

المحاضرة الثامنة : وظيفة الموارد البشرية

1. تعريف وظيفة الموارد البشرية: تقوم وظيفة الموارد البشرية بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها، تطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعمالين فيها. وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى ضمان التوازن بين احتياجات الشركة من الموظفين و ما لديها من موظفين. هذه المطابقة كمية (كفاية القوى العاملة) والنوعية (التوفيق بين المهارات) على حد سواء.

نستطيع التمييز بين **وظيفة الموارد البشرية** وهي تلك الأنشطة التي تتعلق بالاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، والتي تتعلق بالحصول عليها واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. أما **إدارة الموارد البشرية** فهي المصلحة أو الدائرة التي تمارس وظيفة تسيير الموارد البشرية.

2. التطور ووظيفة الموارد البشرية: أن وظيفة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لتطورات عديدة ترجع إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة بدلا من مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية كحفظ المعلومات على العمالين في ملفات وسجلات ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والترقيات..، فهناك عوامل عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بوظيفة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في المؤسسة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى ، حيث اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة، ومن العوامل التي ساعدت على هذا التطور:

- ✍ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، و ظهور ونمو المنظمات الكبرى.
- ✍ تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها.
- ✍ ظهور بعض التخصصات العلمية التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس و علم الاجتماع...
- ✍ تطور تشريعات و قوانين العمل.
- ✍ التغيرات و التطورات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد و قيمهم.

3. مجالات وظيفة تسيير الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف المساندة فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة، و تقوم وظيفة الموارد البشرية بمهام متعددة، يمكن جمعها في ثلاث مجالات:

- 1.3 **مهام التسيير البحتة:** تضم كل النشاطات التي تتعلق بالتوظيف، تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية، التعويضات (الرواتب).
- 2.3 **مهام متعلقة بسياسة التحفيز و إدماج الموظفين:** تمس تلك المهام المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة ، إعداد الميزانية الاجتماعية ، وجود مشروع المؤسسة...
- 3.3 **مهام مرتبطة بالتسيير التقديري للمؤسسة :** مهام مرتبطة بمستقبل المؤسسة و مختلف تحركاتها المستقبلية و استغلالها للفرص ، و تتمثل في التدريب و التكوين، ترقية داخلية للموظفين ، تقييم الأداء ... وهذا حتى لا تكون الموارد البشرية عائقا لتطور المؤسسة.

2. مهام وظيفة الموارد البشرية: و تتمثل أنشطة وظيفة الموارد البشرية في مايلي:

4.1 تحليل الوظائف: هو تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل، و المهام الجزئية التي يتكون منها، تحديد طبيعة العمل، و هدفه أو أهدافه و تحديد ظروف العمل و متطلباته، من مؤهلات و استعدادات ذهنية و جسمية و غيرها مما يفرضه أداء العمل الموكل إليه. بما يساعد على تقييم الوظائف أي معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة و بالتالي التمكن من تصميم أنظمة الأجور و الحوافز و الترقية الملائمة.

و بذلك لابد من التمييز بين :

✍ الوصف الوظيفي: هي عملية وصف شامل و دقيق للوظيفة نفسها و ماذا يلزمها من آلات و معدات و أدوات و ماهي المسؤوليات و العلاقات و الواجبات.

✍ المواصفات الوظيفية: و هي عملية وصف شامل و دقيق للشخص شاغل الوظيفة من حيث مؤهلاته و خبراته و مهارته...

2.4 تخطيط الموارد البشرية: بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا وفقا لمهامها ونشاطاتها من جهة ولتغيرات محيطها من جهة أخرى، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهامها على أكمل وجه، ومن ثم تحسين أداءها و تنافسيتها. يتم التخطيط للموارد البشرية من خلال ثلاث مراحل:

- ✍ تحديد كمية و نوعية العمل المطلوب، انطلاقا من أهداف و عناصر الخطة الإستراتيجية العامة.
- ✍ تقدير كمية و نوعية العمل (و بالتالي الموارد البشرية) داخل و خارج المؤسسة للفترة المعنية.
- ✍ معالجة عدم التوازن بين الحاجة، أو طلب المؤسسة، و العرض من الموارد البشرية داخليا و خارجيا.

3.4 التوظيف: هو نشاط يهتم بالبحث عن المهارات المطلوبة للمؤسسة من خلال الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات للتقدم لشغل الوظيفة، ومن ثم اختيار أفضلهم ، و تكون المؤسسة بحاجة إلى التوظيف في الحالتين التاليتين : شعور منصب عمل ما بذهاب شاغله إلى التقاعد أو بتحويله إلى منصب عمل آخر أو بالاستقالة أو بالإقالة، أو في حالة إنشاء منصب جديد عند توسع نشاط المؤسسة ، ويتضمن ثلاثة مراحل:

1.3.4 الاستقطاب: هو عملية جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة وذلك لإشباع حاجات الطرفين ، حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على أفراد مؤهلين للعمل على تحقيق أهدافها ويسعى الفرد بالمقابل إلى الحصول على وظيفة ما لإشباع حاجاته. و للاستقطاب مصدرين:

✍ **مصادر داخلية:** و ذلك بالاعتماد على الموارد البشرية داخل المنظمة بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة و مؤهلات الأشخاص المطلوبة، و غالبا ما يكون عن طريق الترقية أو النقل.

مصادر الخارجية: و هم ثلاث مجموعات (العاطلون عن العمل، الموظفون في مؤسسات أخرى، و طلبة الجامعات المقبلين على للتخرج) و ذلك من خلال العروض الخارجية من سوق العمل، و تتمثل مصادر تلك العروض في: المنظمات التعليمية (المعاهد ، الكليات، مراكز التدريب...)، الإدارة العامة للقوى العاملة (مكاتب العمل)، أقارب العاملين بالمؤسسة ، الذين يرشحون من قبلهم، الأكفاء بالمؤسسات الأخرى، الرجوع إلى الطلبات السابقة، الإعلان بوسائل الإعلام لطلب متقدمين.

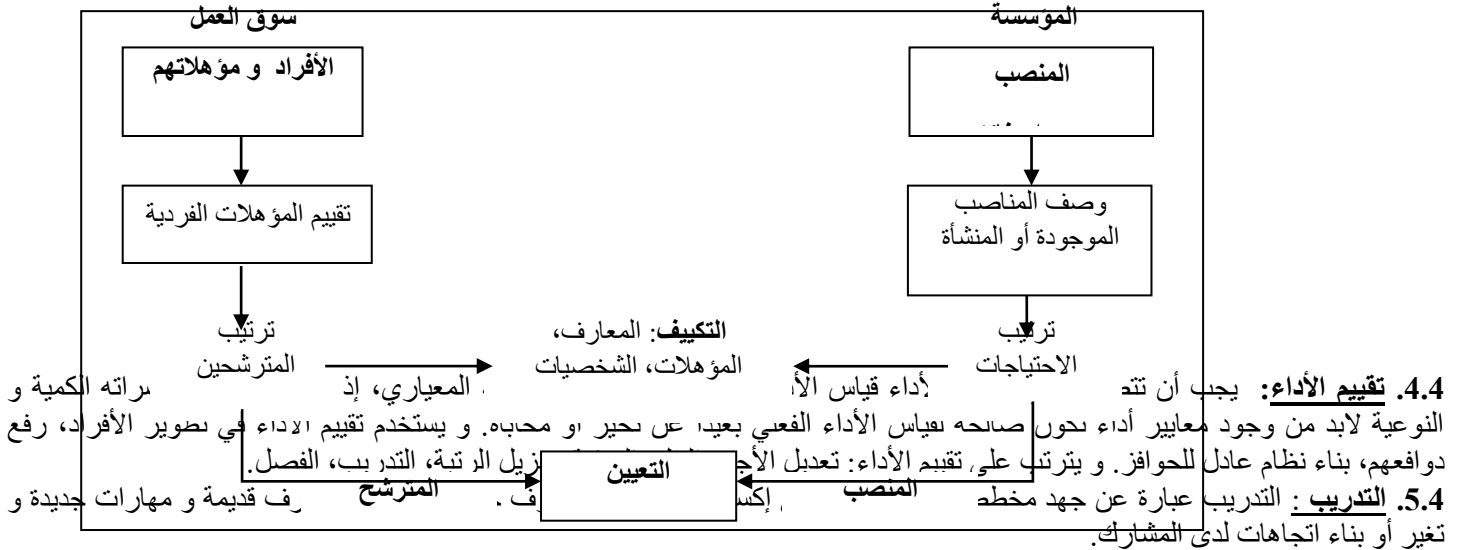
2.3.4. الاختيار: هو انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مترشحين قادرين على القيام بالوظيفة، و ذلك عن طريق دراسة الطلبات (دراسة المسار المهني للمترشح) و يتضمن كل المعلومات عن المترشح المتقدم للوظيفة، و إجراء الاختبارات المختلفة و المقابلات :

المقابلة: للتعين هدف مزدوج: إعلام المترشح عن المؤسسة، المناصب الشاغرة و مواصفاتها، والسماح للمترشح بالتعبير عن نفسه لأن ذلك يعطي أكبر قدر من المعلومات حول ماضيه المهني و تطلعاته للمستقبل.

الاختبارات: (اختبارات البسيكومترية، السريرية، دراسة الخط الخ) يمكنها إكمال المقابلة.

3.3.4. التعيين: بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي أن يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة و ذلك حسب قدرته و إمكانياته. هذا ما يخفف من الأعباء التدريبية و يزيد من فاعلية أداء الشخص.

و بذلك للقيام بالتوظيف لابد من توافق بين احتياجات المؤسسة و عرض سوق العمل كما يوضح الشكل.



تتخذ عملية التدريب أشكالاً متنوعة، فهناك بالنسبة للعاملين التدريب المهني ، الموجه للوافدين الجدد أو للعامل غير المهرة . وهناك الدورات و الترتيبات المختلفة الأجل، و التي يمكن أن تتم في خارج، و هناك التدريب داخل العمل ، الذي يمكن أن يتم بشكل غير رسمي، عن طريق ملاحظة و تقليد المشرفين و العمال الأكثر مهارة، و هناك التلقين داخل قاعات الدراسة ، و التعليم المبرمج و غيره . تستعمل على مستوى المسيرين طرق و تقنيات مختلفة ، من أجل تنمية و تطوير قدراتهم مثال ذلك دراسة الحالات ، و لعب الأدوار التسييرية ، و المشاركة في المنتقيات و حلقات البحث ، و المهام الاستشارية ، و الأنشطة الجامعية.

و تشمل خطة التدريب أربعة المراحل:

تحليل الاحتياجات التدريبية: و ذلك وفقا لإستراتيجية المؤسسة، التطورات التوظيف و الطلبات الفردية، الاحتياجات التي حددها تقييم الأداء...

تصميم التدريب: المحتوى، الميزانية، الوقت، التعليم، المدربين الداخليين و أو المدربين الخارجيين...

تنفيذ خطة التدريب: الدعوات إلى التدريب، و تسيير الغياب ...

تقييم التدريب: بمعنى آثار التدريب على سلوكيات و أداء الموظفين.

6.4. التعويض: يدفع التعويض عادة في شكل أجر و هو المقابل الذي يتلقاه الفرد نظير الوظيفة التي يشغلها. أو الحوافز فهي العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة. إضافة إلى ذلك هناك أشكال مختلفة من التعويض:

الأجر بالقطعة: حيث يتم ربط الأجر بالإنتاج مباشرة.

تنصيب جزء من الأجر و جعل الجزء الآخر يتناسب مع الإنتاجية .

تعويض الجهد المبذول و الكفاءة المثبتة عمليا، خلال فترة طويلة نسبيا عن طريق زيادة الأجر.

إضافة إلى تعويضات، المتمثلة في الأجور و المرتبات الأساسية هناك تعويضات إضافية متنوعة، ترتبط بنوعية العمل و شروطه، مثل تعويض الأخطار الخاصة، أو النقل، أو الإيواء أو العمل في المناطق النائية أو غيره.

و تعتمد سياسة التعويض و المكافآت في المؤسسة على ثلاث متغيرات: التوازن المالي للمؤسسة، المنافسة الخارجية بالنظر إلى سوق العمل، العدالة الداخلية.

7.4. الأمن، الصحة والسلامة المهنية: للتأكد من أن محيط العمل مأمون من المخاطر، إضافة إلى كونه جذابا و سارا. و هو أمر يستلزم وجود تسهيلات أمنية، و اجتماعية، و ترفيهية، و توفر شروط حسنة فيما يتعلق بالطعام، و النظافة و الصحة، و الوقاية من الحوادث و غيره.

5. التسيير التقديري للتشغيل La Gestion Prévisionnelle De L'emploi: التسيير التقدير للتشغيل هو ضبط و تكييف حجم العمالة مع حجم العمل من خلال التوقع، و ذلك كله بضمان قدر من الأمن و فرص التطوير المهني للعامل. يستند التسيير التقديري أساسا على مقارنة:

- توقعات الاحتياجات الموظفين على أساس ساعات العمل، التغيرات في الإنتاجية و استراتيجيات الإنتاج المتصورة.

- توقعات موارد الموظفين، في ضوء الموارد المتاحة، خصائصها (هرم الأعمار، وما إلى ذلك)، الحركات العادية المتوقعة (استقالة و الاختفاء ، الترتيبات، التقاعد).

مراحل التسيير التقديري للتشغيل

