والكبيرة ولكن هذه المنشأة مختلفة الحجم عادة ما اتخذت اساليب متباينة لانجاز مطالبها من التدريب لتصبح المنشأة المتوسطة والصغيرة تعتمد فى تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المنخفضة خارج المنشأة .^١

وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي ان تقوم ادارة الموارد باستقاب واختيار وتعيين العاملين وانما من الضروري ان يعقب عملية الاختيار والتعيين اعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على اداء الاعمال المسندة والادارات والاجهزة مثلا يحتاج الى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة ، وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري فى مساعدة على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالاساليب الجديدة لاداء الاعمال وصقل مهاراته فى تنفيذ ما يعهد اليه من واجبات ومسئوليات

واهمية التدريب تبدد بشكل واضح فى حالة منشأة الاعمال فى مصر حيث تبذل جهود كبيرة فى مجالات تكوين وتطوير القوى العاملة الونية لاعداد جيل من الشباب الكف لتولى الوظيفة .

والتدريب هو نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التى تؤدى الى زيادة معدلات اداء الافراد فى عملة . ولمفهوم التدريب يمكن القول بانه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية فى الفرد .

تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب :

- معرفة تنظيم المنشأة وسياستها واهدافها
 - معلومات عن منتجات المنشأة واسواقها
 - معلومات عن اجراءات ونظم العمل بالمنشأة
 - معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
 - المعرفة الفنية باساليب وادوات الانتاج
 - المعرفة بالوظائف الادارية الاساسية واساليب القيادة والاشراف
 - معلومات عن المناخ النفسي والانتاجي للعمل
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب :
- المهارات اللازمة لاداء العمليات الفنية المختلفة
 - القدرة على انجاز القدرات

تقييم كفاءة التدريب :

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءا هاما من المنظمة وخطط التدريب وتظهر اهمية هذا الجزء السبب انه يوضح لنا وما اذا كانت انظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة ام لا وبالتالي فهو يحكم بصوره مسبق على ماذا كانت نفس الانظمة والبرامج ستنجح في المستقبل ام لا واذا كان هو الحال فان التقسيم

الحالى لفعالية التدريب يفيد فى تحسين وتطوير الانظمة والبرنامج التدريبية التى يتوقع القيام بها فى المستقبل .

وفيد تقييم برنامج التدريب فى التقييم الذاتى لادارات واجهزة التدريب والقائمين على ادارة هذه الاجهزة فتحسب الاداء الانتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة على ان يكون دليلا قويا على فعالية ادارات واجهزة التدريب والقائمين على اداراتها مما قد يشجع فى المستقبل على استخدام استمرار عمل هذه الاجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها ، وقد يكون رد الفعل معاكس فى حالة فشل مثل هذه الاجهزة .

يهتم هذا الجراء بثلاثة موضوعات فنعرض الخطوات التى تمر بها عملية تقييم فعالية التدريب ثم تنتقل الى طرق قياس التدريب^١ .

خطوات تقييم كفاءة التدريب :

تقييم كفاءة التدريب وتمر بالخوات المنطقية بسؤال حول اذا كانت برامج التدريب سيتم تقييم فعاليتها من عدمه وهذا التساؤل يعنى ان كل البرامج قد لا تحتاج الى تقييم البرامج الحديثة الى تقييم شامل . اما البرامج القديمة المتكررة قد لا تحتاج الى تقييم شامل ذلك ضرورة الاعتراف بانه اختلاف برامج التدريب قد تختلف طرق تقييم فعاليتها حوالى ثلاثة طرق لتقييم التدريب احدها

تركز على مساهمة برنامج التدريب في تحقيق اهداف المنظمة ا وفى القضاء على مشاكل معينة تركز على قياس الخبرات التى تعلمها او اكتسبها الدرسين على راة ردود فعل الدرسين حول برنامج التدريب .

يلى ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التدريب للتصميمات المختلفة ثم تاتي خطوة جمع البيانات الخاصة بالفعالية وتحليلها واستخلاص حلول واتخاذ قرارات برنامج التدريب المشابهة فى المستقبل .

نخلص الى خطوات تقييم فعالية التدريب كالاتي :

- تحديد طريقة التقييم

- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم

- تحديد اسلوب جمع البيانات

- جمع البيانات

- استخلاص النتائج

- وضع توصيات خاصة بالمستقبل

طرق تقييم كفاءة التدريب :

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على اساس المعايير التى يستخدمها

قسم التدريب فى عملية التقييم والتى على اساسها يتحدد نوع البيانات التى سيتم

جمعها وتحليل هذه البيانات ويمكن التعريف هنا بين ثلاث طرق تقييم كفاءة التدريب .

- تحقيق اهداف المنظمة .
- اكتساب اهداف المنظمة .
- اكتساب وتعليم خبرات جديدة .
- رد او فعل الدارسين .
- تحقيق اهداف المنظمة .

تسعى المنظمة لتحقيق اهداف معينة من وراء التدريب فقد يكون الهدف النهوض بمرشدات تنظيمية و انتاجية معيضة لعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة . فان تركيز عملية التقييم ينصب على ما اذا كان التدريب ادى الى تحسين ورفع مؤشرات العمل والانتاجية اذ ان المشاكل التى تعاني منها المنظمة قد انتهت ببيع او انتاج او الوحدة وعدد الوحدة المنتجة فى الساعة عدد الوحدات المنتجة للعمل والواحد ومن المشاكل الواجب القضاء عليها هى الشكاوى والغياب والتاخير ومعدل الاصابة ومعدل الفاقد والهالك فى الانتاج ومعدل المرفوض من المبيعات وغيرها .

خطوات التقييم :

تحديد الهدف التنظيمي او المشكلة فى شكل محدد الابعاد وضع الهدف
التدريبي في شكل كمي مثل رفع كمية المبيعات او تخفيض الاصابة فى
العمل.

تطبيق البرنامج :

حساب المرشدات السابق تحديدها بعد التدريب
تقييم البرنامج بناءا على المؤشرات قبل التدريب وبعده

اكتساب وتعليم خبرة جديدة :

قد يكون هدف التدريب فى اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات
الافراد فى اعمالهم فى هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على امكانية
عرض الافراد او العاملين لما تعلموه مهارات او اكتسبوه من سلوك جديد يمر
بالخطوات التالية :

- تحديد السلوك الواجب اكتسابه او الخبرة الواجب تعلمها بدقة .

- تطبيق برنامج التدريب ..

-اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب او الخبرة التى تم تعلمها ويتم

ذلك باسلوبين :

- ملاحظة السلوك الفعلي للدارس اداء العمل بعد تلقيه التدريب .

- اعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات .

راى او رد فعل الدارسين :

اذا كان راى الدارسين من الاهمية او اذا تعذر استخدام الطرفين السابقين
يمكن اللجوء الى سؤال الدارسين عن رايهم وعن رد فعلهم تجاه برنامج
التدريب ، ويمكن سؤال المدربين والمشرفين على البرنامج عن رايهم ويقوم
قسم التدريب بتقييم قائمة اسئلة لقياس الراى وتوجيه هذه القائمة عادة فى اخر
يوم من ايام التدريب ، ليس هناك ما يمنع من اعادة قائمة اخرى توجه الى
الدارسين مرة اخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رايهم عن
برنامج ومدى استفادتهم من اعمالهم .

تمر هذه الطريقة بالخطوات :

- تحديد الموضوعات التى يسئل حولها راى الدارسين .

- تقييم قائمة اسئلة تحوى هذه الموضوعات .

- تحديد اسلوب القياس .

- تطبيق قائمة الاسئلة وجمع البيانات .

- تحليل البيانات .

- التوصل للنتائج .

مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج :

ففى برنامج لتعليم بعض مبادئ المراسلات والتقارير الادارية يمكن تحديد الخبرات والمعارف كما بيد التعليم او كهدف للتدريب .

من هذا التحليل يمكن استغلال النتائج :

يمكن تقييم الفعالية الاجتماعية لبرنامج التدريب ويثبت ان البرنامج قد حقق اهداف نسبيا . يمكن تقييم بنود او مكونات برنامج التدريب فاكثرهم فعالية هى البند الاول يمكن تقييم فعالية الدارسين ان فادى هو اكثر الدارسين فعالية .
تقييم الاداء :

اهمية تقييم الاداء :

اذا اردت ان تعرف اهمية تقييم الاداء وتحديده عليك ان تعرف اولا مفهوم عملية تقييم الاداء ان تعرف الفائدة التى يمكن تحقيقها من خلال عملية التقييم فيما اذا تم تنفيذها بشكل صحيح وجيد لذلك ستسعى الى عرض تهداف تقييم الاداء ومفهوم ثم تنقل سوية الى استعراض الفوائد لديك فكرة جيدة عن اهمية الموضوع .

تعريف تقييم الاداء :

عملية مستمرة ومنظمة تُلزم الفرد طوال حياته الوظيفية اداء يخضع اداؤه في العمل وسلوكه للتقيين بشكل مستمر .

فوائد تقييم الاداء :

ابرز الفوائد التى يمكن تحقيقها من اراء تقييم الاداء اذا تم بشكل سليم وموضوعية .

- يزود تقييم الاداء متخذى القرارات فى المنظمة بمعلومات عن اداء العاملين .
- يساعد تقييم الاداء المسؤولين فى المنظمة عن الحكم على مدى اسهام العاملين فى تحقيق اهداف المنظمة .

يسرد جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين وروسائهم عندما يشعرون ان وجودهم وطاقاتهم المبذولة فى تاديتهم للعمل .

- اشعار الموظف بمسئولية اذذ عندما يدرك العاملون ونشاطاتهم وجهودهم .

اهداف تقييم الاداء :

يمكن ان يحققها من مجالين :

المجال الادارى :

يسعى التقييم في هذا المجال الى تحقيق اهداف ينعكس اثرها على الوظائف الاخرى لادارة القوى البشرية حيث متخذى القرارات من اتخاذ قرارات :

- في مجال الترقيه لقد اصبح من الضروري في الوقت الحاضر ان تعتمد المنظمة على الترقيه من الداخل لتنتقل الوظائف في المستويات الادارية الاعلى^١.

- في مجال التعيين تعتبر نتائج تقييم الاداء بمثابة اختبار لمدى سلامة عمله اختبار العاملين ونجاحها فاذا دلت نتائج تقييم الاداء . في مجال التدريب يمكن عن ريق النتائج التقيم بعد انتها تدريب العاملين معرفة مدى استغناء هم من البرنامج التدريبي الا ان تدل النتائج التقيم الجيدة

في مجال النقل الموظفين تعبر نتائج تقييم الاداء معيار مهما ووسيله فعاله لمعرفة العامل الي بجاحه الي نقل وائف اخري تتلام اكثر مع قدراتهم في مجال تحديد المكافآت التشجيعيه والعلاوات في وضو نتائج تقييم الاداء العاملين يمكن للمسلمين في ادارة المنظمة تقدير حق العاملين في الحصول علي المكافه والعلاوات السنوية الي الرواتب في وضو نتائج التقيم تعبر بعض العقوبات التأديبيه في حق المقصرين في ادائهم عن قصد .

^١ عبد الباري دره - مرجع سابق ص ٢٧ - ٢٨