

تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية

يطلق على مفهوم إدارة الموارد البشرية تسيير الموارد البشرية و يقصد بها جميع الأنشطة بما فيها التي تدار بواسطة الموظفين أنفسهم و التي تهدف إلى الاستخدام الأفضل لموظفي المؤسسة و رفاهيتهم.

و مما لاشك فيه أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التي تضع تحت إمرة المؤسسة كل الموارد و الفرص المتاحة من الموارد البشرية. و ذلك بصفة متجانسة و فعالة أي استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة، و تطويرها و تكوينها، بحيث تكون في المكان المناسب و توفيرها المناخ الملائم للعمل. فهناك من يعرفها مثلاً: بأنها "نموذج متميز لإدارة العنصر البشري و الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على الموارد البشرية تميز بالكفاءة والولاء كما أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص في إمداده بالموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها".

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة الأدوات و الأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيتهم بطرق أكثر فعالية .

ويعرفها الدكتور علي عبد الوهابعلي أنها "وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من عملية إدارية تختار العاملين منذوي الكفاءات المناسبة تستثمر جهودهم و توجه طاقاتهم و تنمي مهاراتهم و تحفز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم و تبحث في مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة.

د/ بن عمر عواج

و يقصد بتنمية الأفراد العاملين أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات و الاتجاهات (المواقف) و نحو ذلك، الخاصة بالعاملين بالمؤسسة و التي تكون جزءا من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية. و هي تضع أهمية على التدريب و التكوين كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي (أو الترقية).

ويصبح الغرض الرئيسي من تنمية الأفراد هو مساعدة الناس في المؤسسات لأن يواجهوا التحديات الناتجة عن التغيرات الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و أن يتكيفوا مع المتطلبات الجديدة وأن يحققوا مستويات من الأداء تتناسب مع أهداف المؤسسة.

و يصبح الهدف العام للأنشطة المتعلقة بتنمية الأفراد هو تحديد استراتيجيات تحسين إدارة الأفراد في محيط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية على أساس أن كل نشاط من أنشطة الأفراد، في مؤسسة ما، ينتمي إلى قطاع اقتصادي محدد و يعتمد بدرجة ما على السياسة الوطنية التي يتبناها هذا القطاع. و إذا أخذنا بعين الاعتبار العلاقات المتبادلة بين القطاعات الاقتصادية الكبرى الأولويات المقررة على المستوى الحكومي، فإن الوضع الاقتصادي لدولة ما سيوفر توجيهات وطنية تتضمن سياسة موارد بشرية، فتصبح إذن سياسة الموارد البشرية المتبناة من طرف مؤسسة ما نتاج المستوى الاقتصادي الوطني و المستوى التنظيمي.

وقد تعددت و تنوعت التسميات المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية فهناك من أطلق عليها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الثروة البشرية، إلا أنها تبقى مندرجة ضمن حيز النشاط البشري. أي كل ما يخص الوظائف العنصر البشري. حيث أن مفهوم هذه الوظيفة تغير وتوسع بتطور نشاطها , فبعد إن كان المفهوم السائد لإدارة الأفراد يعبر عن قيام مدير المؤسسة بإدارة الأفراد الذين يعملون تحت إمرته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين تغير الاعتقاد مع توسع المؤسسات بحيث ظهرت وظيفة مختصة في شؤون الأفراد بصفة رسمية مثلها

محاضرات مقياس: "إدارة الموارد البشرية I"

السداسي الأول

السنة الثالثة تخصص: تنظيم سياسي وإداري

د/ بن عمر عواج

مثل الوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة: كالتسويق أو الإنتاج أو المحاسبة و التمويل. وكانت مهماتها تنصب على أعمال روتينية كحفظ السجلات المتعلقة بالأفراد (تعين و الترقية و الأجر و الانجازات..). ثم أصبحت مهماتها تفوق هذا النطاق وذلك بقيامها بوظائف أكثر صعوبة و تعقيدا.

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن القراءة التاريخية لمفهوم إدارة الموارد البشرية توحى لنا بأن هذا المفهوم ليس بالشيء الجديد علينا، فالتسميات العديدة التي أطلقت عليه تشير إلى تطوره نتيجة لعدة عوامل اقتصادية و اجتماعية و سياسية و حتى فكرية.

لقد أضحى المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي: الأجر و الحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل، سياسة الاختيار و الاستقطاب... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهماتها، لذلك وحب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد.

1- وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطور الفكر الإداري:

لقد أكد العديد من المهتمين بان وظيفة إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل و عوامل أدت إلى ظهورها و تطورها داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهم المراحل التي ميزت تطور مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال المراحل التالية:

أ- المدخل الميكانيكي: مفهوم الموارد البشرية كعامل من عوامل الإنتاج:

تمحورت النظرة العامة في إطار هذا المدخل الذي ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضي حول اعتبار الفرد سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال.

وطبعت هذه المرحلة بمجموعة من السمات أهمها:

- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذي صاحبها والاهتمام بالنواحي التكنولوجية التي بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التي كان يقوم بها الإنسان من قبل.

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل والذي يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت إنتاجية العمل.

- سيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير واقتصادياته.

- عدم إدراك العاملين خاصة وأن النواحي الثقافية والتعليمية كانت ما تزال محدودة بين العاملين في تلك الفترة.

وفي هذه الفترة طغى الاهتمام بالنواحي الفنية والتقدم التكنولوجي والمشكلات الاقتصادية ومشكلات الإنتاج على تفكير الإدارة، مع توجيه بسيط إلى مشكلات الأفراد، وحتى هذا الاهتمام كان يواجهه أصحاب الأعمال بأسلوبهم الشخصي وفي ضوء التجربة والخطأ ولم يكن هناك بعد دور واضح لإدارة الموارد البشرية، فامتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية إذن بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيد يعرقل طريق المؤسسة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضاً ركزت

محاضرات مقياس: "إدارة الموارد البشرية I"

السداسي الأول

السنة الثالثة تخصص: تنظيم سياسي وإداري

د/ بن عمر عواج

على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

ب- المدخل الأبوي:

كان هذا المدخل سائداً في الفترة من 1920-1930م، وفي ظل هذا المدخل فإن الإدارة يجب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين.

وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال ، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك ، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسليية ، والترفيه ، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين ، ولكن من منطلق أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذي يقررها ، وهو صاحب العمل لأنها هي التي تدرك مصلحة العاملين.

للإشارة توفرت عدة عوامل وظروف أدت إلى تحول الفكر الإداري من الاتجاه الآلي إلى الاتجاه الأبوي

أهمها:

- ظهور النقابات واتحادات العمال التي بدأت تمثل تحدى لإدارة المنظمة وأصحاب الأعمال.
- ظهور حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور ، و التي كانت سبباً في تنبيه الإدارة في المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية ، واستمالتهم إلى استخدام الأساليب العلمية في علاج مشكلات الأفراد كما أن تايلور توصل إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة:

- التطور الحقيقي في الإدارة.

-الاختيار العلمي للعامل.

-الاهتمام بالتنمية و تطوير العاملين.

محاضرات مقياس: "إدارة الموارد البشرية I"

السداسي الأول

السنة الثالثة تخصص: تنظيم سياسي وإداري

د/ بن عمر عواج

-التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين .

فأما المقصود **بالتطور الحقيقي في الإدارة** عند "تايلور" فهو تعويض الطريقة التجريبية أو العشوائية في التسيير والتي تعتمد على التخمين والخبرة، بمنهج آخر، علمي مبني على أسس منطقية و علمية تنتهج طريقة الملاحظة المنظمة و تقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداءها في واقع علمي، و ذلك بتبسيط الأعمال المطلوبة واختصارها.

أما فيما يخص **الاختيار العلمي للعاملين** يرى تايلور انه يكون بعد التأكد من توفر القدرات لديهم والمهارات اللازمة لتحمل مسؤولية الوظيفة .

في حين المبدأ الثالث (**الاهتمام بالتنمية وتطوير العاملين**) فيقصد به القيام بتعليم العمال و تدريبهم وذلك للحصول على أفضل إنتاجية إذ انه حسب تايلور فإن تدريب العمال أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل

أما بالنسبة **للتعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال** فهو الركن الضامن لنجاح الإدارة و يعتقد بأنه يمكن التوفيق بين رغبة العامل في الزيادة الأجر و رغبة صاحب العمل (الإدارة) في التقليل من التكاليف، وذلك برفع إنتاجية العامل بحيث يحصل على نسبة من الدخل الزائد المحقق نتيجة ارتفاع معدل إنتاجيته.

و مع تطور المؤسسات إلى أحجام كبيرة ظهرت الحاجة إلى استخدام عدد هائل من العمال بالإضافة إلى ظهور نقابات و بالتالي ظهرت الحاجة إلى خدمات إدارة الأفراد التي كانت تقوم بالمهام التالية: التوظيف و تقسيم العمل وتحسين كفاءات العمال وهذا بعد عجز صاحب المؤسسة بالتكفل بهذه المهام.

محاضرات مقياس: "إدارة الموارد البشرية I"

السداسي الأول

السنة الثالثة تخصص: تنظيم سياسي وإداري

د/ بن عمر عواج

ظروف الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من زيادة ضخمة في الإنتاج، ووجود مشكلة واجهت الإدارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلة هذا التوسع الإنتاجي الضخم رغم نقص عرض القوى العاملة، بسبب ظروف الحرب وخاصة العمالة الفنية.

وبدأت الإدارة لأول مرة التفكير في إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة تتولى النهوض بإدارة الموارد البشرية، ولكن كان معظم اهتمام الإدارة قاصراً على تعيين عمال الإنتاج وتحديد هيكل أجورهم وساعات عملهم.

ج- مدخل النظام الاجتماعي:

لقد تلاشى المدخل الأبوي سريعاً خلال كساد الثلاثينيات وظهر فكر جديد تبنى ما يسمى بمقاربة النظام الاجتماعي، والتي تنظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح.

وقد ظهر هذا المدخل نتيجة لمجموعة من الأسباب لعل من أهمها:

- فشل المدخل الأبوي في استقطاب العاملين الذين يشعرون بحقوقهم وأهميتهم
- انتشار التعليم بين طبقات العاملين بحيث أصبحوا أكثر دراية ووعياً و ثقافة مما حتم على المؤسسات ايجاد طرق جديدة للتعامل مع عمالها.

- ظهور الكساد الكبير في الثلاثينيات من القرن الماضي والذي أدى إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة والتسيير.

- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها "إلتون مايو" بتجاربه الشهيرة في شركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية عام 1926 والتي أطلق عليها تجارب "هاوثورن".

د/ بن عمر عواج

- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها ماري باركر فوليت التي تعتمد فلسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين، ومن ثم ركزت هذه المدرسة على العامل الإنساني في الإدارة.

- ظهور بعض المفاهيم الحديثة والمستقاة من مختلف العلوم خاصة الإنسانية و الاجتماعية التي استفادت منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر.

بدأت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تظهر بشكلها المتكامل، وبدأت في ممارسة الكثير من الوظائف التي لم تعد قاصرة على النواحي المادية فقط في العمل، ولكن امتدت لتشمل المسؤولية عن بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

فبعد أن توسعت و تعددت نشاطات النقابات العمالية في مختلف المؤسسات بسبب العدد الهائل للعمال الذي أصبحت تستخدمه المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة الاحتياجات إلى خدمات الموارد البشرية في سبيل حل مشاكل وانشغالات العمال. وذلك راجع إلى عوامل عديدة منها:

الحاجة لتحسين ظروف العمل بالنسبة للعمال والاعتماد على مبدأ التخصص في العمل بشكل ملموس وتطور تشريعات العمل، وكذا التطور التكنولوجي كل هذا جعل وظيفة الموارد البشرية تأخذ مكانة مرموقة في المؤسسة. بحيث أصبحت جزء لا يتجزأ من الإدارة مثل باقي الوظائف الأخرى كالتسويق و المحاسبة و الإنتاج.

كما أن الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، وإنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية والتعليمية والإسكان، كان هذا بمثابة بداية لظهور مراكز أقسام شؤون الموارد البشرية والتي تم فتحها بمختلف الشركات الكبرى.

مهام إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم مهام إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- الأنشطة الإدارية لإدارة الموارد البشرية: وتنقسم إلى:

- **التخطيط**: يقصد به تخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كماً ونوعاً و التي تضمن تحقيق

أهداف المؤسسة ، فالتخطيط يعنى التحديد المسبق لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية

الكثير من المشاكل إذا لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات

المستقبلية. وذلك انطلاقاً من تحليل العملو الذي يعتبر عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة

معينة. فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات، و المعرفة ، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من

الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.

يعرف التخطيط القوى العاملة بأنه "وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة و العمل على تهيئتها".

كما يعرف على أنه " عملية التنبؤ بعدد و نوع العاملين اللازمين للعمل و مدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في

المكان و الوقت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية".

في حين يعرف الدكتور صالح عودة تخطيط الثروة البشرية بأنه " الأسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ

بعدد و نوع الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المؤسسة و الرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان المناسبين لضمان

أداء المؤسسة لواجبها ومهامها المطالبة بها بكفاءة و قابلية و تأديتها لدورها الاجتماعي و الاقتصادي ضمن البيئة

التي تشكل هي نضام فرعياً منه بما يؤدي إلى حالة توازن بين عرض القوى العاملة ".

د/ بن عمر عواج

و يعرفها الدكتور محمد سعيد أنور سلطان بأنه العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها إن لديها الإعداد و أنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة و في الأوقات المناسبة و القادرين على القيام بكفاءة و بالفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بانجاز أهدافها الكلية .

ويعنى آخر إن التخطيط للموارد البشرية يسمح لنا بتحديد الأهداف المنظمة بحيث تبين سياستها تجاه القوى العاملة الموجودة فيها.

و يعرفها الدكتور موسى خميس بأنه الإعداد للعنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتوافق و احتياجات المجتمع اعتمادا على أنه زيادة معرفة وقدرة الإنسان، يزداد و يتطور استغلاله للموارد البشرية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده .

في حين يعرف كل من علي حسين علي وسهيلة محمد عباس تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية و عرضها على المؤسسة خلال فترة مستقبلية.

و عليه يصبح تخطيط الموارد البشرية يعبر عن عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا. و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

- **التنظيم**. ويقصد به في إدارة الموارد البشرية تقسيم وتحديد الواجبات و المسؤوليات والسلطات بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية في المؤسسة.

محاضرات مقياس: "إدارة الموارد البشرية I"

السداسي الأول

السنة الثالثة تخصص: تنظيم سياسي وإداري

د/ بن عمر عواج

- التوجيه: ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد تدرج هذه الوظيفة تحت عدة

مسميات مثل القيادة أو التحفيز أو تحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الأنشطة هو حث الأفراد

على العمل برضاء تام وبفعالية، فهي تهتم بالفرص أو الوسائل التي توفرها المؤسسة للعاملين للحصول عليها عن

طريق الجهد و العمل المنتج، و السلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم " فهي اذن مجموع الأنشطة التي تهدف

إلى خلق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بحسب دافعيتهم للعمل على أساس أن هذه الأخيرة

تعتبر " قوة خارجية قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد تدفعه أو تحثه

على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة "

كما تعرف على أنها " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته

لتحقيق أهداف معينة و قد تعرف بأنها أسلوب معين يهدف إلى الزيادة في قدرات الفرد مما ينعكس ايجابيا على

الإنتاجية كما ونوعا و مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها.

وهو ما يعبر عنه بمعادلة الأداء الفعال:

$$\text{الانجاز} = \text{قدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

- الرقابة: و هي عملية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل

الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

ب- الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

د/ بن عمر عواج

- **توظيف الموارد البشرية:** تعتبر أولى الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتوفير احتياجات

المؤسسة من القوى العاملة كماً ونوعاً ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- استقطاب القوى العاملة بعد تقدير احتياجات المؤسسة و تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.

- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها.

- تعيين الأفراد.

1- الاستقطاب

و يشير **الاستقطاب** إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة. كما أن الاستقطاب و حسب الدكتور احمد زكي هاشم، فإنه عبارة عن مجموعة من النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين لسد الفراغات الوظيفية و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة والمرغوبة و في الوقت المناسب. فالمقصود بالاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة ، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة ، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة . و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها . فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .

مصادر الاستقطاب:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، و ذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ، و مواصفات شاغلي تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها ، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية.

أ. **المصادر الداخلية:** فالأولية للمصادر الداخلية وذلك أنها تعتبر من أهم المصادر في حالة شغور المناصب وهذا بالإعلان عنه داخل المؤسسة حتى يمكن لمن توفر فيه الشروط المطلوبة من العاملين بها بأن يرشح نفسه . و تتبع عادة المنظمة الطرق التالية للحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة :

-الترقية: و هي إحدى الطرق المتبعة من طرف المؤسسات التي تقوم بإعداد خطة متكاملة لإنجاح عملية الترقية و تكون واضحة و معلنة لكل العاملين. وتكون هذه الخطط على شكل خرائط ترقية تكون العلاقة فيه بين كل وظيفة و وظائف الأخرى واضحة كما تحدد فيه السبل و الاجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف المرجوة منها و هو ما يسمى بتسيير المسار المهني.

-النقل والتحويل: و تستعمل هذه الطريقة بغرض خلق توازن في عدد الموظفين داخل المؤسسة. في حالة وجود عدة أفراد في وظيفة ما، في حين يقابله نقص في إحدى الوظائف الأخرى فيتم نقل العدد المطلوب إلى الوظيفة التي تسجل العجز. وتختلف هذه الطريقة عن عملية الترقية في إنها قد لا تتضمن زيادة في الأجور أو المسؤولية أو السلطة .

-الموظفون السابقون : وقد شاعت هذه الطريقة في كثير من المؤسسات التي تقوم باستخدام الموظفين الراغبين في العودة إلى العمل حيث أثبت هذا المصدر أهميته وفعاليته في كثير من المؤسسات .

د/ بن عمر عواج

ب. المصادر الخارجية: تقوم المؤسسة بالبحث في ما يوفره سوق العمل و ذلك بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجالات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها.

-الجامعات و المدارس: و هي من المصادر المباشرة ، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بموصفات معينة تحتاج إليها المؤسسة، وقد تتصل المؤسسة في بعض الحالات بالطلبة في السنة نهائية قصد تدريبهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بها.

2- الاختيار و التعيين

هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المتشحين للوظيفة. و هو الشخص الذي تتوفر فيه المقومات و المتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره و يتم هذا لاختيار طبقا للمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة، فالاختيار و التعيين هما الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب.

كما يمكن تعريف الاختيار بأنه " العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل الوظيفة الخالية و ذلك على أساس موضوعي و عادل و في ضوء الشروط والمواصفات المطلوبة من أجل تحقيق غاية أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة وفعالية وتحقيق أهدافه ورفع إنتاجيته في المؤسسة التي يعمل فيها بوجه عام".

- تنمية الموارد البشرية:

بعد حصول المؤسسة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التكوين المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

د/ بن عمر عواج

إن عملية التكوين تعتبر من الأنشطة الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة في مواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمؤسسة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية في جميع المستويات الإدارية.

ويعد التكوين بأنواعه المختلفة الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية وتبدأ هذه المهمة بعد اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف المناسبة وذلك على أساس أن كل مؤسسة في حاجة إلى أفراد مؤهلين وقادرين على إنجاز مهامهم و تنفيذها على أعلى درجة من المهارة والكفاءة ثم إن رسم سياسة للتكوين ووضع برامج محددة تهدف أساساً إلى تحسين الأداء الإنتاجي و تهيئة العاملين أكثر للعمل و تعريفهم بمتطلبات إنجاز النشاط و حريات التصرف لكل فرد. فالتكوين أو التدريب شكل من أشكال التكفل بالعنصر البشري داخل المؤسسة و مؤشر من مؤشرات فعالية التنظيم.

وبشكل عام عند وضع برامج خاصة للتكوين أوللتدريب تحاول المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يمكن ربط تنمية وتدريب العاملين بأهداف ومشكلات المؤسسة وجعلها موجهة نحو الأداء؟
- كيف يمكن تعيين احتياجات مختلف فئات الأفراد؟
- ماذا يجب أن يكون عليه المحتوى، والمناهج وتنظيم برامج تنمية العاملين؟
- كيف يمكن تقييم الأثر الحقيقي لتنمية العاملين على أداء المؤسسة وكيف يمكن تحديد مستوى الإستثمار في تنمية الموارد البشرية؟

- كيف يمكن إثارة دافعية الموظفين تجاه التدريب والتنمية الذاتية، وتشجيعهم على استخدام نتائج التدريب في أعمالهم؟ وما هي العقبات التي يجب إزالتها إذا ما أردنا أن يكون للتدريب أثره المطلوب على أداء كل من الفرد والمؤسسة؟

د/ بن عمر عواج

فالتكوين إذن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية

كما يمكن تعريف التكوين على أنه " عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير".

إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مصطلح الرسكلة. وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل.

مبادئ التكوين

ومن المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1- التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة

المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، وإرشاد المتعلم فيه اقتصاد للوقت

والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك

جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

د/ بن عمر عواج

3- الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب

المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل .

كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين

بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة

واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها

أثر كبير على التكوين، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين و التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

- تعويض ومكافأة الموارد البشرية:

تعتبر أنشطة التعويض و المكافأة من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية ، وتختص بتحديد هيكل عادل

للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المؤسسة. ولضمان وضع نظام سليم للأجور

لا بد من:

- تحديد نظم دفع الأجور؛

- تحديد نظام الحوافز؛

- تقييم الوظائف.

يتم تحديد نظم الأجور والحوافز بصفة عامة بناء على عملية تقييم الوظائف. ودفع الأجور يساعد على إيجاد علاقة إيجابية بين العاملين و الإدارة وتمثل مفتاح العلاقات الإنسانية السليمة، ودرجة رضا الفرد عن العمل تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور يعتبر من عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة الأجور تتحدد تبعاً لمتغيرات اقتصادية وقانونية معينة شاملة لتحديد الأجر يكون تبعاً لمستوى التنمية والتطور الذي تشهده البلاد، كما يتعلق أيضاً بطبيعة الظروف الاقتصادية ويختلف من قطاع لآخر فالأجر في القطاع العام ليس كمثله في القطاع الخاص كما يرتبط أيضاً دفع الأجر بنشاط ومهام الشريك الاجتماعي حيث يتم التفاوض عليه مع الدولة وأرباب العمل وهذه المتغيرات كلها إما أن تسمح بارتفاع الأجر أو انخفاضه.

إضافة إلى الاعتبارات الاقتصادية فإن الاعتبارات الاجتماعية تحدد الأجر باعتباره رمزاً للمركز الأدبي الذي يشغله الفرد وإشباع للحاجات النفسية وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة حافز يدفع الفرد إلى تحسين أدائه.

وتتضمن المشكلات التي تظهر كثيراً في هذا المجال ما يلي:

- أنظمة الأجور المضطربة (مثلاً، لا تعكس الاختلافات في الأجر والصعوبة والأهمية النسبية للتصنيفات الخاصة بالأعمال).

- العلاقات المفقودة أو الضعيفة جداً بين الأجر والأداء الحقيقي للعمل.

د/ بن عمر عواج

- غياب المرونة في استخدام المكافأة الخاصة لتشجيع الأداء المتميز وللتأكيد على أن مثل هذا الأداء هام للمؤسسة و بالتالي فهو يُكافئ كما ينبغي من المؤسسة.

وتحاول كل مؤسسة غرضها تحقيق أهدافاً اقتصادية و اجتماعية معيّنة، أن تثير دافعية أفرادها نحو إنجاز عدداً من الأهداف. وتتضمن هذه الأهداف أهدافاً اجتماعية، وتنظيمية، جماعية وفردية.

ويمكن تحفيز الأفراد عن طريق مجموعة من الإجراءات قد تتعلق على سبيل المثال بما يلي:

- تحسين المناخ العام للمؤسسة، و يتم ذلك بصفة أولية بالممارسات الإدارية لمسئولي الإدارة العليا، وبواسطة ظروف التوظيف والتشغيل، وبواسطة التشجيع الذي يمنح للمبادرة الفردية والجماعية، والتحديث، والإبداع وتنمية الأفراد، والتي تؤثر بقوة على دافعتهم عند كل مستوى.

- إثراء محتوى العمل، حيث أنه نتيجة لتغيير هيكل العمل المراد أدائه، قد تسعى المؤسسة إلى خلق اهتمام

حقيقي بالعمل.

إضافة إلى ذلك فإن الإنسان يحتاج في تقدمه في عمله و زيادة مستواه و كمية إنتاجه لما يدفعه لهذا التقدم النجاح و زيادة الإنتاج و يعرف بتحفيز العامل وهو الإجراء أو مجموعة الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة في شكل مادي أي نقدي أو في شكل معنوي والذي يتمثل في التقدير أو هما معا بهدف تحفيز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعاً وإشباع حاجاته فالأجر وحده يوفر قدراً كافياً من الرضا لكنه لا يثير الحماس بشكل يخلق الأداء الجيد وعليه تم إيجاد هيكل للحوافز ووسائل تشجيعية أخرى لتغطية النقص وعدم الرضا الذي قد يحسه العاملون وكذلك تعويض الهفوات والأخطاء التي يمكن أن لا تعبر عن الأجر العادل في هيكل الأجور وبالتالي يجب أن تتفق الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء مع تفضيلات وميول الأفراد حتى تحقق لهم اشباعاً ضرورية وتكون دافعا للإنجاز

د/ بن عمر عواج

ولا تعمل طرق التحفيز منفصلة عن بعضها، بل تتداخل معاً بحيث تؤثر على عناصر عملية التحفيز، ففي حالة وجود مشاكل يستوجب هذا الأمر إعداد دراسة دقيقة لتحديد أهمية العوامل المختلفة التي تؤثر على دافعية العاملين الجيدة. على سبيل المثال، كثيراً ما يهتم شباب الموظفين بمحتوى العمل وإمكانية التقدم أو النجاح فيه والتدرج الوظيفي المستقبلي لهم فيه أكثر من اهتمامهم بمستوى الأجر عند بداية التوظيف.

تقييم الأداء:

تقييم الأداء هي العملية التي تمكن من تقرير المستوى الإنجازي للفرد المتعلق بالعمل أو الوظيفة التي يشغلها وما عليها من مسؤوليات وتبعات، بمعنى آخر معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ومن ثم يوصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين، ويفيد تقييم الأداء في تحقيق عدة أغراض أهمها:

- توفير المعلومات عن جودة العمل الذي تم تنفيذه إذ يتم الكشف عن جوانب الضعف والقوة للفرد بحيث يمكنه من تنمية جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.

- توفير المعلومات والبيانات عن مدى فعالية برامج الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، الأجر والمكافآت.

- يساعد تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، إنهاء الخدمة أو التنزيل الوظيفي، الحوافز والمكافآت والاحتياجات التدريبية.

ويوجد العديد من الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء بعضها يقيم كل فرد على حدا وذلك من خلال قياس مستوى أدائه أو إنجازه بالمقارنة ببعض المعايير الموضوعية للأداء والبعض الآخر يقارن مستوى أداء الفرد بمستوى إنجاز الآخرين.

محاضرات مقياس: "إدارة الموارد البشرية I"

السداسي الأول

السنة الثالثة تخصص: تنظيم سياسي وإداري

د/ بن عمر عواج

تقييم الأداء يجب أن يهتم بتقدير الأداء الفعلي، وأن تقييمات الأداء تتطلب تدريباً على تقنيات تقييم

الأداء، وأن تقييم الأداء المحسوس أو المدرك يبدأ بالأهداف الموضوعة بدقة على مستوى المؤسسة

والجماعة والفرد.