

واقع تسيير الموارد البشرية

مرباح مليكة saidi71rachid@hotmail.fr جامعة ابن خلدون تيارت

مختار خديجة khadidja.mokhtar@univ-mascara.dz جامعة مصطفى اسطنبولي

معسكر

الملخص

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبرى خصوصا في ظل التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها من تغيرات تكنولوجية وانفتاح المؤسسات على واقع العالم الخارجي مما يجعلها مرغمة على إعادة النظر في نشاطاتها ووظائفها خصوصا تلك المتعلقة بإدارة مواردها البشرية لها لها من دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة من رفع إنتاجيتها وتمتعها بميزة تنافسية وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة مستقبلا.

والواقع يشر إلى أهمية هذا رأس المال البشري وضرورة التخطيط لاستقطاب وتوظيف قوى عاملة مؤهلة وكذا تسخير كل الظروف لتطويره من خلال التعرف على قدرات هؤلاء الأفراد ومدى كفاءتهم في أداء مهامهم واكتشاف نقاط الضعف فيهم لتنميتها من خلال التدريب.

فدور المنظمة يكمن في استغلال مواردها وتسخير كل الطرق والإمكانيات لتسييرها ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة العلمية بطرح الإشكالية الآتية:

ما هي الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسييرها لمواردها البشرية ؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا التطرق للنقاط التالية:

أولا: ماهية تسيير الموارد البشرية

ثانيا: توظيف الموارد البشرية

ثالثا: المسار الوظيفي

رابعا: التكوين

خامسا: تقييم الوظائف

سادسا: التوجيه المهني

Abstract

Today, institutions face major challenges, especially in light of developments in the environment surrounding the changes in technology and openness of institutions to the impact of the outside world, forcing them to reconsider their activities and functions, especially those related to the management of their human resources and enjoy a competitive advantage and thus ensure the future stability of the institution.

In fact, the importance of this human capital and the need to plan to attract and employ qualified labor force as well as harness all the circumstances to develop it by identifying the capabilities of individuals and their competence in the performance of their tasks and the detection of weaknesses in their development through training.

The Organization's role lies in exploiting its human resources and harnessing all ways and means to manage them

مقدمة

إن البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء المؤسسات وميزات فعاليتها التنظيمية شكل أكثر الميادين تحدياً للباحثين في اكتشاف مكونات هذه الموارد والدافعية التي تحرك سلوكياتها بقصد تطويعها في خدمة الأداء التنظيمي ، كما شكل أيضاً تحدياً من نوع خاص للمؤسسات في العصر الحديث حول اكتشاف المثيرات الحالية والمستقبلية لتحفيز مواردها والمحافظة عليها باعتبارها شريكاً استراتيجياً ولاعباً أساسياً في استقرار أدائها التنظيمي في ظل تحديات تعصف بالمؤسسات من كافة الاتجاهات حيث تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من الممارسين والباحثين خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية حيث أن سر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها لم يكن في مقدمتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب بل أيضاً في مقدمتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف الطاقات الكامنة المبدعة لديها ، حيث أن هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف المهام المسندة إليها.

فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها وهذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لاعتمادها على خطط واستراتيجيات تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد طرق وسياسات وبرامج خاصة بنمط تسييره وتنميته بصورة مستمرة لتحقيق التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة للنوعية والتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان وتحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله .

أولاً: توظيف الموارد البشرية

هو القدرة على اختيار الأفراد أو الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد والذي لديه دافعية ورغبة في العمل كما يسمو التوظيف إلى اختيار الأفراد الذين لديهم رضا عن العمل وذلك من أجل تخفيض نسب الغياب والحوادث والنزاعات. (مصطفى كامل، 1994، ص293)

وهناك بعض الباحثين عرفوه على أنه ذلك النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الأهداف

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن هناك من يرى التوظيف في عملية الاختيار والتعيين في حين هو له معنى واسع ليشمل مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية

وعليه يمكن القول أن التوظيف هو ذلك النشاط الذي من خلاله يتم البحث عن الأفراد الملائمين ذوي الاستعدادات والكفاءات و القدرات والمهارات لشغل مناصب العمل الشاغرة وفق متطلبات المنصب ويتم هذا تبعا لعمليات الاختيار و الانتقاء والتعيين.

1-إجراءات أو خطوات التوظيف (الاختيار والتعيين)

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منشأة لأخرى فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية من المتقدم لشغل الوظيفة وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لغزو المتقدمين وانتقاء أصلحهم ويتوقف الأمر أساسا على نوعية الوظيفة ، ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنشأة وأيضا على

إمكانية المنشأة وحجم العمالة بها وسياساتها تجاه القوى العاملة
(عبد الباقي وآخر، 1988، ص 125).

ويمكن تناول هذه الخطوات المستعملة في اختيار الأفراد كالآتي:

- طلبات الاستخدام:

عادة تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها ، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنشأة حيث يتم الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة ، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنشأة بعض راغبي العمل ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعين من خلال المقابلة المبدئية ، يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام ، وعادة ما تكون هذه الطلبات جاهزة ومصممة بشكل خاص بواسطة المنشأة ، وتصميم طلب الاستخدام ليست عملية عشوائية بل يتطلب الأمر اتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب الاستخدام هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة ، والتي بدراستها تتضح مقدرته ودرجة صلاحيته ، وهناك بيانات أساسية ومشتركة لا بد من توافرها في كافة نماذج الاستخدام ومن هذه البيانات ما يلي: (عبد الباقي وآخرون ، 1988، ص 127)

بيانات شخصية تتعلق بشخصية المتقدم مثال ذلك الاسم والسن والجنس ومكان الميلاد والحالة الاجتماعية (متزوج أو غير متزوج وعدد الأولاد)

بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية التي تتعلق بالتأهيل العلمي وأيضا بالخبرة ، وأيضا بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه وللتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام (عبد الباقي وآخرون ، 1988، ص127)

-المقابلة المبدئية:

عادة لا تأخذ المقابلة المبدئية شكل المقابلات بالمفهوم الواسع للمقابلة ، إنما هي مقابلة تستغرق وقتا محدودا جدا ، عادة تجري هذه المقابلة مع المتقدمين بطلبات التوظيف ، ويتم من خلالها الاستفسار عن بعض المعلومات الواردة في طلب التوظيف ، أو استفسار المتقدمين عن بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو بالوظيفة المعلن عنها كما يمكن أن تحقق هذه المقابلة خطوات متقدمة فيما يتعلق بالانطباعات التي يمكن استنتاجها كالمظهر ، المستوى الثقافي ، السرعة في التخاطب... إلخ... وخطوات متقدمة في تصفية عدد المتقدمين غير المناسبين للوظيفة بعد فرز طلبات التوظيف مما يعني استبعادهم نهائيا أما الذين تتوافر فيهم المواصفات الأساسية للوظيفة فيطلب منهم استيفاء طلب التوظيف للانتقال إلى الخطوة التالية من عملية الاختيار. (كامل بربر ، 2008، ص134).

-اختبارات انتقاء الأفراد:

إن معظم الاختبارات المستخدمة في مجال انتقاء العاملين واختيارهم هي اختبارات مقننة وتخضع عادة لبحوث مستفيضة لتحديد صدقها وثباتها ، ويتضمن معظمها إرشادات ومعلومات للتأكد

من أن تطبيقها وتصحيحها واستخراج الدرجات وتفسيرها يتم بطريقة واحدة ، أما البديل عن استخدام الاختبارات المقننة فهو أن تبني المؤسسة اختبارا لمهنة أو مجموعة من المهن لديها وبالتالي لا بد من أن تتكفل بكل البحوث الرامية إلى إيجاد الصدق والثبات للاختبار ، وتختلف الاختبارات فيما بينها من عدة جوانب فبعضها لا بد من تطبيقه فرديا أي على فرد واحد لأنه تتطلب مراقبة مستمرة لكل ما يفعله الفرد ، في حين أن البعض الآخر يمكن تطبيقه على عدد كبير من الناس في وقت واحد وهناك اختبارات تضع وقتا محددا لانتهاه وقت تطبيق الاختبار. (فارس حلمي، 1999، ص 154)

لكن بعض الاختبارات تتطلب الإجابة عن جميع فقرات الاختبار بغض النظر عن الوقت الذي تستغرقه الإجابة وهناك اختبارات تتطلب من الفرد استخدام ورقة وقلم فقط لإعطاء الإجابات بينما تتطلب اختبارات أخرى من الفرد القيام بحركات أو جهد معين أي تتطلب أداءا عمليا معيناً ويمكن تصنيف الاختبارات على أساس السمات أو الخصائص المصممة لقياسها وعلى النحو التالي: القدرات المعرفية والقدرات الميكانيكية والاستعدادات الحسية والحركية ، والمهارات والمعارف المهنية واختبارات الشخصية (فارس حلمي، 1999، ص 154)

-اختبارات القدرات المعرفية:

تترواح اختبارات القدرات المعرفية بين اختبارات تقيس القدرة العقلية العامة إلى اختبارات قدرات عقلية خاصة ، وتستخدم المؤسسات اختبارات لقياس القدرات العقلية العامة ونخص بالذكر من هذه الاختبارات اختبارين يستخدمان على نطاق واسع هما اختبار أوتس للقدرة العقلية واختبار وندريك للأفراد ويتميز هذان

الاختباران بالقصر بأنهما يقيسان القدرات اللفظية والعديدية الأساسية وتم تصميمهما لقياس القدرة على تعلم واجبات بسيطة وإتباع التعليمات والتغلب على المشكلات والصعوبات الطارئة على بيئة العمل ويستخدم هذان الاختباران لانتقاء الأفراد لأداء أعمالهم. (فارس حلمي، 1999، ص 154)

تنقسم اختبارات القدرات المعرفية إلى: اختبارات الذكاء واختبارات القدرات العقلية الخاصة ، اختبارات القدرات الحركية والبدنية ، اختبارات الشخصية واختبارات الإنجاز.

أ-اختبارات الذكاء: تعتبر أكثر الاختبارات استخداما في تحديد مستويات الذكاء لدى المتقدمين بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الذكاء وحول العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشرات في تحديد مستويات الذكاء ، ومع أهمية هذه الاختبارات إلا أنها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد ، فاختبارات الذكاء لا تقيس درجة ولاء الفرد للمؤسسة أو القدرة على القيادة ، أو إذا كان الفرد اجتماعيا ويميل نحو التعاون...إلخ..

ب-اختبارات القدرات العقلية الخاصة: الاختبارات التي تستخدم في اختبار القدرات العقلية كالذاكرة والتفكير المسلسل والمنظم ، بحيث تساعد على تحديد بعض استعدادات الفرد التي تحتاجها الوظيفة وتقاس بالتالي مدى فهم المتقدمين ومدى استعدادهم للقيام بأعبائها. (كامل بربر ، 2008، ص 136)

ج-اختبارات القدرات الحركية والبدنية: تتطلب بعض الوظائف والمهن درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام بعض أعضاء الجسم وبالتالي تساعد اختبارات القدرات الحركية والبدنية على

قياس استعمالات اليد اليمنى مثلاً أو سرعة حركة الذراع والأصابع خاصة في المهن التي لها علاقة ما بأجزاء دقيقة في العمل كصناعة الساعات مثلاً.

د-اختبارات الشخصية:

يستخدم الاختصاصيون عددا كبيرا من اختبارات الشخصية أثناء عمليات الانتقاء بهدف اختيار وتعيين أفراد تتوافر فيهم من سمات العاملين القدامى الناجحين ، وأشارت بعض نتائج البحوث إلى المقاييس العامة قد لا تكون دقيقة في التنبؤ بالأداء المهني وأشارت بعض البحوث التي أجريت مؤخراً إلى أن بعض السمات الشخصية المتصلة بالعمل يمكن أن تكون أداة تنبؤ مقبولة للأداء المهني وبصفة خاصة للوظائف القيادية والإدارية (فارس حلمي، 1999، ص 159).

وتتطلب هذه النوعية من الاختبارات إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يخضعون لهذه الاختبارات لما لها من تأثير في تحديد الوظائف المناسبة لهم حتى يتم الحصول على نتائج دقيقة للعوامل المتعلقة بشخصية المتقدمين مثل دوافع الفرد وخصائص أو عناصر شخصيته ويركز هذا النوع من الاختبارات على الأبعاد الخمسة للشخصية للتنبؤ بالأداء الوظيفي أو المهني للفرد وهي: الانفتاح ، الاستقرار العاطفي ، الاستعداد للاتفاق مع الآخرين والاستعداد للتقدم والتنمية ورغم النتائج التي يمكن أن تحققها هذه الاختبارات إلا أنها غير قادرة على معرفة وتحديد نوعية الشخصية اللازمة لكل وظيفة (كامل بربر، 2008، ص 137)

هـ-اختبارات الإنجاز: تقيس هذه الاختبارات ما أنجوه أو ما تعلمه الفرد ، فاختبارات الانجاز تقيس درجة المعرفة الجيدة لما طلب منه المتقدمين معرفته للمفاضلة بينهم لشغل وظائف معينة تحكمها معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال الموكلة إليها ، وبالتالي فهذه الاختبارات لا تصلح بالنسبة لأنواع أخرى كالوظائف الإدارية والإشرافية التي من الصعب وضع معايير لأدائها بغرض قياسها (عبد الباقي وآخرون ، 1988 ، ص 137)

المقابلات: تعتبر من الوسائل الأكثر شيوعا في جميع المعلومات اللازمة لإجراء الاختيار ، فهي تتجه بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد وخصائصه الشخصية ، فهي تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين ، فهي وسيلة للحصول على حقائق من المترشح تتعلق بشخصيته ، خبرته ، مؤهلاته ، قدرته ، ميوله ودوافعه ووجهات نظره حول موضوعات وجوانب يثيرها الشخص أو اللجنة المعنية بالمقابلة ، .

فهي أداة لا غنى عنها في عمليات التقييم حتى ولو اعتمدت إدارة الموارد البشرية على إجراءات لا حدود لها إذا فالمقابلة بالنسبة لكافة المؤسسات سواء كانت كبيرة ، متوسطة وصغيرة تعتبر أفضل الوسائل غنية في نتائجها وأكثرها صلاحية في التنبؤ بمستويات أداء الموارد البشرية إذا ما قورنت بغيرها من الوسائل أو الإجراءات الأخرى حيث إن تسليط الضوء على أهمية المقابلة يستدعي معرفة أنواع المقابلات وهي:

أ-المقابلة الموجهة: هي المقابلة التي يتم بمقتضاها إعداد قائمة محددة من الأسئلة المراد توجيهها إلى المتقدمين وكذلك قائمة

بالإجابات المتوقعة عن كل سؤال (أو بدون هذه القائمة). (كامل بربر، 2008، ص 138)

ب-المقابلة الغير الموجهة: هي من أنواع المقابلات الغير المباشرة والتي لا تلتزم بقائمة معينة من الأسئلة أو بإجابات متوقعة ، لكن يقوم المقابل بتوجيه الأسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب أو تنسيق معين أو مسبق ، لذا فإن المقابلة قد تأخذ اتجاهات متعددة لتصل إلى نتائج متنوعة عن المتقدمين ، ويترتب عن إجراء المقابلات الموجهة والغير الموجهة أيا كانت النتائج التي تغطيها مزايا متعددة يأتي في مقدمتها أن الأسئلة الموجهة إلى جميع المتقدمين للوظيفة تتم بواسطة نفس المقابلين مما يعطيها صلاحية ومصداقية في الحصول على البيانات اللازمة من المتقدمين لشغل الوظيفة (في حالة المقابلة الغير الموجهة) أما أهم المقابلات المتخصصة فنجد:

مقابلة الضغوط: حيث يتم من خلالها إعدادها بهدف الحكم على أكفاء المتقدمين لشغل وظائف ذات خصائص محددة ، وتتم هذه المقابلة من خلال توجيه جملة من الأسئلة بطريقة مركزة واستفزازية بهدف الحكم على نمط ردود فعل المتقدمين ومستوياتهم ومدى حساسيتهم في مواجهة الضغوط .

مقابلة تقييم الأداء: وهي مقابلة ذات هدف محدد حيث تجري مباشرة بعد صدور تقارير تقييم الأداء ، فهي تجري بين الرئيس والمرؤوس لمناقشة التقديرات التي حصل عليها المرؤوس على رفع مستوى أدائه إلى المستوى المحدد في وصف الوظيفة. (كامل بربر، 2008، ص 139)

المقابلة الموقفية: وهي أيضا نوع من أنواع المقابلات تهدف بداية إلى قياس قدرة الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً خلال موقف معين عن طريق مجموعة من الأسئلة الموجهة والمسبق إعدادها لتسهيل عملية القياس.

المقابلة السلوكية: تهدف هذه المقابلة إلى استقصاء المتقدمين للوظيفة حول كيفية تصرفهم في المواقف التي حدثت في الماضي للتنبؤ باتجاهات السلوك في المستقبل لكافة المتقدمين

المقابلة الفردية: تجري هذه المقابلة بين شخصين المقابل والمتقدم للوظيفة ، يتم من خلالها توجيه الأسئلة من المقابل إلى الطرف الآخر ويتم بعد ذلك تدوين الملاحظات.

المقابلة الجماعية: يتم من خلال هذه المقابلة تقييم المتقدم للوظيفة من قبل مجموعة من المقابليين في نفس الوقت مما يسمح لكل مقابل بفحص وتحليل الإجابات بطريقة مختلفة عن الآخرين. (كامل بربر، 2008، ص ص 138-139)

-الترشيح للتعين: على ضوء النتائج التي أسفرت عنها كافة الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين للوظائف (الاختيار ، المقابلات وعمليات التحري) ، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين وإعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعين في المؤسسة ، فالترشيح للتعين يعني **أولا** الموافقة المبدئية من قبل إدارة الموارد البشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل ، **ثانيا** التمهيد لعرض ملفات التعيين النهائية على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين مشروطة باجتيازهم للفحوصات الطبية المعتمدة من قبل المؤسسة.

-الفحص الطبي (الكشف): فهي مرحلة تهدف إلى التأكد من صلاحية المترشح للوظيفة من الناحية الطبية ، فالكشف على المتقدم يتم بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين ، ويهدف الفحص والكشف الطبي إلى تحقيق أهداف رئيسية أهمها:

1-حماية الوقف إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية إذ من الجائز أن بكلف بواجبات ومسؤوليات قد لا تتحملها ظروفه الصحية

2-حماية باقي الموظفين وذلك باستبعاد المتقدم للوظيفة و المصاب بالمرض المعدي) ، إذ أن تعيين هذا الشخص قد يؤدي زملاءه في العمل ممن تضطربهم طبيعة العمل مخالطته.

3-ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه أكمل من قبل المؤسسة وذلك من خلال البيانات التي يمكن الحصول عليها من الكشف الطبي وذلك بعد تحليل البيانات الخاصة بالوظيفة لتحديد الشروط الصحية التي تفرضها طبيعة الأعمال.

4-تقليل تكاليف العمالة عن طريق تفادي مشاكل الغياب والمرض والحوادث للعاملين.(عبد الباقي وآخرون، 1988، ص151)

-اتخاذ قرار التعيين:

بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يصح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين أمرا واجبا وقد تواجه المنشأة بعض المشاكل في هذه المرحلة مثال ذلك مشكلة زيادة عدد الأفراد الصالحين للعمل عن عدد الأفراد المطلوبين ، وفي هذه الحالة قد

تم المفاضلة بينهم على أساس السن الأصغر أو الأكبر إذا كان للسن أهمية في أداء الوظيفة أو على أساس الجنس بتفضيل المرشح الذكر عن المرشحة الأنثى إذا تطلب الأمر ذلك ، وهناك مشكلة أخرى هي مشكلة سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين ، يرى البعض أن ذلك من اختصاص إدارة الأفراد لأنها هي التي قامت بتفريغ البيانات الخاصة بالمتقدمين ، وتشرف على كافة مراحل الاختيار ، من ناحية أخرى يرى البعض أن يكون لمديري الإدارات أو رؤساء الأقسام المختصين سلطة استبعاد بعض الأفراد والتوصية النهائية بالأفراد المقبولين ، وقد ثبتت التجربة في كثير من المنشآت ضرورة التعاون والمشاركة في هذا المجال بين إدارة الأفراد وبين المديرين والرؤساء المختصين. ويكون من اختصاص المدير العام أو رئيس المنشأة اتخاذ القرار النهائي بالتعيين ، ولكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي اعتدتها إدارة الأفراد والتي توصلت إليها على أساس موضوعي ومن خلال مراحل الاختيار السابقة.

(عبد الباقي وآخر ، 1988 ، ص 154).

وتتضمن معظم لوائح العمل على أن يوضع الشخص تحت الاختبار لمدة معينة من تاريخ تسلمه العمل ، وتقرر صلاحيته النهائية من خلال فترة الاختيار وفقا للنظام الذي تقرره المنشأة ، وبعد وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين ، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما ، وأن هناك احتمالات كثيرة أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملائمتهم للعمل وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر

جزءاً مكملًا لعملية الاختيار وتعتبر بذلك الاختيار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة (عبد الباقي وآخر ، 1988 ، ص 154)

تقييم عملية الاختيار والتعيين:

بعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه ، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل بها ، وهناك اتجاه قوى للاهتمام بهذه الخطوة نظراً لأهمية أثر أيام العمل الأولى في الشركة على نفسية الفرد حيث يكون في هذه الفترة متخوفاً ولا يعرف واجباته ومسؤولياته. (عبد الباقي وآخر ، 1988 ، ص 154)

ثالثاً: المسار المهني: أنه عبارة عن سلسلة من الترقّيات أو التنقلات إلى وظائف ذات مسؤولية أكبر في الهيكل التنظيمي عبر حياة الفرد الوظيفية في المنظمة فهو بذلك يمثل: المهنة ، أو مجموع الوظائف التي تعطي إطاراً واضحاً لتقدم منتظم فالمسار الوظيفي يمثل التاريخ الوظيفي للفرد وتتابع المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية (محمد جمال الكفاني ، 2006 ، ص 209).

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص بأن المسار المهني هو المراحل التي يمر بها الموظف منذ بداية عقد عمله بالمؤسسة إلى غاية نهاية هذا العقد.

رابعاً: التكوين أو التدريب:

التدريب عند محمد السيد أبو النيل فهو عبارة عن مجهود مخطط ومنظم أعد خصيصاً لمساعدة الأفراد على تنمية إمكانياتهم المتزايدة وهو مجموعة من الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التدريب (محمد السيد أبو النيل ، 1985 ، ص 669)

التدريب هو عملية دينامية تستهدف إحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم (حسن أحمد الطعاني، 2002، ص 13-14)

نستخلص من هذه التعاريف أن التكوين سياسة من سياسات المؤسسة تقوم بها بغرض تطوير وتنمية مهارات الأفراد ليصبحوا ملائمين للوظيفة التي سيشغلونها أو التي يشغلونها وتقوم المؤسسة بإعداد برنامج للتكوين يمر عبر عدة مراحل بدءاً من تحليل الوظائف وتقييم أداء عمالها لجرد احتياجات التكوين.

1- خطوات عملية التدريب (التكوين):

تتوقف أهداف العملية التدريبية في المؤسسات على مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتخطيط المسبق للخطوات التالية:

1-1- جمع وتحليل المعلومات:

تخدم مرحلة جمع البيانات توفير كافة المعطيات والبيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي في المؤسسة وكذلك كافة المكونات المتعلقة بعملية التدريب من داخل وخارج المؤسسة ، وتساعد هذه العملية على توفير كافة المعطيات والبيانات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط للعملية التدريبية ، هذا وتتضمن هذه المرحلة تجميع وتحليل البيانات التالية:

- معلومات عن أهداف المؤسسة

- معلومات على تركيبة التنظيم في المؤسسة بما فيها الوظائف والمهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف

- معلومات عن وصف توصيف الوظائف بقصد معرفة سمات الوظيفة وسمات شاغل الوظيفة التي يجب توافرها فيه لتنفيذ المهام الموكلة إليه

- معلومات عن المسار الوظيفي لكافة الموارد البشرية منذ دخولها إلى المؤسسة وتعتبر هذه البيانات والمعلومات مؤشرات أو إجابات عن أسئلة متعددة تؤسس إطار يساعد إدارة الموارد البشرية على تحليل الاحتياجات التدريبية لمواردها.(كامل بربر، 2008، ص 209)

1-2-تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية في حالة وجود مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوة والتي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه

-الاحتياجات إلى تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في معارف وقدرات ومهارات واستعدادات واتجاهات و سلوكات العنصر البشري ، التي يمكن أن تؤثر سلبا على أداء الأفراد و التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب ، وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التدريبية منها:

أ-تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه ، إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تدريبية محددة.

ب-متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:

توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتدريب من ضعف الرقابة على المواد ، ارتفاع التكاليف ، ضعف الرقابة على الجودة

وزيادة نسبة المنتجات التالفة ، الصراع المستمر مع الإدارة ، ارتفاع معدل دوران العمل والغيابات وارتفاع حوادث العمل...إلخ...

ج-التحليل الوظيفي:

ويشمل ثلاث جوانب أساسية وهي:

***تحليل المهام أو العمل:** تحليل العمل بالدراسة التفصيلية لخطوات العمل ومراحلها بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة وإمكانية تطويرها وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة وشم المهارات اللازمة لأداء هذا العمل مع هذه التغيرات

***تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية من حيث غموض أو وضوح الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والهادية لتحقيق هذه الأهداف ومدى توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الفرد ومع تفويض السلطة إلى المرؤوسين ومدى وجود خطوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...إلخ...

***تحليل الفرد:** دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ، دوافعه وسلوكه ومدى تعاونه للعمل وقدرته على الاتصال والتفاهم وهل لأهداف الفرد أن تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التدريبية

(مصطفى محمد أبو بكر، 2004، ص ص365-368)

*الاختبارات:

اختبارات الذكاء ، القدرات واختبارات المهارات اليدوية ، حيث تقوم المؤسسة بأجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأداءه لعمله و يستفاد منها في تحديد حاجات تدريبية محددة مما يساعد في تصميم برامج تكوينية

*المقابلات والاستعدادات:

تجري مع الأفراد للوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج لمعالجتها على اثر البرامج التدريبية

***بعض المؤشرات الأخرى:** وهناك مؤشرات أخرى تعكس الحاجة للتدريب منها توسع المؤسسة ، تغير تفضيلات المستهلكين ، إضافة منتجات أو خدمات جديدة ، وجود تصميمات جديدة ، وحدات جديدة ، وجود تشريعات جديدة ، توقع تطور تكنولوجيا جديد ، توقع وجود تغيرات تنظيمية جديدة ، العجز في بعض فئات العاملين ، تغير أسلوب العمل والإنتاج.

وتنتهي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية بتحديد أهداف العملية التكوينية وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يرجى الوصول إليها من خلال برامج التكوين فقد تكون أهداف فنية للمؤسسة مثل (ضمان الاستخدام السليم والصحيح للمعدات والآلات) ، أهداف سلوكية تسعى إلى تغيير أو تدعيم سلوكيات واتجاهات واستعدادات الأفراد أو أهداف ابتكاريه تدعم القدرة على الاستجابة السريعة للمشاكل المستجدة في مجال اتخاذ القرار وحل المشاكل.

3-1-تصميم البرامج التكوينية:

ويقصد به ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد المنهج أو الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (أحمد ماهر ، 1995 ، ص 32)

4-1-تنفيذ البرامج التدريبية:

تشمل إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات وتجهيز وإعداد مكان التدريب ثم المتابعة اليومية للمتدربين ، إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها ، تجهيز وإعداد التكوين ، متابعة المكونين والمتكونين(محمد عبد الباقي ، 2002 ص 227)

ولكن يتوقف نجاح البرامج سواء من حيث تصميمه أو من حيث تنفيذه على المقومات التالية:

-أن تتوفر لدى المتدربين الرغبة في التغيير بعد شعورهم بالحاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

-أن يعالج التدريب الفجوة التدريبية أو مشكلات الأداء التي تواجههم في ممارسة مهامهم

-أن يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب للفجوة التدريبية حتى يتحقق أكبر عائد ممكن من العملية التدريبية.(كامل بربر، 2008، ص 262)

5-1-تقييم البرامج التدريبية: تعتبر عملية تقييم مدى نجاح البرامج التدريبية جزءاً حيوياً من أي برنامج عام للتدريب ، حيث توضع أول خطوة لعملية تقييم البرامج التدريبية معايير لنجاح التدريب وأساليب في قياس تلك المعايير.

خامساً: تقييم الوظائف: يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل عن عمله ذا قيمة كبرى في تحديد مستوى معيشته وإشباع حاجاته وحاجات أسرته ولا بد من أن يكون هذا الأجر عادلاً وموضوعياً بحيث يتناسب وقيمة العمل الذي يؤديه العامل دون تحيز له على حساب عمله أو زملائه أو إحكاماً بحقه ظلماً له وعدواناً عليه حيث يكون هذا الأجر موازياً ومساوياً للجهد الذي يبجله هذا العامل.

الأجر هو عبارة عن تحديد وترتيب الوظائف المختلفة وتقسيمها إلى مجموعات تبعاً لاختلاف خصائصها وأوصافها حسب ما تتضمنه هذه الوظائف وذلك على أساس أهميتها النسبية في تحقيق الأهداف النهائية للمنشأة ، حيث تقسم كل مجموعة إلى فئات عامة ذات أوصاف محددة والمقصود بتقييمها تحديد فئات الأجور والمرتبات بالنسبة لكل وظيفة بما يتفق والاختصاصات والمسؤوليات التي تضمنتها.

(بن حبتور ، 2000، ص122).

سادسا: التوجيه المهني: يوجه الموظفون الجدد بعد عملية تعيينهم بالمؤسسة إلى الوظيفة التي تتلاءم مع مهاراتهم وقدراتهم من طرف مسير الموارد البشرية أو أخصائي في علم النفس العمل والتنظيم.

فالتوجيه المهني اصطلاحا يقصد به معاونة الفرد على فهم نفسه ومشكلاته أيا كان نوعها، مشكلات مهنية ، دراسية ، اجتماعية أو اقتصادية أو نفسية على أن يفهم البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها حتى يصبح أكثر إنتاجا واستغلالا لإمكانياته وإمكانيات البيئة.

أما التوجيه المهني بمعناه الشامل فهو عملية معاونة الفرد على اختيار مهنة تناسبه وعلى إعداد نفسه لها و على الالتحاق بها والتقدم فيها على نحو يحقق له النجاح فيها والرضا عنها وعن نفسه والنفع للمجتمع. (أشرف محمد عبد الغني ، 2001 ، ص 151).

هو مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تناسب قدراته واستعداداته وميوله ودوافعه وخططه بالنسبة للمستقبل أي أماله وتطلعاته التي تتفق ومستوى ذكائه العام ، وعلم النفس يحاول أن يساعد الفرد على اختيار مهنته بواسطة تطبيق اختبارات تنبؤية ثابتة وصادقة غير أنه كما أنه يسعى لتحسين تكييفه طبقا لإمكانياته الذاتية وتبعا للفرص البيئية المتاحة (سامي محسن الختاتنة ، 2013 ، ص 55).

من خلال ما تقدم من مفاهيم حول التوجيه المهني يمكن أن نعرفه على أنه تلك العملية الحيوية التي تشرك وتساعد و تشجع الطالب على اختيار ما يناسبه من مهنة والتي تتوافق واستعداداته الشخصية وطموحاته ورغباته حيث يقوم بعملية التوجيه أخصائي في هذا المجال.

خاتمة

وختاما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تحتل مركزا استراتيجيا بالمنظمات نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الأفراد داخل المنظمة باعتبارهم العنصر الأساسي المحقق لأهدافها الحالية والمستقبلية.

فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى كفاءة ومهارة وقدرات مواردها البشرية باعتبارهم العنصر الأساسي في عملية الإنتاج والمحرك لعجلة تنمية المؤسسة وارتقاءها واستقرارها ، فكلما زاد الاهتمام بتطوير هذه الكوادر كلما كانت النتائج إيجابية في المستقبل تعود على الفرد والمنظمة.

قائمة المراجع

- أبو النيل محمد السيد،(1985)، علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت
- أشرف محمد عبد الغني،(2001)، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية.
- الطغفاني حسن أحمد،(2002)، التدريب مفهومه وفعاليته ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان.
- الكفاني محمد جمال ،(2006)، الاستثمار في الموارد البشرية ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة.
- الختاتنة سامي محسن ،(2013)، علم النفس الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان.
- بن حبتور عبد العزيز صالح ، (2000)، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، ط1 ، جامعة عدن.
- بربر كامل ،(2008)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني ، ط1 ، بيروت.

- فارس حلمي، (1999)، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية.
- صلاح الدين عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الاسكندرية.
- صلاح الدين عبد الباقي وآخر، (1988)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
- ماهر أحمد، (1995)، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.
- مصطفى أبو بكر، (2004)، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة.
- مصطفى كمال، (1994)، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

