

## ملخص السداسي الثاني

### مقياس

### إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: التوظيف

أ. مفهوم عملية التوظيف: هو محصلة العمليات الثلاث التي يقوم بها مسير الموارد البشرية منذ تكليفه بالعمل على سد حاجيات المنظمة من الكفاءات المؤهلة إلى حين إتمام انجازه ما كلف به فعليا، تلك العمليات هي على التوالي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

ب. أهمية التوظيف: قسم التوظيف بإدارة الموارد البشرية يقع على عاتقه مسؤولية مهمة استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا لا يعني إن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات والمطالب، ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية، التي ستعمل بدورها مع الإدارة الراغبة في التوظيف (المدير المختص) لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة، والذين نالوا رضا لجنة الاختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة؛ وكذلك يتم تجميع المعلومات وتحديد إجراءات ومستلزمات التوظيف.

#### ثانياً: الاستقطاب

الاستقطاب هي عملية "جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً".

#### - مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين

- **المصادر الداخلية:** فالمنظمة يكون لديها فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها، فكلما زادت دقة وصحة البيانات المتاحة عن الأفراد الحاليين، كلما قلت فرص الأخطاء في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد يكون لديهم معلومات عن منظماتهم وعن زملائهم، وتتمثل أهمها في: مخزون المهارات، الترقية الداخلية، النقل الوظيفي.
- **المصادر الخارجية:** وأهم هذه المصادر: التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، توصية العاملين الحاليين، المدارس والمعاهد والجامعات، وكالات ومكاتب التوظيف، المنظمات المهنية.

#### - طرق الاستقطاب

- **رسمية:** كالإعلان عن الوظيفة في لوحة الإعلانات والإعلان والتعيين والاستقطاب من الجامعات ومن خلال وكالات التوظيف؛
- **وغير رسمية:** كتقديم الفرد لطلب توظيف وتوصية العاملين أو الفرد المرجعي.
- كما تشمل الطرق المتخصصة في الاستقطاب عددا متنوعا من الجهود مثل استخدام الانترنت وذلك بغرض استقطاب طلبات التوظيف من مساحات جغرافية واسعة، وتصميم برامج استقطاب خاصة بالنساء أو الأقليات الاجتماعية لضمان التكافؤ في الاستقطاب. وتتمثل خطوات الاستقطاب الأساسية في النقاط التالية:
- تحديد الوظائف التي يجب ملأها من خلال الاستقطاب.
- مراجعة وتحديث بطاقة الوصف الوظيفي ومحددات الوظيفة؛
- التعرف على المصادر المحتملة للحصول على طلبات التوظيف المؤهلة؛
- اختيار أفضل وسائل التواصل وجذب طلبات التوظيف المؤهلة.

## ثالثا: التكوين

### 1- تعريف التكوين

يمثل التكوين: "مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد ومجموعة أفراد في وضعية جيدة للقيام بكل كفاءة لوظائفهم الحالية والمستقبلية وهذا لغرض السير الحسن للمنظمة".  
فالتكوين هو: عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

### 2- أسباب التكوين: تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.
- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.

- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي.

### 3- أهمية التكوين

- ضمان للتوائم الدائم بين كفاءات العامل ومتطلبات الوظيفة.
- رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال رفع الإنتاج وتخفيض التكلفة.
- تسهيل عملية إدماج العمال الجدد في المؤسسة.
- تهيئة العمال نفسياً، معرفياً، ومهارياً من أجل مواكبة التغيير.
- تطوير الفرد في مساره المهني ومنحه قدراً أكبر من تقدير الذات والرضى الوظيفي.
- تخفيف العبء على المشرفين في مراقبة وتصحيح أخطاء الموظفين الذين خضعوا إلى التكوين .
- تخفيض نسب العادم والتالف تكاليف الصيانة التي كانت تتكبدها المؤسسة جراء أخطاء العاملين.
- تخفيض حوادث العمل من خلال تدريب العامل على التعامل الصحيح مع بيئته في العمل.

### 4- أهداف التكوين

- التكيف مع المنصب العمل الذي يحتله الشخص.
- التطور للعمل في منصب قريب من الذي يحتله.
- تغير منصب العمل إلى منصب آخر في نفس الدرجة.
- الترقية في السلم الإداري.
- اكتساب أو تنمية كفاءة مهنية.
- التحكم الجيد في نشاط الحالي.
- تطوير مهارته في مجال العلاقات، والتسيير، والإدارة.
- تكيف الموظف مع المنصب الذي يشغله.
- تحضير الموظفين لترقية مناسبة مع مؤهلاتهم الجديدة وذلك في نفس المنصب المشغول أو منصب أعلى.
- العمل على تطوير العمال من لمناصب الحالية إلى المناصب المستقبلية.
- تنمية الأدوات الفكرية القاعدية أو الأساسية مثل التكوين العام، أدوات اتخاذ القرار.....إلخ.
- تنمية ثقافة الإدارة: يقصد بها هنا تلك المبادئ والمعتقدات مثل اتخاذ القرار عن طريق المشاركة، التعاون.....إلخ .
- تجنيد مجموعة الموظفين على مشروع منظمة معين، «إيجاد مناخ اجتماعي ملائم أو على الأقل يساهم في تحسنه.

### رابعاً: أنواع التكوين

1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

**أ. التكوين المهني:** وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

**ب. التكوين الإداري:** وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية. ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهاً صحيحاً، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

**ج. التكوين الإشرافي:** ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

**د. تكوين المكونين:** وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

## 2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

**أ. التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

ب. **التكوين العلاجي:** إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معنية قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والألات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

ج. **التكوين للترقية:** يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.