الفصل الأول: سياسة التوظيف

تمهيد:

إن المؤسسات الإقتصادية التي لاقت نجاحا في ممارسة أنشطتها ، تلك التـــــي إستطـــاعت تحقيق نتائج مذهلة من حيث الجودة والنوعية و رقم الأعمال، وإستطاع العديد منهـــا أن يجتـــاح حـــدود بلدانـــه وأقاليمه الجغرافية، فكل هذا النجاح والنتائج المحققة من قبل هذه الأخـــيرة يرجـــع الفـــضل فيـــه إلـــى المجهودات المبذولة من قبل طاقاته البشرية.

إن الموارد البشرية تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة فـــي البقـــاء و النجاح، والتقدم كما أنه يحدد قدرتها على المنافسة و التفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق.

إن عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، تعتبر من مهام إدارة المـــوارد البشرية، فهي تقوم بإقتناء هذه الموارد و الإشراف على إستخدامها، صيانتها و الحفاظ عليها، و توجيههـــا لتحقيق أهداف المؤسسة ، إن أهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية هو التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيه من إختلاف، وبين خصائص الوظائف، بما فيها من إختلاف أيضا.

وعليه تم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

- إدارة الموارد البشرية و ما تقوم به من تخطيط، تحليل و توصيف للوظائف؛
- مراحل عملية التوظيف؛
- إجراءات ما بعد عملية التوظيف.

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن الإستفادة من الطاقات البشرية ، و عـــدم الـــسماح بوضعها في غير موضعها المناسب، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، و ذلـــك عن طريق تخطيط ، تحليل و توصيف الوظائف و غير ذلك.

وعليه تم التطرق في هذا المبحث إلى :

- تخطيط الموارد البشرية؛

-تحليل الوظائف؛

-توصيف الوظائف.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

أولا- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

- وهي مجموعة العمليات ذات الصلة بالتنبؤ بالقوى العاملة، رقابتها و تنميتها من أجل تأمين الإحتياجات الحالية و المستقبلية من العمالة المناسبة بالأعداد و المواصفات الصحيحة و في الوقـــت المناســـب للقيـــام بالأنشطة و الأدوار المناسبة بأكثر الطرق فاعلية.[1]

- هو تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خـــلال فتـــرة زمنية مقبلة، و إختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الإحتياجات .

- يقصد بتخطيط الموارد البشرية، ذلك العمل المنتظم والمسند إلى أسس علمية و معلومات موضعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة، و راغبة في أداء تلـــك الأعمـــال و علـــى أساس مستقر و مستمر نسبيا .[2]

و عليه فإن تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفـــراد المـــؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب. إن تخطيط الموارد البشرية ،هو نظام توافق أو مقابلـــة عـــرض الأفراد داخليا و خارجيا مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المؤسسة وجودها خلال فترة زمنية محددة .

وأساسا فإن كل المؤسسات تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بـــصورة رســـمية أو غيـــر رســـمية، وتتفاوت المؤسسات في مدى نجاحها بالقيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية .

---

[1] غربي علي، سلاطنية بلقاسم و قيرة إسماعيل، **تنمية الموارد البشرية**، الجزائر، دار الهدى، 2002، ص: 83.

[2] حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "**، مصر ، الدار الجامعية، 2003، ص:71.

ثانيا- أهمية تخطيط الموارد البشرية :[1]

- عملية التنبؤ تقوم على توقع التغيُّر في الإتجاهات البيئية العامة و بنية الأعمال و أخذها بعين الإعتبـــار في تحديد الطلب على الموارد البشرية .

- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة : خاصة بالفرد و المؤســـسة و المجتمـــع، فعلـــى صعيد الفرد يتم تحقيق الشخص المناسب في المكان المناسب، بالنسبة للمؤسسة تتحقق المـــوارد الداخليـــة بعدم وجود عجز أو فائض في العمالة، أما المجتمع فإن تحقيق الإستخدام الكامـــل و الـــصحيح للمـــوارد البشرية في المؤسسات سيتم في تحقيق الإستخدام الأفضل للموارد البشرية .

- تقليل تكاليف نشاطات إدارة الموارد البشرية من توظيف و تدريب و مبـــالغ تـــصرف علـــى صـــيانة للمورد البشري .

- يساعد التخطيط في حسن توزيع و إستخدام المؤسسة لمواردها البشرية .

ثالثا- خطوات تخطيط الموارد البشرية[2]

يتم تخطيط الموارد البشرية من خلال 4 خطوات أساسية تتصمن مجموعة من الخطوات الفرعية :

- ❖ **التنبؤ** و يتضمن :
  - التحليل و يركز على تحليل ما تملكه المؤسسة من المهارات و قوة العمل، حجم الإستخدام.
  - التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية .
  - وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.
  - التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي و الخارجي .
- ❖ **وضع الأهداف** : تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يـــشترط أن توضـــع فـــي ضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية فإذا كانت من بين أهدافها التوسع في التوظيـــف فعليها مراعاة مسارها المستقبلي و سياسات إدارة الموارد البشرية . فإذا كان توجه المؤسسة نحو الإستقرار فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي لقوة العمل في المؤسسة.
- ❖ **تنفيذ الخطة**: تصميم البرامج الخاصة بالإستقطاب و التعيين، التقاعد، كما تتضمن تحديد و تنفيـــذ برامج التدريب و التطوير و سياسات الأجور و الحوافز.

---

[1] الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"**، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة2 ، 2005، ص:72.

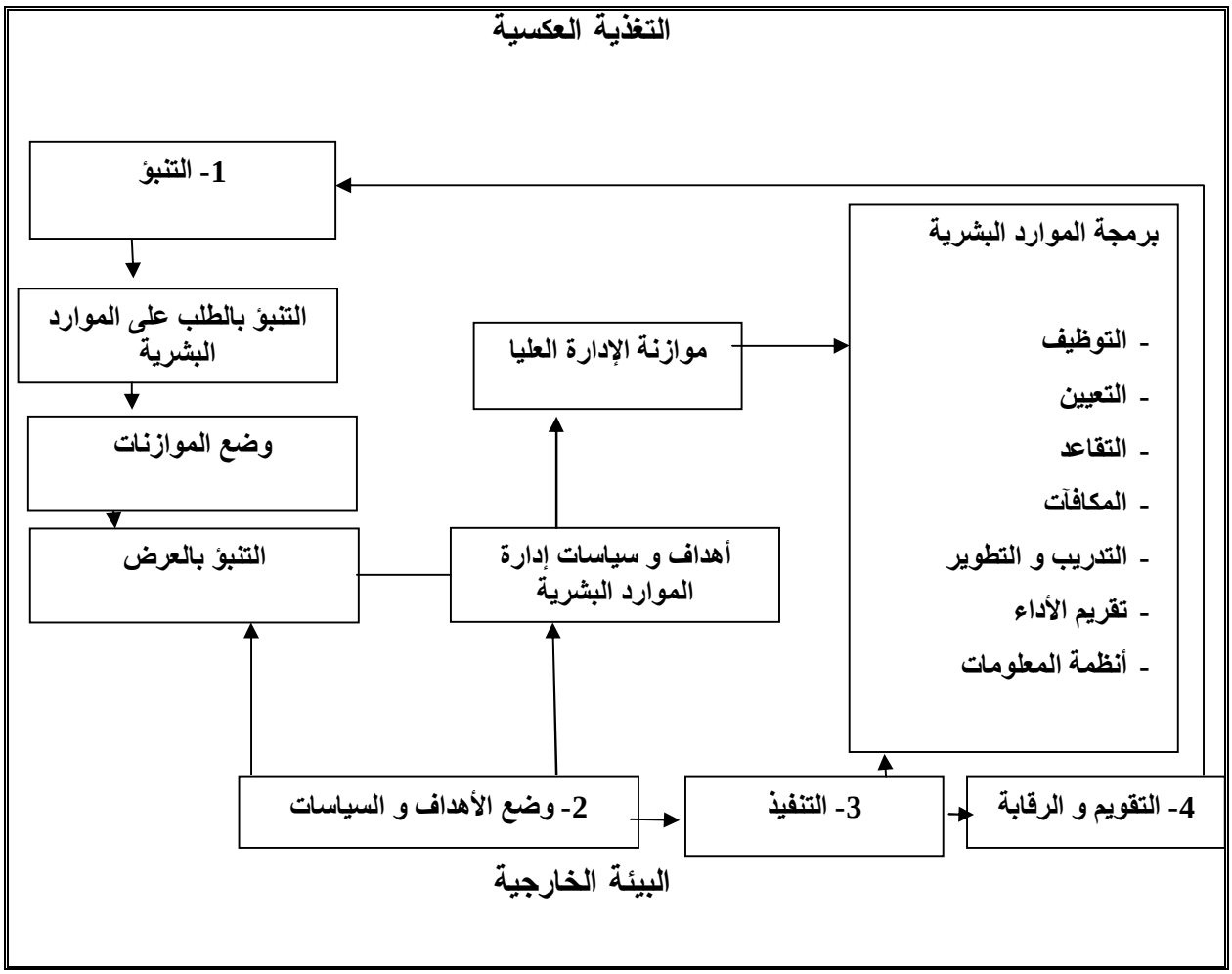
[2] **نفس المرجع السابق**، ص ص:74-76.

❖ **التقييم و الرقابة**: تستهدف تشخيص نقاط القوة و الضعف و تمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية ، تستخدم المؤسسة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحدد؛
- مستويات الإنتاجية المتحققة؛
- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها؛
- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة؛
- تكلفة العمل و البرامج إزاء الموازنات .

و الشكل الآتي يبين خطوات تخطيط الموارد البشرية

الشكل رقم 01: **خطوات تخطيط الموارد البشرية**



المصدر: الهيتي خالد عبد الرحيم ، **مرجع سابق**، ص:76.

رابعا - أساليب تقدير الإحتياجات البشرية للمؤسسة[1]

هناك أسلوبين من أساليب تخطيط القوى العاملة و هما:

❖ **أسلوب تحليل عبئ العمل:**

بإعتماد هذا الأسلوب يتم التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، و ذلك من خلال حساب درجة الإرتباط بين حجم الإنتاج و المبيعات بشكل مباشر، و بين حجم القوى العاملة المطلوبة. إذ أن الزيادة الحاصلة في الإنتاج و المبيعات يترتب عليها زيادة في موظفي إدارتي الإنتاج و المبيعات ، و أيضا زيادة في أعداد موظفي الإدارات الأخرى مثل الإدارة المالية و الموارد البشرية . وهنا يتم تقدير الزيادة المطلوبة على أساس معياري، مثلا إذا زاد الإنتاج 5000 وحدة يوميا يتطلب زيادة شخص واحد لكل 500 وحدة، و الزيادة في قوة العمل في الإدارة المالية يتطلب 10 أشخاص.

أما تحليل عبئ العمل فيجب ملاحظة الجوانب الآتية :

- التغيرات التكنولوجية؛
- التغيرات التنظيمية؛ داخل المؤسسة مثل إعادة توزيع القوى العاملة أو حاجتها للتدريب.

❖ **أسلوب الطرق الإحصائية :**

و تخضع هذه الطرق للتحليل القياسي (الرقمي) و أهم خطواتها :

- جمع البيانات ؛
- التمثيل البياني؛
- تصنيف البيانات؛
- تحليل البيانات .

فبعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالخطوات الثلاث الأولى تعمد إلى القيام بتحليل البيانات المتحصلة لديها، وهناك عدة طرق لتحليل البيانات منها :

- تحليل السلاسل الزمنية (الإتجاه العام للتغيرات الموسمية ، التغيرات الدورية ، التغيرات العرضية).
- الإنحدار المستقيم: يتم إستعمال هذه الطريقة إذا كان هناك علاقة بين متغيرين و تهدف إلى تقدير العلاقة بينهما. فالعلاقة بين المناهج التربوية و ميول الأفراد واضحة، فالأول هو المتغير المستقل بينما ميول الأفراد متغير تابع .

---

[1] فالح محمد صالح، **إدارة الموارد البشرية" عرض و تحليل"**، عمان،دار حامد،الطبعة1، 2004، ص ص:76-77-82.

المطلب الثاني : تحليل الوظائف

أولا- تعريف تحليل الوظائف[1]

تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، و تحديد طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتهـــا الكمية، المهارات، المؤهلات و القدرات الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة .

ثانيا- أهمية تحليل الوظائف[2]

تتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالإختيار و التعيين، الترقية و النقل؛
- تحديد الإحتياجات من الموظفين؛
- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء مهامهم؛
- تحديد جداول الأجور؛
- تحديد متطلبات الوظيفة و التي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقييم الأداء)؛
- تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية؛
- تحسين مستوى العمل؛

إضافة إلى ما تقدم فإن المعلومات التي توفرها عملية التحليل تستخدمها الإدارة في إقامة علاقـــات أفضل بين العاملين و توضيح خطوط السلطة و المسؤولية، تقديم دليل للعمل و الإجـــراءات للعـــاملين في المؤسسة.

ثالثا- أساليب تحليل الوظائف هناك أسلوبين و هما:

- **الأسلوب التقديري:** بالإعتماد على تقدير و خبرة الرؤســـاء الحـــاليين للوظيفـــة المـــراد تحديـــد مواصفات شاغلها، و يتم ذلك بترجيح خبرة إدارة الموارد البشرية.
- **الأسلوب الإحصائي:** و يتم ذلك وفق الخطوات الآتية
  - تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة ؛
  - قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة؛
  - قياس كفاءة شاغلي الوظيفة؛

---

[1] السالم مؤيد سعد و حرحوش صالح عادل ،**إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"**، الأردن، جدار للكتاب العالمي،2009،ص ص:40-47.

[2] Peretti jean marie ,**Ressources humaines**,paris,vuibert,4 édition,1994,p :144.

- حساب قوة و إتجاه الإرتباط بين الخطوة الثانية و الثالثة، و ذلك لمعرفة العلاقة بين المواصفات و كفاءة الأداء.

رابعا- خطوات التحليل

تتكون عملية تحليل الوظائف من ست خطوات أساسية و هي:

- تحديد الهدف؛
- إختيار عينة من الوظائف؛
- توضيح العملية للعاملين و تحديد مستوى مشاركتهم؛
- مرحلة تجميع البيانات المطلوبة عن طريق : الملاحظة ، الإستقـصاءات أو طريقـة المقـابلات الشخصية؛
- مرحلة تحليل المعلومات ؛
- مرحلة إعداد بطاقات الوصف ، و تستمد من واقع البيانات التي تـم تجميعهـا و تـصنيفها فـي المراحل السابقة.

المطلب الثالث : توصيف الوظائف[1]

إن توصيف الوظائف ذو علاقة بالتحليل، فهناك العديد من المؤسسات تبـدأ بعمليـة التوصـيف مكتفية بذلك قبل أن تباشر العمل، و عليه فتحليل وظيفة ما يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقـة، هدفها تحديد الأعمال، المسؤوليات و ظروف العمل المحيطة بها.

أولا- مفهوم توصيف الوظائف

هو التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة، و البطاقة ذاتها تعرِّف و تظهر عوامل التقييم الـداخلي في تكوينها ، كما تبرز مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة ، و مـسؤولياتها ، و الحـد الأدنـى مـن متطلبات التأهيل اللازم لشغلها.

و عند توصيف الوظائف لابد من الإلمام بالأمور الآتية :

- التطابق إذ يجب أن تعبر المواصفات عن الواجبـات و المـسؤوليات و الكفـاءات ذات العلاقـة بالوظيفة المعنية.
- الدقة يتم ذلك بفضل إستخدام مصطلحات محددة و عبارات واضحة لكي تعطي صورة واضـحة لواجبات كل وظيفة.
- الموجزية إذ أنه ينبغي الإيجاز في عرض مواصفات كل وظيفة تجنبا للتكرار.

---

[1] فالح محمد صالح، **مرجع سابق**، ص ص:41-42-51.

- التنظيم و التنسيق فالمعلومات التي تحتويها مواصفات وظيفة ما يجب أن يتم عرضـــها بـــصورة منطقية، و أيضا الوصف الوظيفي لأية وظيفة يجب ألاّ يتم بمنأى عن الوظـــائف الأخـــرى علـــى أساس الفصل و التمييز.
- المعايرة عادة ما يتضمن كشف الوظيفة معظم البيانات الآتية: إســـم الوظيفـــة ، موقـــع العمـــل ، الوصف العام، الواجبات المكلفة بها.

إن من يقوم بعملية التوصيف هذه ، قد تكون أجهزة خارجية مثل شركات إستشارية، أو تؤمنه مصادر داخلية مثل لجنة مكونة من المسؤولين في المؤسسة ، و قد يكون بالتعاون فيما بينهما.

ثانيا- طرق جمع المعلومات لوضع الوصف الوظيفي

هناك عدة طرق لجمع المعلومات أهمها:

- طريقة الإستقصاء أو بقائمة معدة، من مزايا هذه الطريقة أنها تسهل جمع البيانـــات فـــي حالـــة الأعداد الكبيرة كما تتحكم في تقصير الوقت، أما كلفة إستخدام هذه الطريقة فهي منخفضة نـــسبيا، و أما عيوبها فمنها سوء فهم الفرد للأسئلة المطروحة مما ينعكس على إجابتـــه بطريقـــة غيـــر صحيحة، كما أنها تأخذ وقتا طويلا في تفريغ البيانات و تصنيفها.
- طريقة المقالة الشخصية، و فيها يتم إعداد الأسئلة مسبقا لتحاشي سوء فهم الأسئلة، و من عيـــوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا و كلفة كبيرين.
- طريقة الملاحظة: من خلال مراقبة الموظفين أثناء قيامهم بعملهم، و من عيوبهـــا أنهـــا لا تـــوفر البيانات و المعلومات الدقيقة، كما أن الموظفين قد يسيؤون فهم دوافعها.
- طريقة تحليل المحتوى: من خلال جمع البيانات و المعلومات عن الوظيفة بما يتوفر من الكتـــب و المراجع ، لكن البيانات المجموعة تبقى في حاجة الى التعديل.

المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف

إن عملية التوظيف هي الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط، و الأداة الأساسية التي يمكن من خلالهـــا إستقدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية، و التعرف على من تتوفر فـــيهم الـــشروط اللّازمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه.

إن عملية التوظيف تهدف إلى إكتشاف الكفاءات المناسبة، و حثّها لتقديم طلباتهاعلى مـــستوى الوظـــائف الشاغرة ، و تتركز هذه العملية على معرفة إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق تخطـــيط الموارد البشرية ، تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف ، الخبرات و التكوين من خلال تحليـــل و توصيف الوظائف. عملية التوظيف تمر بمراحل أساسية هي:الإستقطاب ، الإختيار والتعيين.

تم التطرق في هذا المبحث العناصر الآتية:

- الإستقطاب؛
- الإختيار؛
- التعيين.

المطلب الأول: الإستقطاب

أولا- تعريف الإستقطاب[1]

يقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منهـــا الأيدي العاملة ، و لا شك أن جميع المصادر، قد لا تفيد معظم المؤسسات لإستخدامها ، كمـــا أن أهميـــة المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة تأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل، المجتمع بـــصفة خاصة ، و الظروف الإقتصادية بصفة عامة. الإستقطاب هو عملية إستكشاف الأفراد المترشـــحين لـــشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، تهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد، والوقـــت، والمـــؤهلات المناســـبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة . [2]

ثانيا- أهمية الإستقطاب

تعرف المؤسسات بمواصفات العاملين فيها، فالمؤسسات المبدعة و الناجحة، هـــي التـــي تمتلـــك أناســـا مبدعين ، و عليه فإن الإستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمؤســـسات و خاصـــة الكبيرة منها ، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

---

[1] عبد الباقي محمد صلاح الدين، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مصر، دون دار النشر، 2002، ص:151.

[2] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر ، جامعة قالمة ،2004 ، ص: 39.

و تبرز أهمية عملية الإستقطاب في الفوائد الآتية :[1]

- الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمـــام المؤســـسة، فكلمـــا زاد عـــدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين.
- من خلال الإستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المترشحين بأنها المكـــان المناســـب لهـــم للعمل و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية.
- إن نجاح عملية الإستقطاب هي الخطوة في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.

ثالثا- مصادر الإستقطاب

هناك مصدرين أساسيين لإستقطاب العمالة هما:

❖ **المصدر الداخلي للإستقطاب**[2] يقصد بالمصادر الداخلية ملئ الوظائف الخالية بالمؤسسة مـــن خـــلال عمليتي النقل و الترقية داخل المؤسسة نفسها، و تقوم كثير من المؤسسات بشغل الوظائف الخالية بها، من بين الأفراد الذين يعلمون فيها حاليا، لما يحققه ذلك من مزايا للإدارة و الأفراد و خاصة بالنسبة لمـــستوى الإدارة العليا.

من مزايا الترقية داخل المؤسسة :

- إلمام الفرد بظروف المؤسسة و مشكلاتها، ما يعني قدرته على دراسته لتلك المشكلات و العمل علـــى حلها بسرعة أكبر من الفرد المختار من المصادر الخارجية .
- قدرة الفرد على تحقيق التعاون و التنسيق مع زملائه القدامى.
- تعتبر الترقية حافزا بالنسبة للفرد داخل المؤسسة، و ذلك ما يدفع مـــن الـــروح المعنويـــة و التمـــسك بالعمل.
- إنخفاض تكلفة عملية الإختبار مقارنة بالمصادر الخارجية .

و من عيوب الترقية داخل المؤسسة:

- عدم توفر المهارات اللّازمة لشغل هذه المناصب أحيانا، و عدم جـــدوى التـــدريب اللّـــازم للإرتفـــاع بمستوى تلك المهارات و خاصة المهارات الفكرية و الإنسانية.
- غيرة بعض الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم .

---

[1] السالم مؤيد سعد و حرحوش صالح عادل ، **مرجع سابق**، 2009، ص:82.

[2] الكفافي محمد جمال، **الإستثمار في الموارد البشرية" للمنافسة العالمية"**، مصر، الدار الثقافية للنشر، الطبعة1، 2007 ،ص ص:138-139.

- سيطرت الوظيفة التي كان يشغلها الفرد من قبل على و ظيفته الجديدة، ما يجعله غير قادر على تقديم أفكار و نظم جديدة.

وكل هذه العيوب يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى شغل وظائف الإدارة العليا من خارج المؤسسة أحيانا

❖ **المصادر الخارجية :** تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية عند عـــدم وفـــاء المـــصادر الداخليـــة بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة تنويع الكفاءات فيها .

و تنتج هذه المصادر فرصا أكثر للإختيار نظرا لتعددها و تنوعها ، و بالتالي إمكانية الوصول إلى قطـــاع عريض من المرشحين و إختيار أفضلهم ، كما أن ذلك يساعد على تطوير المؤسسة و حث موظفيها على الإهتمام بعملهم نظرا لوجود منافسة من المصادر الخارجية.

و من بين أهم مصادر الإستقطاب الخارجية : الجامعات و المعاهد ، مراكز التدريب ، وكالات التوظيـــف الخاصة و الحكومية ، التوظيف الإلكتروني، إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة أنها تؤدي إلى خفض معنويـــة العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى تكاليفها المرتفعة.[1]

المطلب الثاني : الإختيار

تتبع خطوات الإختيار عملية الإستقطاب مباشرة ، و الإختيار الصحيح و الدقيق للموظفين يعتبر واجبا أساسيا، لأنه يعطي للمؤسسة فريق عمل ذا كفاءة و مؤهل.

أولا- مفهوم الإختيار:

يمكن تعريف عملية الإختيار بأنها:

العملية التي من خلالها يتم دراسة و تحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الـــشاغرة، بهـــدف التأكد من توفر المواصفات و الشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم، إختبارهم، الإستفسار عنهم وفحصهم طبيا، تمهيدا لإنتقاء أفضلهم و تعيينهم بالمؤسسة .[2]

ثانيا- خطوات الإختيار :

هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة عملية الإختيار و المتمثلة في : حجم المؤسسة ، نوعية الوظائف المطلوب شغلها ، عدد الأفراد الذين سيتم تعيينهم ، الضغوط الخارجية خاصة من النقابات العمالية . حتى يتم الإختيار المناسب للأفراد المتقدمين للوظيفة ، هناك مجموعة من الخطوات الضرورية اللازمة لذلك .

أهم الخطوات في عملية الإختيار كالآتي :

---

[1] السالم مؤيد سعد و حرحوش صالح عادل،**مرجع سابق**،ص ص:84-85.

[2] الوليد بشار يزيد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية** ،الأردن، دار الراية ،الطبعة 1، 2008 ، ص:81.

❖ **المقابلة المبدئية** : هي أول علاقة تتكون بين المرشح و المؤسسة، الغرض منها التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته ، مواصفاته الشخصية الأساسية ، يتم في هذه الخطوة تصفية المرشحين حـــسب الشروط العامة للوظيفة .

❖ **طلب التوظيف** : يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد، يمكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية ، و يتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة للكشف عن الأشخاص المناسبين [1] .

الشكل رقم 02: **نموذج طلب للتوظيف**

الشركة العامة للصناعات.....
<u>طلب توظيف</u> صورة شخصية
تعليمات:
املأالطلب بخط واضح و كن دقيقا و أمينا في اجابتك:
<u>أولا: بيانات عامة:</u>
الإسم:.....محل و تاريخ الولادة.....الجنس.....
العنوان الحالي:.....
تلفون المنزل:.....تلفون المكتب.....
الحالة الإجتماعية.....عدد من تعولهم:
الجنسية:.....
<u>ثانيا: المؤهلات و الخبرة و التدريب:</u>
المؤهل العلمي:.....التخصص:.....
البرامج التدريبية التي إلتحقت بها.....
الخبرة في مجال العمل:.....

[1] حمداوي وسيلة، **مرجع سابق**، ص:94.

ثالثا: بيانات عن العمل:

الأعمال التي سبق و أن مارستها:.....

أسباب تركك لآخر عمل:.....

إسم و عنوان صاحب العمل الأخير:.....

نوع العمل الذي تفضله:.....

أذكر أسماء و عناوين ثلاثة أفراد يمكن الإتصال بهم كمرجع لك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

التاريخ/ / **التوقيع:**

المصدر: السالم مؤيد سعد و حرحوش صالح عادل ،**إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"**، الأردن، جدار للكتاب العالمي، 2009، ص ص:89.

❖ **الإختبارات** :

تستعمل الإختبارات في عملية الإختيار للتقييم الموضوعي و السريع للمرشحين ، فالمؤسسة تسعى من خلال الإختبارات للمفاضلة بين المرشحين ، أيضا لإكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال هذه الخطوة ، ولإستبعاد أي تحيز من جانب متخذي قرار التعيين[1].

هناك العديد من الإختبارات و هي : إختبارات القدرات و هي نوعين قدرات عقلية و قدرات غير عقلية، إختبارات الذكاء ، إختبارات شخصية ، إختبارات البراعة و المهارة ،الميول (الإتجاهات).[2]

[1] سعيد محمد و سلطان أنور، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر،2003،ص :142.

[2] الكفافي محمد جمال، **مرجع سابق**، ص ص:148-152.

❖ **المقابلات** :

بعد إجراء الإختبارات يتم تصفية المرشحين و تحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخـــصية و تستعمل هذه التقنية من طرف أغلبية المؤسسات و الغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة و إختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة .

و تنقسم المقابلات إلى الأنواع الآتية :

-المقابلة الغير موجهة ، المقبلات الفردية ، الجماعية ، المختلطة ، مقابلات حـــل المـــشاكل و مقـــابلات الضغوط .....الخ.[1]

❖ **القرار النهائي** :

بعد تحديد و تحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي إجتاز الإختبار و المقابلات بنجاح ، و بعد الأخذ برأي مدير الوحدة المختص ، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤســـسة أو إلـــى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح ، و إعلامـــه بـــذلك . وهـــي الخطوة الأخيرة في عمية الإختيار .[2]

❖ **الفحص الطبي** :

من الأهمية أن تتأكد المؤسسة من أن الأفراد المرشحين للعمل يتمتعون بحالة صحية تمكـــنهم مـــن أداء أعمالهم بكفاءة ، فهناك حد أدنى من اللياقة البدنية و الطبية ، يجب توفرها في المترشح للعمل .[3]

المطلب الثالث: التعيين[4]

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ، و التي تبـــدأ بالاســـتقطاب ، الإختيـــار، و أخيـــرا التعيين.

كما أن خطوات الإختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلـــى إتخـــاذ قـــرار التعيين أو حجبه.

و عليه للتعيين خطوات أيضا يجب مراعاتها و هي:

❖ **إصدار قرار التعيين**: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الإنتهاء من عملية الإختيار، و الإتفاق مع المرشح على مقدار الراتب و الميزات الأخرى التـــي سيحـــصل عليهـــا ، و عـــادة يعـــين

---

[1] حمداوي وسيلة، **مرجع سابق**،ص:95.

[2] السالم مؤيد سعد و حرحوش صالح عادل،**مرجع سابق**، ص:94.

[3] الكفافي محمد جمال، **مرجع سابق**، ص:154.

[4] السالم مؤيد سعد و حرحوش صالح عادل، **مرجع سابق**، ص ص: 94-96.

الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفـــاءة الموظـــف فـــي عمله.

❖ **التهيئة المبدئية**: المقصود بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة، الوظيفة و العاملين معه، يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و سلطات الوظيفة، أهداف المؤسسة ، سياساتها الرئيسية و علاقـــة عملـــه بها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب و النشرات ، أدلة العمل و الأفـــلام ، التـــسجيلات ، الزيارات الميدانية لمرافق المؤسسة و أماكن العمل فيها.

❖**متابعة و تقويم الفرد خلال فترة التجربة**: سبق القول أن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تـــصل إلـــى السنة ، و يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الإختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر ، و في نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ، و يضع فيه تصوره بشأن تثبيتـــه ، فصله ، أو تحويله إلى عمل آخر.

❖**تثبيت الموظف و تمكينه**: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح ، و تثبيـــت كفاءته و يفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله ، تنتهي فترة الإختبار و يعين بصورة نهائية ، و هنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة ، و تهيئة الظروف الماديـــة و المعنويـــة اللّازمة لتنفيذ العمل ، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكـــين يعـــد مبـــدءا أساسيا من مبادئ التوظيف ، و أن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيـــين و علـــى قـــدرات الشخص و أمانته ، بل و على مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمـــور ، و تهيئـــة الظـــروف المناسبة لأداء هذا العمل.

المبحث الثالث: إجراءات ما بعد عملية التوظيف

مع التطور الإقتصادي و التغير التكنولوجي، عادة ما يكون من الـضروري إحـداث نـوع مـن التغييرات في الجوانب الخاصة بالموظفين، و ذلك بإتخاذ الترتيبات اللّازمة لتحقيق الفعالية من التوظيـف لكل من التكنولوجيا و الموظفين، و ذلك من خلال تدريب الأفرد بعد توظيفهم ثم تقييم أدائهم الذي يعتبـر كحكم على قدرة الموظف على شغل هذه الوظيفة ،و من ثمة تحديد الأجر الذي سوف يتقاضاه، و ذلك لا يتم إلا بتقييم للوظائف أولا. و بناءا على ذلك تم التطرق إلى:

- التدريب (التنمية)؛
- تقييم الأداء؛
- تقييم الوظائف و تحديد الأجور.

المطلب الأول : التدريب

أولا- مفهوم التدريب وأهدافه:

❖ **مفهوم التدريب:**

يعرف الأستاذ **فيلبو Flippo** التدريب على أنه: "النشاط الخاص بإكـساب وزيـادة المعرفـة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"[1]. والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التـي يعرفهـا الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمـستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد. ويعرف التدريب كذلك على أنه: "النـشاط الفعـال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط الإنتاجية وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها [2].

إن هذا التعريف يركّز على جانب المهارة وكيفية زيادتها لدى الأفـراد العـاملين لتمكيـنهم مـن أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية آخذا بعين الإعتبار إحتمالات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيات المعتمـدة في المؤسسة.

من خلال التعريفين السابقين يتبين أن التدريب هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهـارات ومفـاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة و تطبيقها على أساس تجريبي لزيادة أدائهم.

---

[1] عودة صالح سعيد، **إدارة الأفراد**، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1994 ، ص: 223.

[2] النجار نبيل الحسيني ، **إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي**، القاهرة،مكتبة عين شمس، 1990، ص: 258.

و بالتالي فإن هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرقـــا وأســـاليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

❖ **أهداف التدريب:**[1]

ويهدف التدريب بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهـــاراتهم المهنيـــة وتحويل إتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ويتمثل دور التـــدريب فـــي تحـــسين الإنتاجية في الجوانب التالية:

- تنمية مهارات الأفراد؛
- تنمية القدرات الذهنية للأفراد؛
- تحسين إنتاجية الفرد؛
- تخفيض حوادث العمل؛
- تقليل الحاجة للإشراف؛
- تحسين جودة الإنتاج.

ثانيا - أنواع التدريب: [2]

هناك أسلوبين لتحديد أنواع التدريب و الذي يعتمد في المؤسسات لذلك وهما:

- أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي.
- أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها.

- **أنواع البرامج التدريبية حسب المستوي التنظيمي**: حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التدريبية حسب الوظيفة للأفراد الخاضعين للتدريب، وذلك كما يلي:

- **التدريب المهني:**وهذا التدريب يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال اليدوية المباشرة علـــى خطوط الإنتاج، أو في مراكز أخر .
- **التـــدريب الإداري:** وهذا النوع من التدريب ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يرتكز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويرتكز على أساليب اتخـــاذ القـــرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

Peretti jean marie , **Ressources humaines et gestion des personnes**, parie, Vuibert,5e [1]édition,2005, p :99.

[2] صالح محمد فالح، **مرجع سابق**،2004،ص ص:109-110.

- **التدريب الإشرافي:** ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشـــراف والتعامـــل مـــع الأفراد الذين يشرفون عليهم.
- **تدريب المدربين**: وهذا التدريب يتعلق بالأفراد المدربين، لتهيئتهم للقيـــام بـــدورهم ضـــمن البـــرامج التدريبية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التدريب على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتدربين.

- أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التدريب حسب الغرض من تنفيذها وبموجبه يمكن عرض الأنـــواع التاليـــة من التدريب:

- **التدريب التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويـــد بمعلومـــات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفـــراد فـــي المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم...الخ.
- **التدريب العلاجي:** فهذا النوع من التدريب يهدف إلى معالجة النقص في أداء الأفراد لعوامل أدت إلـــى إنخفاضه مثل نسيان الطرق والأساليب التي تعلّمونها في البرامج التدريبية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو إهمال الطرق السلّمية وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلـــى تأهيـــل الـــبعض الأفـــراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن إستبدال المكائن والالآت المستخدمة بأخرى حديثة .
- **التدريب للترقية:** يستخدم هذا التدريب كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى فـــي الهيكـــل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بمعارف ومهارات جديدة قصد تمكينه من شغل مناصب أعلى.

ثالثا-طرق التدريب:

- **طرق التدريب في مكان العمل:** ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:[1]

- **طريقة تعليمات العمل:** يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمـــل مكتـــوب يتـــضمن التعليمـــات والإرشادات التي يتوجب على المتدرب تطبيقها في أثناء تدريبه لكسب المهارات المطلوبـــة، ويقـــوم المدرب بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللّازمة.
- **طريقة التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه أول بأول.

---

[1] علي حنفي، **الجوانب النظرية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية**، مصر، دار الكتاب الحديث،2008، ص ص:265-267.

- **طريقة التدريب تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف:** تتميز هذه الطريقة على غيرها من الطـــرق السابقة ذلك أن المشرف أو المدرّب يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسيه فـــي المؤســـسة مـــن خـــلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه وإقتراحاته وإنتقاداته، تختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة فـــي كـــون المدرب هو شخص آخر وليس المشرف المباشر للشخص المتدرب.
- **طريقة التدريب بالنقل بين مراكز العمل:** وهذا الأسلوب هو الأكثر شـــيوعيا وأهميـــة مـــن أســـاليب التدريب أثناء العمل، وبموجبه يتم تنقل المخطط بين الأعمال المختلفة في المؤسسة، بشرط أن تكون هـــذه الأعمال في مستوى واحد، ويهدف هذا التدريب أساسا، إلى توسيع معارف شخصية المتـــدرب، وإلمامـــه بكافة نشاط المؤسسة، ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضي المتدرب مدة زمنيـــة، شـــهر أو بضعة شهور في الوظيفة، أو مكان العمل.

- **طرق التدريب خارج مكان العمل** وفيما يلي أهم هذه الطرق:

- **طريقة المهمات الفردية**[1] بالإعتماد على هذه الطريقة، يقوم المدرب بتكليف عمل للمتدرب، خـــلال فترة زمنية محددة، منفردا دون أن يتعاون مع زملائه.
- **طريقة المحاضرة:** وبموجبها يقوم المحاضر "المدرب" بإلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنـــامج التدريبي على المتدربين، ويتحكم المدرب في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتدرب على الإســـتماع فقط.
- **طريقة دراسة الحالة:** تتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتدربين والطلب منهم دراستها وتحليليهـــا والوصول إلى حلول ونتائج لها.
- **طريقة المباريات الإداريـــة:** يقسّم المتدربون إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أسلوب بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في إتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة علـــى أساس نتائج الدورة التي سبقتها وهكذا حتى نهاية المباراة.
- **طريقة تدريب الحساسية:** ومن وسائل التدريب الحديثة والتي أثارت كثيرا من النقد ما يسمى "تـــدريب الحساسية" حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي، وطرق تعامله مع الآخرين ووســـيلته في ذلك المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتدربين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته.

---

[1] حجازي محمد حافظ ، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الطبعة1، 2007، ص ص :341-332.

- **طريقة المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:** يتم هذا عبر إجتماع عدد مـــن المـــشاركين لدراســـة موضوع معين ويهدف إلى توصيات محددة، ويتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبـــرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وبإستعراض وجهات النظر المختلفة.
- **طريقة الحالة العملية:**[1] ويتمثل في عرض وقيام المدرب لأداء عمل وإجراءات القيام به، ثـــم قيـــام المتدربين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

أولا- مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد المساهمات التي يقدمها الأفرد إلـــى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"؛[2]

كما عرّف تقييم الأداء على أنه" قياس كفاءة أداء العاملين ومدى مساهماتهم في إنجاز الأعمـــال المناطـــة بهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل"؛[3]

من خلال التعاريفين السابقين ، يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك العمليـــة الإداريـــة التـــي بمقتضاها تستطيع المؤسسة قياس مدى إنجاز العامل لعمله مقارنة بما هو مستهدف مـــن قبـــل المؤســـسة خلال فترة زمنية معينة، وهو وسيلة للكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العامل .

ثانيا- مراحل عملية تقييم الأداء

تتضمن عملية تقييم الأداء المراحل التالية :

- **تحديد معايير الأداء:** إن أول خطوة من خطوات تقييم الأداء هي تحديد معايير الأداء، وتختلـــف هـــذه المعايير بإختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكميـــة ووظائف تتركز على المعايير الذاتية (السلوكية والشخصية)، وبهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة لا بـــد من عملية تحليل العمل. إضافة إلى ذلك لا بد أن تتوفر في المعايير الشروط التالية:

---

(1) محمد مرعي مرعي، **أسس إدارة الموارد البشرية "النظرية و التطبيق"**، دون بلد النشر، دار رضا للنشر،1999، ص:265.

(2) - زويلف مهدي حسن ، **إدارة الموارد البشرية** ، الأردن، دار الفكر ، الطبعة 1، 2002، ص:179 .

(3) - علي محمد ربايعة، **إدارة الموارد البشرية، "تخصص في نظم المعلومات الإدارية"**، عمان، دار صفاء للنشر، 2003،ص: 86.

- الثبات: يقصد بالثبات حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتا، أما عندما يكـــون أداؤه مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛
- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء لعمل؛
- التمييز: ويقصد به قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء؛
- القبول: يجب أن يكون المعيار مقبول من طرف الأفراد، والمعيار المقبول هو ذلك المعيار الذي يعكس الأداء الفردي للأفراد؛
- سهولة الإستخدام: يعني بذلك وضوح المقياس وإمكانية إستخدمه من قبل الرؤساء في العمل؛
- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين حتى يتمكنوا من فهمها بشكل صحيح،

- **قياس الأداء الفعلي للفرد،** حيث يتم قياس الأداء الفعلي من خلال جمع المعلومات التي يـــتم الحـــصول عليها من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية المكتوبة.

- **مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعياري** وذلك بتحديد الإنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري؛

- **مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوســـين** حتى يتم التقييم بصفة موضوعية من جهة، والبحث عـــن الحلول من جهة أخرى يجب تحديد الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع؛

- **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** يتم إتخاذ الإجراءات المناسبة والتصحيحية للأداء المنحرف عـــن الأداء المحدد، وذلك بإجراء التعديلات اللّازمة.

ثالثا- طرق تقييم الأداء :[1]

تقييم الأداء هو الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و التي تشرح الأسلوب الـــذي يتم على أساسه تقييم أدائه. و هناك العديد من المداخل النظرية و الإجرائية لقياس أداء العامل ، لقد قام آدم سميث عام 1976 بوضع إطار ثلاثي الأبعاد مفيد في تصنيف الأشكال المختلفة من مقاييس الأداء .

و الأبعاد الثلاثة هي:

---

[1] أبو بكر مصطفي محمود، **الموارد البشرية " مدخل تحقيق الميزة التنافسية"** ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2008 ، ص ص : 307-310.

- **البعد الأول** : الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس و خصوصيتها و صلة ذلك بأهـــداف المؤســـسة ، و تشير الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس لحقيقة مؤداها أنه يمكن قياس الأداء بعد فترة زمنية قصيرة أو بعد فترة متوسطة تصل إلى ساعات أو أيام و قد تكون فترة كبيرة تصل إلى سنوات.
- **البعد الثاني :** درجة الخصوصية و العمومية للموظف فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد مـــن أداء الوظيفة إلى مؤشر عام لإجمالي الأداء .
- **البعد الثالث**: العلاقة الوثيقة للمقياس بأهداف المؤسسة و لهذا البعد ثلاث مستويات:

- مستوى السلوك ، ويشير إلى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل، و مثال ذلك توقيت عناصـــر الحركـــة المطلوبة في تجميع سلعة معينة.
- مستوى النتائج و يشير إلى مقياس ملخص فعالية سلوك العمل لشخص ما. إذا يتم تجميع الملاحظـــات في فترات زمنية متعددة لتتوصل إلى إستنتاج عن أداء الفرد للعمل و قد تكـــون مقـــاييس الأداء هـــذه موضوعية (كمعدل الغياب و معدل الإنتاج) أو ذاتية (كتقدير المشرف لأداء العامل و الثناء عليه).
- فعالية التنظيم و تتكون من مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة إستنتاجية أخـــرى بعـــد تجميـــع المقاييس على مستوى النتائج للدلالة على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

و بما أن تقييم الأداء يخدم عددا من الأغراض فليس من الممكن هناك طرق شاملة لخدمة كل الأغـــراض و المشكلة التي تواجه المديرين تتمثل في تحديد أنسب طريقة لتقييم الأداء في ضـــوء الغـــرض المـــراد تحقيقه.

و معايير الأداء تتألف من جوانب كثيرة إلا أن بعضا منها فقط قد يلائم غرضا تقويميا معينا. بالإضـــافة إلى إختلاف الأغراض المحددة لتقييم الأداء بشكل كبير من مؤسسة لأخرى .

و يشترط أن يتوافر في طرق تقييم الأداء ســـهولة الإســـتخدام و تـــوفير الوقـــت و تحقيـــق العدالـــة و الموضوعية و إمكانية إظهار الكفاءة بوضوح مع إمكانية إستخدامها في حالـــة وجـــود أعـــداد كبيـــرة و صغيرة.

و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرقا مختلفـــة لتقيـــيم أداء الأفراد إلا أنه يمكن حصر مجموعتين رئيسيتين (تقليدية ، حديثة).

المطلب الثالث: تقييم الوظائف وتحديد نظام لدفع الأجور

أولا- مفهوم الأجر

قد عرف بأنه:[1] "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهـده الـذي يبذلـه فـي المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجيـة الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري، لسداد إحتياجاته وذلك لقـاء الجهـد الـذي يبذله في عمله بالمؤسسة، فهو أداة للربط بين العنصر البشري من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى، فـي عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة، لقاء الأجر والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضا".

ثانيا- العوامل المؤثرة على وضع الأجور و الرواتب[2]

هناك عوامل عديدة تتعلق بالأفراد والبيئة الداخلية للمؤسسة و عوامـل خارجيـة تتمثـل فـي المحـيط الإقتصادي والإجتماعي.

- **العوامل الداخلية**: وترتبط بطبيعة مناصب العمل، وبطبيعة الموارد البشرية التي تشغل هـذه المناصـب ويتسنى تحديد ذلك إنطلاقا من تحليل الوظائف للوقوف على متطلباتها، ومن ثم المهارة ودرجـة التأهيـل التي يجب أن يتمتع بها الفرد شاغل الوظيفة.

إنتاجية الفرد ، أقدمية الفرد ، مستوى خبرته في العمل، الجمعيات النقابية داخـل المؤسـسة وقوتهـا التفاوضية في رفع الأجور.

- **العوامل الخارجية**: تتمثل في سوق العمل والقوانين والتشريعات الحكومية ومستوى المعيـشة والهيكـل الإقتصادي للبلد أو المنطقة محل نشاط المؤسسة.

سوق العمل : ويبرز التأثير على مستويات الأجور، في تفاعل قوى العرض والطلب على القوى العاملـة من قبل المنتجين، وعلى شدة المنافسة في الطلب عليها، حيث أن الأجور تتناسب عكسيا مع عرض القوى العاملة، وطرديا مع الطلب عليها.

الفرق بين مفهوم الأجر ومفهوم الراتب، فالمصطلحان مترادفان ويستعملان للدلالة علـى شـيء واحـد تقريبا.

---

[1] شحادة نظمي و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار الصفاء، الطبعة1، 2000،ص: 63.

[2] فالح محمد صالح، **مرجع سابق**، ص:65.

ثالثا- تقييم الوظائف كأساس في تحديد الأجور:

يستند في تحديد نظام فعال في الأجور على تقييم الأعمال، فهو نشاط يعتمد كأساس لتحديد هيكل الأجـــور بالعدالة في الدفع ويحقق الرضا الوظيفي للأفراد.[1]

❖ **مفهوم تقييم الوظائف:**

"هو عملية تحليل وتثمين الوظائف لتحديد قيمها النسبية ، وإستخدام هذا التثمين كأســـاس لموازنـــة هيكـــل الأجور".

وعرفته **لجنة خبراء** تقييم العمل في هولندا على أنه: "طريقة تساعد على ترتيب الوظائف ككـــل ، ليكـــون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور".

❖ **أهداف تقييم الوظائف**

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الوظائف، هو الحصول على التوافق الداخلي والخارجي في دفـــع الرواتب والأجور. والمقصود بالتوافق الداخلي هو مبدأ إنسجام في الأجور المدفوعة للأعمال المختلفة في المؤسسة، ويحقق هذا التوافق العدالة في الدفع، حيث أنه من المنطقي أن يكون الجر المدفوع لرئيس قسما أعلى من الأجر المدفوع لمرؤوسه، فلو حصل العكس يمكن القول بأن هناك عدم تناسب أو توافـــق فـــي الدفع، و بطبيعة الحال فإن الدفع يكون وفقا لقيمة العمل نفسه، فعمل رئيس القسم أكثر قيمة، مـــن عمـــل مرؤوسه ضمن القسم، أي أن الأعمال ذات القيمة العليا يدفع لها أكثر من الأعمال ذات القيمة الدنيا.

أما التوافق الخارجي فيشير إلى العلاقة المرغوب فيها بين هيكل الدفع بالمؤسسة، مع الدفع في المؤسسات المماثلة سواء في الصناعة أو على مستوى الاقتصاد عموما، فغالبا ما تسعى المؤسسات لأن يكون نظـــام الدفع لديها لا يقل عن نسبة الدفع في المؤسسات الأخرى.

إن التوافق الداخلي والخارجي في الرواتب والأجور المدفوعة يؤدي إلى تحقيق رضاء مشترك بين الإدارة والأفراد، حيث أن الإدارة تسعى إلى تحقيق العدالة في الدفع، وإن تحقق للأفراد هذه الرغبة، لذلك لا بـــد من توفر نظام عادل لقياس وتحديد قيمة الأعمال بالمؤسسة، وهذا النظـــام يتطلـــب تحديـــد المـــستلزمات الضرورية التالية:

- توفر المعلومات الواضحة والواقعية عن أوصاف ومحددات العمل، بهدف تـــسهيل مهمـــة تحديـــد العوامل التي تحتويها و قياسها.

---

[1] حسن راوية، **مرجع سابق**، ص ص:278-280.

- تهيئة الأفراد العاملين في المؤسسة لهذه العملية، وتعريفهم بالأسس المعتمدة عليه.

رابعا- أنظمة دفع الأجور:[1]

❖ **نظام الأجر الزمني:**

حسب هذا النظام يحدد الأجر على أساس **ضرب وحدات من الزمن كالساعة أو اليـــوم أو الـــشهر التـــي يقضيها العامل في عمله في معدل الأجر**، كما أن العامل يتقاضى الأجر خلال الفترة الزمنية التي يقـــضيها في المؤسسة سواء أنتج أو لم ينتج، ولا يتغير هذا الأجر بتغير كمية إنتاج الأعمال التي يـــصعب قياســـها كما لإنتاجها.

- وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوع في أغلبية المؤسسات، إضافة إلـــى ذلـــك فهي تحضى بقبول أغلب أفراد القوى العاملة .

❖ **نظام الأجر حسب الإنتاج:**

إن نظام الأجر بالإنتاج يعني أن يحصل الفرد على أجر يعادل قيمتة الإنتاجيه، وأن هذا الأجـــر لا يـــرتبط إطلاقا بالزمن الذي إشتغله العامل وبالتالي فإن الأجر يتحدد **بضرب عدد الوحدات المنتجة في أجر الوحدة** ويرفع الأجر الإجمالي بزيادة الإنتاج وينخفض بإنخفاضه، وقد لا يحصل العامل علـــى أجـــر إذا إنعـــدم إنتاجه.

[1] شحادة نظمي و آخرون ،**مرجع سابق**،ص ص:65-71.

خاتمة الفصل الأول

إن إدارة الموارد البشرية هي الأداة المسؤولة عن التوظيف الفعال داخل المؤسسة ، من خلال تـــأمين يـــد عاملة، ذات كفاءة و لا يتم ذلك عشوائيا إنما بمراحل أساسية و هي : تخطيط إحتياجات المؤســـسة مـــن الأفراد، تحليل الوظائف و من ثمة توصيفها.

إن عملية إستقطاب العمالة تعتبر أهم مرحلة من مراحل التوظيف و ذلك أنّ نجاح عملية الإستقطاب هـــو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة ، و عليه هناك طـــريقتين الإســـتقطاب ، داخليـــة و خارجية، ثم الإختيار و التعيين

كما أن هناك إجرءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية بعد التعيين، و هي التدريب و تقييم أداء المـــوظفين ثم تحديد هيكل الأجور و ذلك من خلال تقييم للوظائف.

و عليه فإن عملية التوظيف داخل المؤسسات جدٌ حساسة إذ أنها يجب أن تكون دقيقة و غاية في الشفافية، لأنها تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة ، إنتاجيتها ، و على إمكانية منافستها لنظيراتها في السوق.