**المحاضرة الثالثة: الوظيفة الاولى: التحليل والوصف الوظيفي**

**التحليل الوظيفي الوصف الوظيفي**

****

**ربط محتويات عقد بين الادارة**

**الوظيفة بالمؤهلات والموظف يحدد**

**المطلوبة لها الواجبات ومقدار**

**الاجر المناسب**

**1/ إجراءات التحليل الوظيفي:**

* **تحديد الوظائف المطلوب تحليلها**
* **تحديد الاشخاص القائمين على التحليل**
* **تجميع المعلومات حول الوظيفــــــــة**
* **كتابة مواصفات الوظيفة ومعايير الاداء**

**2/ طرق التحليل الوظيفي:**

* **الملاحظة**
* **المقابلة الشخصية**
* **الاستبيانات (مفتوحة أو مغلقة)**
* **الاحداث الجوهرية**

**DACUM - أسلوب**

3/ **عوامل نجاح التحليل الوظيفي:**

* **تشجيع الادارة العليا**
* **اشراك الموظفين**
* **تحديد هدف التحليل**
* **تكليف اخصائيين مؤهلين بالتحليل**

**4/ محتوى الوصف الوظيفي**:

- **عنوان الوظيفة وموقعها التنظيمي؛**

**- رمز الوظيفة، مسؤولياتها وواجباتها؛**

**- القوانين والنظم والتعليمات المتعلقة بها؛**

**- الاخطار والحوادث المصادفة لمؤديها؛**

**- الادوات المستخدمة للقيام بها... الخ**

**المحاضرة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية**

**يتمثل تخطيط الموارد البشرية في:**

* **تقدير الاحتياجات المستقبلية من الافراد المؤهلين (الطلب)**
* **البحث عن اساليب تلبية الاحتياجات من خلال تقنيات العرض الداخلي والخارجي**

**ويهدف الى ما يلي:**

* **معرفة المناصب الشاغرة ومخزون الكفاءات**
* **كشف الاحتياجات الفجائية للعمالة**
* **التعرف على عرض وطلب العمالة**
* **تزويد المؤسسة بذوي الكفاءات**
* **ترشيد استخدام الموارد البشرية بأقل تكلفة**
* **توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالعاملين**
* **تخفيض تكاليف النقص والزيادة في العمالة**

**1/ خطوات تخطيط الموارد البشرية:**

* **تحديد اهداف، استراتيجيات ورسالة المؤسسة بمختلف اداراتها**
* **تحديد حجم الطلب المتوقع من الموارد البشرية**

**مثال:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ال** | **ادارة**  **المالية** | **إ لموارد**  **البشرية** | **ادارة**  **التسويق** | **ادارة**  **الانتاج** |  |
| **4**  **12**  **15**  **14**  **4** | **1**  **4**  **2**  **2**  **1** | **1**  **3**  **5**  **1**  **1** | **1**  **2**  **5**  **2**  **1** | **1**  **3**  **3**  **9**  **1** | مديرون  رؤساء اقسام  اطارات  عمال تنفيذيون  عمال بسطاء |
| **49** | **10** | **11** | **11** | **17** | المجموع |

* **تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية**
* **وضع خطة عمل، تنفيذها ومتابعتها...**

2**/ طرق تحديد الطلب على العمالة:**

**طريقة دلفي: وتعتمد على تقديرات الخبراء:**

* **يقوم كل خبير بصياغة احتياجاته من الموارد البشرية**
* **تلخص التقارير وترسل النتائج إلى جميع الخبراء**
* **تصاغ تقديرات جديدة من طرف الخبراء وهكذا إلى غاية الوصول إلى تقديرات متقاربة حول التطورات المستقبلية**

**طريقة التقدير بواسطة وحدات العمل : حيث يقوم كل رئيس قسم أو وحدة بتقدير احتياجاته من خلال دراسة كل فرد وكل مهمة اعتمادا على التحليل الوظيفي والهياكل التنظيمية...**

**طريقة تحليل عبء العمل:**

**وتتم من خلال تقدير العبء الإجمالي في الوظيفة وما يستطيع الفرد الواحد تحمله من هذا العبء لتحديد الاحتياجات المستقبلية= العبء الإجمالي/ عبء الفرد الواحد**

**طريقة تحليل قوة العمل**

**ان الارقام التي تم التوصل اليها من خلال تحليل عبء العمل لابد من مقارنتها مع ما تملك الشركة حاليا من عاملين لتحديد احتياجاتها الفعلية**

**3/ طرق تقدير المعروض من العمالة**:

**ويتم اولا تقدير المعروض الداخلي للعمالة من خلال استغلال مخزون المهارات، خرائط الاحلال، السلاسل الزمنية، خرائط النمو الوظيفي، جرد الموارد البشرية... وبعدها يتم اعداد دراسة للسوق الخارجي للعمالة.**

**4/ الموازنة بين العرض والطلب على العمالة:**

**حالة العجز: حالة الفائض:**

* **فتح التوظيف الخارجي - ايقاف التوظيف**
* **تسهيل الاختيار ووضع - قبول بعض الاستقالات والتقاعد**

**برامج تكوين وتطوير المبكر**

* **تغيير مخططات تسيير المسار الوظيفي - تشجيع العطل دون مرتب**

**- تخفيض ساعات العمل**

**- التخلي عن العمال قليلي الكفاءة...**

**للتعمق أكثر يمكن الاطلاع على محتويات العناصر المدروسة باستخدام المراجع التالية:**

**1/ يوسف أحمد. اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. 2012.....................A/ 658. 1329**

**2/ منير عبوي زيد. إدارة الموارد البشرية. ...................................A/ 658. 362 …………..**

**3/ L/ 658. 576……………..….gestion des ressources humaines pour les TPE/PME**

**4**/ **Renouveler La Gestion Des Ressources Humaines /**[**Emery Yves**](http://pmb.univ-guelma.dz/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=7169)**....L/685.051**

**المحاضرتين5/6:**

**وظيفة الاستقطاب الاختيار والتعيين:**

**مراحلها**

* ***تخطيط عملية الاستقطـــــــاب***
* ***تحديد استراتيجية الاستقطاب***
* ***البحـــث والتصفيـــــــــــــــــة***
* ***تقييـــم النتائــج ومراقبتهـــــا***

**مصادر عملية الاستقطاب: داخلية+ خارجية:**

1. **المصادر الداخلية: مخزون المهارات**

**الترقية الداخلية**

**النقل الوظيفي**

**المعارف والاصدقاء**

1. **المصادر الخارجية:**

**المنظمات المهنية**

**التقدم المباشر للمؤسسة**

**الاعلان**

**المدارس والجامعات**

**وكالات التوظيف... الخ**

**معايير الاختيار والتعيين: المعرفة المسبقة- الخبرة- مستوى التعليم - الصفات البدنية - الصفات الشخصية**

**خطوات الاختيار والتعيين:**

* **استقبال طالبي الوظائف**
* **طلب التوظيف**
* **الاختيارات**
* **المقابلات**
* **اتخاذ قرار التعيين**
* **الكشف الطبي والتعيين**

**وظيفة التدريب**

**الفرق بين التدريب والتطوير**

* **التدريب هو جهد مخطط ونظم من طرف الؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة، تحسين قدراتهم ومهاراتهم، وتغيير سلوكاتهم واتجاهاتهم بشكل فعال**
* **التطوير يهتم بتنمية مهارات مفاهيمية للمدراء و تسيير المسار الوظيفي للعمال خلال فترة عملهم بالمؤسسة**

**مبادئ التدريب:**

* **التدريب نظام شامل ومتكامل**
* **التدريب نشاط مستمر**
* **التدريب نشاط متجدد**
* **التدريب عملية ادارية**

**أنواع التدريب:**

* **تدريب موظف جديد**
* **تدريب اثناء العمل**
* **تدريب لتجديد المعرفة**
* **التدريب للنقل والترقية... الخ**

**مكونات نظام التدريب:**

**مدخلات............................عمليات.........................مخرجات**

**التغذية العكسية**

**مراحل العملية التدريبية:**

* **تحديد الاحتياجات التدريبية(الفرد، الوظيفة والمنظمة)**
* **تحديد الاهداف من برنامج التدريب**
* **تنفيذ البرنامج التدريبي**
* **تقويم ومتابعة فعالية التدريب**

**نتائج العملية التدريبية**

* **استعمال طرق جديدة**
* **اكتساب طريقة حل المشاكل**
* **استعمال التجارب والمعارف القديمة**
* **استعمال تجارب ونجاح الاخرين**
* **تحويل المعارف ونقلها إلى بقية الافراد**

**وظيفة تقييم الاداء:**

**1/ الاداء هو واجبات، أعباء ومسؤوليات موكلة للمورد البشري بالمؤسسة تنعكس أو تظهر في شكل كميات بمواصفات معينة منجزة في فترة محددة.**

**2/ تقييم الاداء هو تقييم نقاط قوة وضعف المؤسسة انطلاقا مما قدمه افرادها ومدى تحقيقهم للاهداف المرجوة.**

**3/ أهمية تقييم الاداء:**

**بالنسبة للفرد:**

* **معرفة نواحي الضعف والقصور**
* **اطلاع فعلي للرئيس على اداء المرؤوس**
* **خلق تقارب مهني بين الرئيس والمرؤوس**

**بالنسبة للمؤسسة:**

* **اعداد سياسة عادلة للترقية**
* **ترشيد سياسة الاختيار والتعيين**
* **سياسة مناسبة لتطوير سلوك العاملين**
* **اعداد سياسة رقابة جيدة من خلال التقييم والمتابعة المستمرة.**

**4/ أشكال تقييم الاداء:**

* **تقييم المشرف للمرؤوس**
* **تقييم المرؤوسين لرؤسائهم**
* **تقييم الموظفون لبعضهم البعض**
* **التقييم الشخصي**
* **التقييم الخارجي**

**5/ طرق تقييم الاداء:**

**الطرق التقليدية مثل: التدرج البياني، طريقة الترتيب، المقارنات الثنائية...**

**الطرق الحديثة مثل: الادارة بالأهداف، الاحداث الجوهرية، التقرير المكتوب...**

**6/ مراحل تقييم الاداء:يل الوظيفة**

* **تحديد معايير الاداء**
* **الاعلان عن المعايير**
* **قياس الانجاز الفعلي**
* **تحديد الانحرافات**
* **مناقشة نتائج التقييم**
* **اتخاذ القرارات المناسبة**

7**/ معايير نجاح تقييم الاداء:**

* **التناسب بين المعايير والاهداف**
* **قبول التقييم من طرف الرئيس والمرؤوس**
* **مرونة اليات التقييم**

**8/ صعوبات واخطاء تقييم الاداء:**

* **عدم دقة معايير التقييم؛**
* **طريقة التقييم غير ملائمة للوظيفة؛**
* **عدم كفاءة نماذج التقييم؛**
* **عدم وجود اوصاف وظيفية دقيقة للوظائف؛**
* **اعطاء وزن واحد لجميع معايير التقييم في كل الوظائف؛**
* **سرية التقييم وغلبة الجانب العقابي عليه؛**
* **التركيز على جانب واحد مرغوب أو غير مرغوب في الشخص واهمال جوانب اخرى؛**
* **نقص النشرات الدورية عن عمليات تقييم الاداء؛**
* **اختلاف وجهات نظر الرؤساء حول عملية التقييم، اهدافه؛**
* **عدم تدريب الرؤساء على طرق تقييم الاداء، ايجابيا ت وسلبيات كل طريقة، ... الاخطاء الواجب تفاديها... الخ**