**الفصل الاول:**

1- **طبيعة وتطور ومفهوم وظيفة الموارد البشرية**

**طبيعة وظيفة الموارد البشرية**

توسع دور وظيفة الموارد البشرية وأصبح أكثر شمولا وتخصصا، فبعد أن كان دورها تقليديا مقتصرا على الاستقطاب والتعيين والأجر ومنح الإجازات، أصبح لها دورا استراتيجيا يتمثل فيما يلي:

* التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية،
* معالجة المسائل القانونية،
* دراسة مشاكل واتجاهات القوى العاملة،
* اقتراح سياسات الأجور والتحفيز،
* اقتراح أنظمة تقييم العاملين،
* تصنيف الوظائف،
* تصميم الامتحانات والبرامج التكوينية.

أما الدور التنفيذي لإدارة الموارد البشرية فهو يتمثل في:

* استقطاب واختيار العاملين،
* تصميم وتنفيذ برامج التكوين،
* الإشراف على تنفيذ برامج السلامة المهنية ومتابعة الحوادث،
* مسك سجلات العاملين،
* إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل،
* استخدام نظام معلومات للعاملين،
* الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين,

**تطور وظيفة الموارد البشرية**

طرأت الكثير من التغيرات على وظيفة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي، حيث أطلق عليها علماء الإدارة في البداية تسمية "التوظيف" حيث تم ربط هذه الوظيفة بتوظيف العاملين، تم توسع الاهتمام ليشمل الأجور وأنظمة العمل فأصبحت تسمى "إدارة الأفراد"، ثم أطلق عليها اسم "شؤون العاملين", ثم تسمية "الإدارة الصناعية" في منتصف القرن العشرين لكون المنظمات أصبحت تهتم بالعلاقات مع النقابات العمالية، وقد أطلق على هذه الإدارة كذلك "إدارة القوى العاملة" نظرا لاهتمامها بشؤون العاملين,

أما التسمية المعاصرة لهذه الإدارة فهي "**إدارة الموارد البشرية**"، ويرجع هذا التطور إلى عدة أسباب أهمها:

* التوسع والتطور الصناعي وظهور المنظمات الكبيرة مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى إدارة الأفراد,
* وجود عدد كبير من العاملين في المنظمات أدى إلى ظهور منازعات ومشاكل، مما تطلب وجود إدارة حديثة تستخدم الأساليب العلمية المتطورة,
* زيادة التعليم وثقافة العاملين،
* ظهور النقابات والمنظمات العمالية،
* زيادة الحاجة إلى التدريب نظرا لتطور أساليب العمل والإنتاج,
* زيادة التدخل الحكومي في العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل،
* الاهتمام بالبحث العلمي مما أدى إلى الاهتمام بالعاملين واحتياجاتهم لكسب رضاهم ورفع إنتاجيتهم,

**مفهوم إدارة الموارد البشرية**

تتعدد وتتنوع التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية، لكنها تتفق في عدة نقاط:

فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تتواجد في المنظمة في وقت معين,

ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث السلوك، والتكوين، والخبرة، والاتجاهات، والطموح كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية,

وعرفت هده الادارة على أنها الإدارة التي تعني بالتخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتنمية، وتعويض، واندماج، وإدامة وإنهاء خدمة الموارد البشرية لمصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع,

و لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، تهتم المنظمة بهذه الإدارة التي تتولى القيام بوظائفها من خلال الاهتمام بالمورد البشري، وتكوينه، وتطويره، وتحفيزه، ورعايته، والحفاظ على سلامته،..الخ.

**2-أهداف إدارة الموارد البشرية**

تصبو هذه الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف وذلك من خلال ممارسة أنشطتها المختلفة المتمثلة في:

* تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الموارد البشرية بفعالية,
* تنمية وتطوير المورد البشري حتى يكون هناك تناسب بين الكفاءات المتوفرة وطبيعة وظائف المنظمة مما يساهم في رفع مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها,
* خلق مزايا تنافسية للمنظمة لمواجهة منافسيها وتحقيق التقدم المطلوب في البيئة المعاصرة,
* تعمل هذه الإدارة على كشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين عبر وظيفة تقييم الأداء، مما يساعد على وضع التكوين المناسب وبالتالي رفع قدرة المنظمة على انجاز أهدافها,
* تعمل على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والإدارات المختلفة,

**3-أهمية إدارة الموارد البشرية**

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال قدرتها على الحفاظ على العاملين، وتعظيم الاستفادة من الكفاءات والخبرات المتوفرة في المنظمة، حيث أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونمو المنظمات المعاصرة ونجاحها,

وقد أكدت مختلف المدارس العلمية على أهمية الموارد البشرية بالنسبة لمنظمة الأعمال المعاصرة سواء باعتبارها مورد استراتيجي يلتف حوله بقية الموارد، أو وظيفة أو إدارة إستراتيجية تساعد على تحقيق الأهداف الأساسية التي تحقق نجاح المنظمة واستمراريتها, كما تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإستراتيجية التي تتحكم في رفع مستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل وتؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة,

الفصل الثاني- المحاضرة 3

**2-تحليل وتوصيف الوظائف**

**تحليل الوظائف**

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، والمواصفات المطلوبة فيمن يشغلها، و طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها

بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها,

وتحليل الوظيفة هي عملية تجزئة الوظيفة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية، بحيث يتم تحديد الأعمال والمهام والأنشطة الخاصة بها، وتحديد المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية، والمواصفات العقلية والنفسية، والقدرات الجسدية التي يجب توفرها لدى الفرد الذي سيشغل الوظيفة,

وتتفرع عملية التحليل الوظيفي إلى عمليتين أساسيتين:

* الوصف الوظيفي: هي العملية الخاصة بتحديد المهام والأنشطة وا :!الأعمال الخاصة بكل وظيفة,
* التوصيف الوظيفي: وهي العملية الخاصة بتحديد السمات الشخصية، والجسدية، والعلمية المرتبطة بالشخص الذي سيشغل الوظيفة

**أهمية تحليل الوظائف**

يوضح تحليل الوظائف للعاملين مكونات الوظيفة مما يسهل لهم التعرف عليها، ومعرفة إذا كان بإمكانهمالتوظف فيها، كما يساعد ذلك المنظمة في القيام بعملية التنظيم أي تخصيص وتقسيم العمل ومراقبته، والقيام بمختلف **الأعمال الإدارية والفنية** المتعلقة بإدارة الموارد البشرية,

تمكن هذه العملية المنظمة من:

* وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،
* إنجاح عملية تخطيط احتياجات القوى البشرية،
* تحديد درجة أهمية كل وظيفة وهذا يساعد في هيكلتها وتنظيمها،
* اختيار التكوين أو التدريب المناسب للوظيفة،
* إعداد هيكل وظيفي وفق أسس علمية سليمة،
* وضع معايير لتقييم الأداء سليم،
* تحديد فئات الأجور والرواتب العادلة،
* وضع أسس سليمة لنقل وترقية الموظفين،
* تسيير المسارات الوظيفية,

**طرق تحليل الوظائف**

هناك عدة طرق لتحليل الوظائف، من أهمها ما يلي:

1. **طريقة الملاحظة:** حيث يقوم الشخص المسئول على تحليل الوظائف بمراقبة وملاحظة الشخص أثناء تأديته لوظيفته، وتدوين كافة المهام والأعمال التي يقوم بها مع تدوين الادوات التي يستعملها في تأدية وظيفته، والمهارات التي يتمتع بها لانجاز أعماله,
2. **طريقة المقابلة**: حيث يقوم المسئول على تحليل الوظيفة بإجراء مقابلة مع شاغل الوظيفة من أجل جمع المعلومات، ويتم الرجوع إلى الرئيس المباشر للتأكد من صحة المعلومات,
3. **طريقة الاستبيان**: وهي من أسرع الطرق وأقلها تكلفة في جمع المعلومات, ومن الضروري توفير مجموعة من المعايير حتى تتحقق النتائج المنتظرة,
4. **مفكرة العمل:** وهي تكون بحوزة الموظف حيث يقوم بتدوين كافة المهام والأعمال التي يقوم بها وكذلك الأعمال الطارئة والوقت الذي يستغرقه لانجاز هذه الأعمال,

**توصيف الوظائف**

**مفهوم توصيف الوظائف**

التوصيف الوظيفي يكون كنتيجة للتحليل الوظيفي، حيث يتم وضع وصف شامل للوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ويحتوي التوصيف عادة على ما يلي:

* تعريف الوظيفة: يحتوي على اسم الوظيفة، والقسم و الإدارة التابعة لها,
* المسئوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة: أي توصيف شامل عن مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة,
* علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى,
* ظروف وأدوات العمل والمواد المستعملة,
* المواصفات التي من المفروض توافرها في شاغل الوظيفة,
* ويخصص جزء لكتابة الملاحظات ويترك مكان لتوقيع خبير التحليل والإدارة,

**أهمية توصيف الوظائف**

يساعد توصيف الوظائف على أداء الكثير من الإعمال، سواء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بإدارات أخرى، وتتمثل أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

* تحديد الأهمية النسبية للوظائف أو قيمتها في المنظمة، ويساعد ذلك إدارة الموارد البشرية على تحديد الأجور والرواتب،
* توفير بيانات عن المهام والمسئوليات الواجب القيام بها من طرف شاغل الوظيفة، حيث يتحدد أدائه من خلال المقارنة مع ما يقوم به فعلا، كما يترتب على ذلك مدى استحقاقه للحوافز,
* الكشف عن الفوارق الموجودة بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة والمواصفات المطلوبة، ويمكن تصميم البرنامج التكويني على هذا الأساس,
* يمكن تحديد احتياجات المنظمة من العاملين من خلال استغلال البيانات عن متطلبات شاغل الوظيفة، و مواصفات الوظائف,
* كما يساعد توصيف الوظائف إدارة الموارد البشرية على القيام بعمليات التوظيف، وتقييم الأداء، والترقية، والنقل وتسيير المسارات الوظيفية,,,,الخ,

**شكل 01- كشف توصيف وظيفة**

* **اسم الوظيفة**: مدير إدارة الإنتاج
* **الهدف من الوظيفة**: إنتاج كمية معينة من المنتجات وبالجودة المطلوبة
* **اسم القسم أو الإدارة**: إدارة الإنتاج
* **موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي**: على رأس إدارة الإنتاج في المؤسسة تحت إشراف المدير العام,
* **الواجبات والمهام**: يختص شاغلها بالإشراف على تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج طبقا للسياسة المرسومة والأسس العلمية والمواصفات الفنية والنظم المحددة، كما يقوم بوضع الخطة الإنتاجية بالاشتراك مع إدارات أخرى,,,,الخ,
* **المسئوليات**: يشرف مباشرة على رؤساء أقسام الإنتاج، ويسند إليهم الأعمال ويراقبها، يقوم بالاتصالات الداخلية والخارجية لتبادل المعلومات وتمثيل المؤسسة، كما هو مسئول على المحافظة على سرية المعلومات التي تعطي امتياز للمؤسسة,
* **متطلبات الوظيفة**: مادية وتقنية وبشرية (المواد المستعملة والآلات والمعدات والأجهزة، والكفاءات من حيث الكم والعدد),
* **شروط الوظيفة**: الأجر والحوافز المادية والمعنوية,,الخ,

أما متطلبات شاغل الوظيفة فقد حصرها رودجر (Rodger) في النقاط التالية:

* المتطلبات الجسمانية: الصحة، العمر، المظهر،,,,,الخ,
* المؤهلات: العلمية، التدريب، الخبرة، المعرفة,
* الذكاء، والاهتمامات والميول,
* الاستعدادات: الفنية، اليدوية، الحوار,,,,الخ,
* الظروف الشخصية والاجتماعية,

المحاضرة4- **تخطيط الموارد البشرية**

**مفهوم تخطيط الموارد البشرية**

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تخطيط احتياجات المنظمة من القوى البشرية، بما يتناسب مع الخطة الإستراتيجية والمرحلة التي تمر بها المنظمة,

ويعرف تخطيط الموارد البشرية (French et Wendell, 2003) على أنه عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها ، ووضع الخطط للحصول على الموارد البشرية المؤهلة,

وهناك ارتباط وثيق بين تخطيط الموارد البشرية الذي تجريه الإدارة المختصة والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، حيث يتطلب الأمر التنسيق بين المخططين,

وهي كذلك عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد ووضع الإستراتيجية المناسبة لتقليل الفجوة بين العرض والطلب,

ويتمثل دور مسير الموارد البشرية في ترصد التغيرات الخارجية والداخلية من أجل تعديل المخططات وجعلها أكثر تلاءم للمشاريع والأهداف المسطرة,

**العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال، من أهمها ما يلي:

* التغيرات الديمغرافية السكانية (السن، الجنس، التعليم،,,,),
* التطور التكنولوجي، حيث تتغير الوظائف أو تزول مع الزمن، كما تظهر مهارات جديدة وتقل الحاجة إلى بعض المهارات,
* الحالة الاقتصادية، حيث يزيد الطلب على الإفراد المؤهلين في مرحلة الرخاء والعكس,
* السياسة التعليمية، حيث يجب أن تكون مخرجات التعليم ملائمة لحاجة المنظمات,
* عادات وتقاليد وقيم المجتمع، حيث تؤثر على اختيار بعض المهن والتخلي عن أخرى,
* القوانين المعمول بها التي تحفز على قيام بعض المشروعات التي تحتاجها الدولة.

**أهمية تخطيط الموارد البشرية**

تؤثر التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع, كما يؤثر هذا التغير على عرض وطلب القوى العاملة في السوق, وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

* كشف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتعرف على عرض وطلب العمالة،
* تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وبالمناصب الشاغرة وتمكنها من معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت،
* ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكاليفها،
* القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية،
* تغطية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية,

**أهداف تخطيط الموارد البشرية:**

تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

* معرفة أعداد ومؤهلات الموظفين الحاليين في المنظمة والوظائف التي يقومون بها،
* التعرف على المصادر التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المنظمة لتغطية حاجاتها المستقبلية،
* الاطلاع على المشاكل التي تسبب عائقا في الاستخدام الفعال للموارد البشرية،
* تحديد أعداد ونوعية الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل,

**خطوات تخطيط الموارد البشرية**

يتم تخطيط الموارد البشرية من خلال أربع خطوات أساسية، هي:

1. تحديد الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية وترجمتها إلى أهداف كمية في الإدارات والأقسام المختلفة، ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في الوحدات المختلفة,
2. تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ( من حيث الكم والنوع) التي تمكنها من انجاز أهدافها الحالية والمستقبلية, وتبدأ هذه العملية بمراجعة التوصيف الوظيفي ومن ثم تحديد الكفاءات اللازمة والخبرات المطلوبة,
3. تحليل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، حيث يتم:
* دراسة وتحديد أعدادهم، والتعرف على مهاراتهم وقدراتهم،
* تحليل طبيعة الوظائف والأعمال الموجودة داخل المنظمة، لمعرفة المؤهلات العلمية والقدرات والمهارات المطلوبة لانجاز الأعمال،
* التأكد من وجود توافق بين هذه الوظائف ومن يقوم بها,
1. تنمية الخطط التنفيذية لانجاز الأهداف المطلوبة، فإذا ظهرت الحاجة إلى موارد بشرية إضافية تتجه المنظمة إلى المصادر الخارجية من خلال عملية الاستقطاب، والاختيار، والتوظيف أو إلى عملية التدريب, أما في حالة وجود موارد بشرية إضافية، تلجأ المنظمة إلى تخفيض العمالة عبر عمليات التسريح المبكر إلى غير ذلك,

**الفصل الثالث: الوظائف التقنية (المحاضرة 5)**

**4- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية**

**مفهوم الاستقطاب**

تعتبر عملية الاستقطاب وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، وهي تعني جذب وترغيب الإفراد القادرين على العمل، والراغبين فيه، بالالتحاق بالعمل لدى المنظمة, أي تشجيع وحث الإفراد على العمل فيها,

ويعرف الاستقطاب على أنه عملية استكشاف الافراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة, وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة, (1)

وكلما كان عدد الراغبين أكبر، كلما زادت فرصة المنظمة على اختيار أفضل المتقدمين للعمل، من حيث المهارات والأداء,

**أهداف عملية الاستقطاب**

تعمل عملية الاستقطاب على تحقيق عدة أهداف، أهمها ما يلي:

1. توفير الأعداد الكافية من المتقدمين المناسبين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة،
2. زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين،
3. تقليل نفقات التدريب والتأهيل،
4. لها تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وعلى الأداء الكلي,
5. تنعكس فعالية عملية الاستقطاب على بقية العمليات في إدارة الموارد البشرية وعلى مختلف الوظائف.

 **مصادر الاستقطاب**

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين:

**1-المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء اليها

خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات متراكمة داخل المنظمة، أو في حالة الوظائف الإشرافية أو وظائف أعلى, ويمكن استعمال عدة طرق للكشف عن الكفاءات المناسبة في هذه الحالة:

\* مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، حيث يقوم المسئول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص المناسبين الذين يمكن نقلهم، أو ترقيتهم ويقوم باقتراحهم,

\* المعلقات: توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لعمال المنظمة، وتترك المجال مفتوح لتقديم طلباتهم مللترشح في الوظائف الشاغرةـ وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي,

\* المعارف والأصدقاء: يتم تقديم مطالب أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب, وتسهل هذه الطريقة اندماج العمال الجدد لان لديهم المعلومات عن عمل وقيم المنظمة,

**2-المصادر الخارجية**: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد مرشحين مناسبين لشغل الوظائف من المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة مختلفة عما لديها، ومن أهم الطرق المستعملة ما يلي:

* التقدم المباشر للمنظمة: حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الإفراد المهتمين، والتي تتضمن البيانات الكاملة عنهم، وتقوم بتصفيتها عند الحاجة والاختيار بين المترشحين,
* الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (الجريدة، الراديو، التلفزة أو الانترنت) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد أو الانترنت,
* المدارس والجامعات: يتم إجراء تربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييمهم والاختيار من بينهم الأفراد المناسبين بعد التخرج, وتتميز هذه الطريقة لكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل,
* وكالات ومكاتب التوظيف: تهتم هذه المكاتب بعملية استقطاب المرشحين واختيارهم حسب احتياجات المنظمة ورغباتهاـ

**تعريف الاختيار**

الاختيار هو عملية انتقاء أفضل المترشحين للوظيفة الشاغرة وهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم ـ

والهدف الأساسي من هذه العملية هو تصفية المرشحين، والتأكد من أن المرشحين المختارين يقبلون وقادرون على شغل الوظائف الشاغرة، وإبعاد ما لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة,

وتتم عملية الاختيار طبقا لعدة معايير وأسس تحددها المنظمة,

**أسس الاختيار**

هناك عدة أسس يجب أن تتوفر لتحقيق فعالية عملية الاختيار أهمها ما يلي:

* الموضوعية: اختيار الكفاءات والمهارات المناسبة للوظيفة الشاغرة موضوعيا,
* الاستخدام الأفضل للموظفين: عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب,
* السياسة الرشيدة في معاملة الموظفين وفي توظيفهم,

**قرار التعيين:**

بعد إتمام الخطوات السابقة يتم إصدار أمرا فوريا بقبول الموظف، ويتم إتباع مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته ـ

و يتم استقبال الموظف من قبل ادارة الموارد البشرية الي تقوم بفتح ملف للموظف ورفعه إلى الإدارة العليا والقسم الذي سيوظف فيه,