جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الانسانية
شعبة علم المكتبات

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

السداسي الثالث

محاضرات في مقياس:

إدارة الموارد البشرية

إعداد الأستاذ:

معروف ياسمينة

السنة الجامعية 2021-2022

الدرس الأول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية:

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعد أثمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق. تهدف إدارة الموارد البشرية الى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات والمؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلة. فهي تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. لذلك يهتم الباحثون في إ.م.ب بوضع المبادئ الأساسية والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال تخطيط، اختيار، تدريب، حوافز، تقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

لقد استهلت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة البشرية مع القرن 20م، حيث ظهرت ايديولوجية جديدة تخص عنصر الفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية. وكان رائد هذه الدراسات هو فريديريك تايلور، وذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الانتاجية للعالمين، حيث أن الحاجة الى تطوير أساليب العمل وايجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد، مما أدى الى ظهور حركة عملية نشأت وبدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الادارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف الى مبدأ تقييم العمل. أصبح تقدم الأنظمة الاعلامية، ترتكز أساسا على الذخيرة العقلية والمهارات الفكرية، والقدرات الابداعية فهو أداتها في التكيف مع التغيرات التكنولوجية، الثقافية، ومواجهة المشكلات، وتحديات المستقبل، فالمورد البشري يعطي للمكتبة القدرة على البقاء والديمومة للوصول الى الاهداف بشكل أفضل. فالأنظمة الاعلامية بعد قيامها بالتخطيط للموارد البشرية تلجأ الى البحث، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين لما تحتاجه من مورد بشري، وتتبع هذه الخطوة سياسة التنظيم، التدريب، التوجيه، الرقابة، التحفيز، القيادة، وصولا الى التقييم، كما يجب توفر نظام معلومات فعال ويسمح بالاتصال بين ارباب العمل والعاملين يضفي جو ملائم ويوضح الرؤية حول ما يحوم في المحيط الذي ينشط فيه، وهذا ما يساعد المسير على اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة.

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

1-1- الموارد البشرية: مفاهيم وخصائص:

أ- **مفهوم الموارد البشرية:** لقد اختلفت وجهات النظر في اعطاء مفهوم محدد للموارد البشرية، ومن بين التعريفات المعطاة لهذا المفهوم، ما ورد في كتاب الصحاف حبيب وهو كالآتي: "هو مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة ، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الانتاج الاخرى... وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل". أما حسب مصطفى محمد أبو بكر: "الموارد البشرية تشير الى السَكان في المجتمع وتنقسم الى قسمين: الموارد البشرية الغير اقتصادية هي جزء من الموارد البشرية الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي، والموارد البشرية الاقتصادية هي الجزء الذي يملك القدرة والرغبة في العمل، وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في

المجتمع بتشغيله". ويرادف هذا المصطلح: القوى البشرية، العنصر البشري، الرأسمال البشري، رأس مال الفكري. ويقصد بالموارد البشرية في مجال المكتبات والمعلومات تلك المجموعة من الأفراد الأعداد الغفيرة والمتنوعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء الأعمال المكتبية والراغبين في أدائها بحماس وقناعة "التي لا يستهان بها ذات المواهب والمهارات العالية"، واستغلال تلك الطاقات أفضل استغلال وفق وجهتان: حجم العمل ونوع العمل. ويقرر حجم العمل للأعداد المناسبة للعاملين، أما نوع العمل يقصد به نوعياتهم، ويؤدي الاخفاق في تقرير وتحديد التوزيع الصحيح في كلا الحالتين الى فشل المكتبة في مجابهة الاحتياجات. وإذا أردنا ان نحدد الموارد البشرية لبلد ما فإننا نأخذ عدد المكان الاجمال ونطرح عدد الأطفال دون العمل زائد المسنين الغير بشرية والبد العاملة حيث أن مفهوم اليد العاملة هو تلك النسبة من السكان المدنيين الذين يبلغون سن العمل والقادرة على العمل والرغبة فيه.

ب- **فئات الموارد البشرية**:

- **الفئة الادارية**: هي فئة العاملين ممن تناط بهم مسؤولية تخطيط وتنظيم الاعمال، وتنسيقها والاشراف عليها، ومتابعتها ويكون المدير المسؤول الاداري الاعلى الذي ينهض بمهمة الادارة ووضع الخطط، ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات بين العاملين، وهو المسؤول عن تحقيق أهداف المنظومة.
- **الفئة الفنية**: وهم الذين لديهم درجات علمية وخبرة في مجال التخصص، وهؤلاء يقومون بالأعمال الفنية التي تتطلب مهارات عالية، في المكتبات نجد الاعمال الفنية التالية: الفهرسة، التصنيف، التكشيف، التزويد، الاختيار... ويكون هؤلاء في العادة من حملة درجات علمية عالية في التخصص.
- **الفئة الثالثة**: وهم الموظفون الغير الفنيون ممن يمارسون الاعمال الكتابية الروتينية، او المساعدة في بعض الأعمال الخدماتية وهي الاعمال التي لا تحتاج الى دراسة فنية او إعداد مهني.

2-1- **مفهوم الإدارة**: ان الادارة التي تتعامل مع المورد البشري هي الادارة التي تمتلك العنصر الأساسي والمحرك لكل نشاطاتها، وبهذا نتمكن من احراز الكثير من الميزات التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء. فالإدارة نشاط متخصص يدور بين العلم والفن يهدف الى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية، والامكانيات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا، ومن أهم العناصر الرئيسية للإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ومهمة الادارة هي القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوى العاملة، أو المواد ، الآلات والأدوات والأموال...الخ، كي تتمكن المنظومة من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بأقصى وقت وجهود، وأقل تكلفة وأقل جهد وأعلى كفاءة، ومن أهدافها توفير الجهد والوقت في انجاز الأعمال، ضبط التكاليف، تحسين أداء الأفراد، تحقيق التنمية، ربط الجهود وتنسيقها لتحقيق الأهداف.

الادارة: كلمة مشتقة من كلمة لاتينية Administra، جاءت كلمة إدارة أصلا من كلمة لاتينية تعني الخدمة Service، أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظومة بالفائدة والنفع العام، أما في اللغة العربية فقد جاءت من الأصل أدار الشيء أي أحاط به أو جعله يدور، أما **هنري فايول** Hanry Fayol الذي يعتبر الأب الحقيق للإدارة يقول ان معنى أت تدير هو أن تتنبأ، أن تخطط، تنظم، وتصدر أوامر، تنسق وتراقب. وتعد

الادارة في مجال المكتبات والمعلومات من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطورا سريعا، معتمدا في ذلك على تطور مفاهيم الادارة، ونظرياتها، وتطبيقاتها في ميادين الصناعة، ادارة الأعمال، والادارة العامة.

1-3- إدارة الموارد البشرية:

أ- مفهوم ادارة الموارد البشرية:

- **النظرة التقليدية(الكلاسيكية):** يرى هؤلاء أن ادارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الاهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والاجازات.
- **النظرة الحديثة:** يرى هؤلاء ان ادارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الادارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والانتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشآت وشملت انشطة رئيسية وهي: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، زد على ذلك النشاط المذكور في النظرة التقليذية والمتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنشآت. فإدارة الموارد البشرية هي الادارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والموظفين فيها، أو هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق أهداف المنظمة. وتحقيق أهدافهم، فإذن ما هي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الافراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم. فيمكن ان نستنتج تعريفا: "إ.م.ب هي سلسلة من الاجراءات والأسس، وهي ادارة ترتكز على النشاطات الادارية المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل: التخطيط، التدريب تهدف الى تنظيم الافراد والحفاظ عليهم وتطويرهم وتحفيزهم وفق آليات متطورة وحديثة لتحقيق أعلى مستويات الأداء، الانجاز، للحصول على اقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية المؤهلة واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحفيز وشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة".

1-4- ادارة الموارد البشرية في مجال المكتبات والمعلومات:

حسب همشري عمر يقول أنها النشاط الاداري المتعلق بتحديد حاجات المكتبة ومراكز المعلومات من القوى العاملة وتوفيرها بالنوعية والكمية المحددة وتنسيق الافادة منها بأعلى كفاية ممكنة. تمثل الموارد البشرية في المكتبات موردا أساسيا مقارنة بالموارد الأخرى، فلا يمكن تحقيق أهدافها دونه، فالإدارة دون أفراد ما هي إلا مجموعة مباني، معدات وألات فقط، و يقصد بإ.م.ب. في مجال المكتبات والمعلومات هو استخدام تلك المجموعات البشرية في تحقيق أهداف المكتبة، والربط بين واجبات ومسؤوليات الموظفين، وبين برامج المكتبة وأهدافها ربطا مباشرا حتى وإذا كانت إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموظفين في بعض المكتبات تتشابه مع تلك القائمة في المؤسسات الأخرى كالمدارس والمصانع...الخ، فإن المشتغلين في حقل المكتبات ينظرون الى العديد من أنشطة موظفيها على أنها أنشطة مميزة ذات طابع خاص، وهي تشمل الاستخدام، التدريب، النقل، العلاوات، العقوبات، أنظمة التقاعد، الضمان الاجتماعي، الأنشطة الانسانية. كما يمكن ان نستنتج تعريفا من خلال التعريفات السابقة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

واسقاطها على المكتبة، فهي المحرك الاساسي الذي تمتلكه، فلا يمكن تحقيق أهداف المكتبة بدون موارد بشرية في ظل تطور التوجهات لإدارة استراتيجية تنظيمية تحدد مستوى أداء الموظفين، فهي تعتبر وظيفة مهمة لما لها من أهمية بالغة في المكتبات إلا ان تحقيق الاهداف وتطويرها تختلف من مكتبة الى اخرى، فمثلا عدد الموارد البشرية وتأهيلهم في المكتبة العمومية تختلف عن تلك في المكتبات المدرسية من حيث اختلاف في الموارد المكتبية، الاجهزة والمعدات، والفهم العميق الدقيق دليل على وجود تفعيل النشاط الموجه إليه والعمل على استخدام هذه الموارد في اختيار العاملين داخل المكتبة والاستثمار فيهم وتوجيههم وتدريبهم وتحفيزهم للقيام بالأعمال التي تحقق الكفاءة للمكتبة، ومع تطور العلمي لإدارة الموارد البشرية داخل المكتبات بصورة عامة في توجيه العنصر البشري، مع نوعية نشاطات الادارة.

خلاصة:

يتبين لنا مما سبق أن ادارة الموارد البشرية تعتبر العنصر الاساسي، في كل منظومة مهما كانت خصوصيتها، وادارة الموارد البشرية في المكتبات هي الادارة التي تؤمن بأن ادارة الافراد العاملين في مختلف المستويات او نشاطات المكتبة من اهم الموارد، ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة. فهي تتضمن مجموعة الانشطة المكتبية التي تخص العنصر البشري في المكتبة من تخطيط توظيف اختيار تدريب تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال والبحث عن اطارات مؤهلة من اليد العاملة، بما يحقق الاستخدام الفعال للموارد البشرية على مستوى المكتبات من أجل توصيل خدماتها للمستفيدين وفقا لمتطلباتهم. ومن هنا يمكن ان نستخلص ان الهدف الاساسي لادارة الموارد البشرية في المكتبات هو تزويد المكتبة بالمواد البشرية وتطوير الافراد تطويرا يلبي رغباتهم.

قائمة المراجع:

عليان ربحي مصطفى. أسس الادارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.

الطراوية، هاني خلف. نظريات الادارة الحديثة ووظائفها. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.

الصرفي، محمد. الادارة الالكترونية للموارد البشرية. الاسكندرية: مؤسسة حوس الدولية، 2008.

السالمي، علاء الدين عبد الرزاق. نظم ادارة المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003.

ماهر، أحمد. ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار المعارف، 2004.

الصحاف، حبيب. معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين.

أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. عمان: دار وائل، 2001.

ديسلر، جاري. الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.

عليش، محمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. بيروت: إدارة غريب، 1978.

السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار عريب للطباعة والنشر والتوزيع. د.ت

بدر، حامد أحمد رمضان. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1994.

الدرس الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

مقدمة

تعتبر التطورات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية الحاصلة عبر مرور الزمن، السبب الرئيسي والبارز الذي أدى الى ضرورة وجود ادارة متخصصة في شؤون العاملين والعمل على حل مشاكلهم، وأهم هذه المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية هي:

1- مرحلة العبودية ونظام الرق: ينحصر دور إدارة م. ب. في هذه المرحلة بشراء الرقيق او العبيد بالعدد، والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعوض من يموت منهم بآخر جديد ومن دون الحاجة للاهتمام بتطويرهم او منحهم حوافز أو الحفاظ عليهم. (الرق هو ان يشتري انسان انسان آخر ويبيعه ويستخدمه مثله مثل الحصان، أو الأرض أو الآلة أو مكان...)

2- مرحلة الاقطاع والطواف:

تميزت هذه المرحلة بوجود نظام الاقطاع في الريف ونظام الطوائف في المدن، حيث تجسد الأول بوجود طبقتين: ملاك الأرض، والفنان أي الذي يفلح الأرض ويعمل بها، وتميزت الثانية أي الطوائف بوجود مجموعة تعمل تحت اشراف المتدربين وقد ساعد هذا النظام على بروز واتساع التجارة.

3- مرحلة حركية الادارة العلمية:

التي زعيمها فريديريك تايولر F.Yaylor والذي أطلق عليه .The Father of scientific management mouvement، الذي قام بدراسة الوقت والحركة، كما اهتم على تنظيم العلاقة بين الادارة والعاملين وركز على تدريبهم، وتحفيزهم واعتبر أن العامل الموضوع الأساسي في زيادة كفاءة وفعالية المشروعات من خلال زيادة متوسط انتاجية العمل.

4- مرحلة حركية العلاقة الانسانية: Humain Ressources:

ظهرت بعد سنة 1920م قاد هذه الحركة ألتون مايو Elton Mayon حيث قام بتجارب عديدة مع زملائه وتسمي بتجارب هوثورن، ولخص النتائج على شكل مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب ان تمارسه الادارة مع العاملين حيث اعتبرت الأفراد مورد ثمين لابد من الاهتمام به الذي من خلالهم تحقق أهداف المنظومة.

5- مرحلة حرب العالمية الأولى:

تميزت هذه المرحلة بندرة اليد العاملة، واهتمام المنظمات بإعداد موظفين ذو كفاءة عالية، ورفع مستواهم وأدائهم، ودراسة أسباب الاجهاد والقلق، واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختيار الموظفين، ونظرا لضيق وقتها، قامت بإسناد هذه المهمة الى ادارة الموارد البشرية وهذا ما جعلها تزداد في أهميتها، وأهمية الدور الذي تقوم به.

6- مرحلة حرب العالمية الثانية:

هذه المرحلة تشبه كثيرا المرحلة السابقة، حيث ان الانسان العامل الاساسي وحور الانتاج، وبالتالي بات ضروريا العناية بإدارة الافراد، باعتبارها الادارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين، والعناية بمشاكلهم حيث توصل باحثوا الادارة وعلم النفس الاصطناعي الى أسس ومبادى علمية ووضعوا قواعد للتعامل معها، للوصول الى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل داخل المنشأة تكون من خلاله الروح المعنوية مرتفعة تمكننا من الوصول الى أفضل النتائج.

7- مرحلة مباشرة ما بعد الحرب العالمية الثانية وبين الحربيين:

استعملت في هذه المرحلة طريقة جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، لاستبعاد فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي، شرع بعض المختصين في ادارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف، التدريب، الرعاية الصحية والامن الصناعي، ويعود الفضل لهم في نجاح هذه الادارة الحديثة، ومن ثم تمَ انشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان تمثلت في الاهتمام بالنواحي الانسانية والاجتماعية للموظف، وبعد ذلك انشئت موارد بشرية مستقلة واعدَ أول برنامج تدريبي لمديري هذه الاقسام عام 1915م وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في ادارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920م أنشئت كثير من الموارد البشرية في المنظمات العامة.

8- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى حد الآن:

اتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الانسانية وليس فقط حفظ الملفات للموارد البشرية وضبط حضورهم بل، وانصرافهم والاعمال الروتينية، ولا تزال الى حد الان الاتجاهات الحديثة في إ.م.ب. ترتكز على العلاقات الانسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس ولأنثروبولوجيا، أما في الوقت الحالي، تعتبر إ.م.ب. جزء أساسي في المنظمات حيث تطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد. أما مستقبلا، يمكن القول أنها في تطور ملحوظ من خلال الاهتمام بها داخل المنظمات نتيجة التغييرات السياسية، التكنولوجيا والضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات.

قائمة المراجع:

عبد الرحمان بن عنتر. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس: الابعاد الاستراتيجية. عمان: اليازوري، 2010.

ديري زاهد. ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008.

حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب. ادارة الموارد البشرية=Human Ressource Management. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

حرحوش صالح، السالم مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: علم الكتاب الحديث، 2009.

عباس، أنس عبد الباسط. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

حافظ محمد عبده. إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. الاسكندرية: دار الفجر للنشر و.التوزيع، 2011.

عبد النبي محمد أحمد. ‘دارة الموارد البشرية= Human Ressource Management. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2010.

حسونة فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسمامة للنشر والتةويع، 2011

الدرس 3: خصائص، أهمية وأهداف إ.م.ب.:

1- خصائص إدارة الموارد البشرية:

- المرونة و القدرة على التعامل مع السوق الذي يتصف بالتقلبات الفجائية.
- **التنوع**: قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- **الطبيعة الاستراتيجية:** وهي الخاصية الأكثر أهمية لإ.م.ب. المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص.
- **الطبيعة ذات الأصول الإلزامية لإدارة الموارد البشرية**: وهي الالتزام الأخلاقي للوصول الى الأهداف المتفقة عليها والالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المؤسسة.
- **الأشخاص كرأس مال بشري**: ينبغي النظر الى طبيعة البشر على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كرأس مال بشري.
- **فلسفة التوحد**: المنظمات هي وحدات متجانسة ومتكاملة يتشارك جميع الموظفين في أهداف المنظمة، ويعملون كفريق واحد.
- **إدارة الموارد البشرية كنشاط ينبعث من الإدارة**: يمكن وصف إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الادارة الرئيسية الذي تطور وتملكه وتوصله بواسطة الادارة ككل لنشر مصالح المنظمة التي يعملون بها.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.

2- **الأهمية:**

تتجلى أهمية إ.م.ب. فيما يلي:

1- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة.
2- العمل على تحفيز الموظفين ودفعهم الى بذل المزيد من القدرات والجهود لتحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس ايجابيا على فعالية المنظمة.
3- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي نشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الادارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

4- القيام بعملية تدريب، ورفع روح العمال معنويا، والعمل على استقرارهم الوظيفي وزيادة انتاجهم بما يؤدي في النهاية الى حسن انجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

5- اكتشاف أهمية وقدرة إ.م.ب. في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها، تستطيع من خلالها أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية.

3- **أهداف إدارة الموارد البشرية:** تسعى إدارة المو. الب. الى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي:

1- العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الادارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

2- تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الادارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.

3- الاهتمام بفاعلية الادارية وتنمي الكفاءات التنظيمية والادارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي الى رفع الاداء وزيادة الانتاج في المنشآت والمنظمات الادارية.

4- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والكفاءات المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والاداريين والعاملين.

5- زيادة درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل مناسب للأجور والحوافز والاهتمام بالعلاقات الانسانية.

6- تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة x الرغبة.

تعمل إ.م.ب. على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، لذلك فهي تحتل أهمية كبيرة في المنظمة ويرجع سبب هذه الاهمية الى مجموعة من العوامل منها:

1- كون أن إ.م.ب تتعامل مع أحد أهم الموجودات في المنظمة وهو مورد لا يمكن تقليده أو ايجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى.

2- إن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفره للمنظمة من موارد البشرية مؤهلة ومتخصصة وذات قدرات ومهارات عالية فإنها تساهم في تقديم مخرجات Output تفوق قيمتها كلفة المدخلات Input التي استخدمت.

3- إن إ.م.ب. تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.

4- إن إ.م.ب. تساهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين توعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعليم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.

سؤال: وفق ما سبق، في نظرك ما هي الاهداف التي تنتمي الى تحقيق الكفاءة الانتاجية وما هي الاهداف التي تنتمي الى تحقيق الفعالية في الاداء التنظيمي؟

قائمة المراجع:

الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.

الحريري محمد سرور. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

حامد سعيد شعبان. الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة الأزهر، 2006.

نوري منير. تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

عبد العزيز بدر النداوي. عولمة ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

الويكل ايناس. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. [د.م.] مجموعة النيل العربية، 2008

الدرس 4: وظائف إدارة الموارد البشرية:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وظائف أساسية تتمثل في وظائف فنية وأخرى إدارية.

1- **وظائف فنية**: تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة بإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:

- تحليل وتصميم الوظائف، معرفة المتطلبات الأساسية للوظيفة.
- التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين ويكون بتحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم.
- تكوين وتطوير العمال وذلك بتدريبهم وتنمية مهاراتهم.
- توجيه وتحفيز العمال وذلك بالتعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم الى السلوك الايجابي.
- تسيير المسارات الوظيفية وذلك بالاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد.
- تقييم أداء العمل وذلك بمعرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخل وذلك بمكافأة الأفراد على أساسي أهمية الوظائف أثناء قيامهم بأداء العمل.

2- **الوظائف الادارية**: وتتمثل في:

- التخطيط
- التنظيم
- الرقابة
- التوجيه والتحفيز
- مسؤولية استراتيجية أي التخطيط الاستراتيجي

1- تحليل الوظيفة:

1- تعريف التحليل الوظيفي:

يعرف تحليل الوظيفة هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة لكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة. أو هو تحديد الأنشطة Activités الموكون، المهام Tasks المكونة للوظيفة Job، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد المواصفات شاغل الوظيفة ويجب أن يلاحظ أن أي وظيفة تنقسم الى مجموعة من المهام والمسؤوليات وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

2- طرق تحليل الوظيفة:

1- الملاحظة: من خلال المراقبة المباشرة للعاملين عند أدائهم لوظائفهم وتسجيل الخصائص والصفات الجوهرية للوظيفة وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في تحليل الوظائف الروتينية.

2- المقابلة: يكلف عضو من إدارة الموارد البشرية في اجراء مقابلات منظمة لعينة من الوظائف حيث يتم إعداد استمارة بأسئلة حول خصائص وصفات ومواصفات للوظائف وجمع المعلومات تكون منظمة.

3- الاستبيان: يتم بموجبها توزيع استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة عن الوظائف ويحدد معيار لكل سؤال.

3- مراحل التحليل الوظيفي:

1- اتخاذ القرار حول اجراء التحليل: ان إدارة الموارد البشرية هي ادارة مساعدة ومساندة للإدارة العليا وليست تنفيذية لذلك . فالمسؤول عن قرار اجرا التحليل هو الادارة العليا. فهي التي يجب ان تقرر بإجراء التحليل واعداد قائمة توصيف الوظائف.

2- تهيئة مستلزمات مباشرة وفنية لتنفيذ العملية: تتمثل في تحديد أسباب التحليل وأهدافه وحدوده هذا التحديد مهم لأنه يحدد نوع البيانات التي يتم جمعها والمشمولين بعملية التحليل. توفير متطلبات جمع البيانات وطريقة جمعها وتصميم الاستمارات وجداول التفريع واختيار المحللين والخبراء.

3- تهيئة مجموع العاملين في المنظمة: إعلام العاملين في المنظمة بالتحليل وتهيئتهم لضمان تعاونهم مع المحللين وتوفير المعلومات السليمة، هذه العملية مهمة جدا لضمان تعاون العاملين وتزويدهم بالبيانات الكاملة والصحيحة، لذلك على الإدارة العليا أن تقوم بتعريف بهدف التحليل وأهميته لجميع العالمين والموظفين.

4- جمع البيانات: تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعد قوائم تمثل عدد الموظفين وتوزيع هذه القائمة على المحللين، كما تحتاج إعداد جداول زمنية بمواعيد تسليم.

5- تحليل النتائج: بعدما يتم جمع البيانات من جميع العاملين المعنيين تقوم بتفريغ هذه البيانات في جداول تفريغ تسمح بمقارنة إجابات الموظفين المختلفة وتحليلها.

6- تحديد قائمة المهام الضرورية والقائمة الجديدة للوظائف: فالخبراء يستملون جداول التحليل ويبدؤون بتحديد المهام المطلوبة والضرورية، أي أن التحليل يساعدهم في إعداد قائمة جديدة من المهام الضرورية والتي لها لزوم بادراجها والتي يقومون بتجميعها في وظائف ، واقتراح القائمة الجديدة يتم في ضوء سياسة المنظمة في تصميم الوظائف.

7- اقرار قائمة الوظائف والتوصيف الجديد: هذه مسؤولية الادارة العليا فإذا اقتنعت بالقائمة الجديدة والتوصيف الجديد، تقوم بإقرارهما رسميا ملزمين لجميع الأطراف المعنية في المنظمة.

4- المشاكل التي تواجه التحليل الوظيفي:

- عدم وجود خبرة لدى المحلل الوظيفي.
- عدم وجود دعم من الادارة العليا.
- الاقتصار على استخدام اداة واحدة في التحليل.
- افتقار شاغل الوظيفة الى التدريب الكافي.
- عدم احاطة الخاضعين للتحليل بأخذ المعلومات المفيدة خلال المنافسة ودخول الأهداف الشخصية.

5- أنواع التحليل الوظيفي:

- التحليل الوظيفي التقني: يكون داخلي يهتم بدراسة الحلول ويكون ذلك من زاوية نظر المنتج ولا يمكن اجراء أي تحليل وظيفي تقني إلا بعد اجراء تحليل وظيفي للحاجة.
- التحليل الوظيفي للحاجة: يكون خارجي يعني بدراسة حاجة المنظمة ويتم انجازه من زاوية نظر المستفيد او المستعمل الذي ينتظر وظائف المنتج.

6- أهداف التحليل الوظيفي:

- تعد عملية التحليل الوظيفي أساس بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطوير.
- تعتبر الخطوة الاولى في وضع تظام عادل للأجور والرواتب.
- تساعد في اعادة التصميم للوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين او المعوقين.
- تساهم في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية زالأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطر في كل وظيفة.
- تعريف الموظف بمهام عمله وبإعلامه بما تتوقعه المنظمة.
- الترقية والنقل.
- التطوير التنظيمي.
- تبسيط العمل.
- تحديد الاحتياجات من العمالة.
- التحليل الوظيفي هو الذي يحدد عملية الاستقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات تأهيل.

قائمة المراجع:

حمداوي وسيلة. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة. 2004

ماهر أحمد. إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.2007

ديري زاهد محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2011

الموسوي سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. 2008

ابراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. 2012.

حاروش نور الدين. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأئمة للطباعة والترجمة والتوزيع.2011

نوري منير. تسيير الموارد البشرية. ط.2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2014.

حرحوش صالح ، السالم مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: علم الكتاب الحديث. 2009

برنوطي سعاد نائف. ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد. عمان: دار وائل. 2001

الصباغ زهير نعيم. ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل.2008

عباس، محمد سهيلة. إدارة الموارد البشرية . ط.2. الاسكندرية: دار وائل للنشر. 2006

باري. الكشواي. ادارة الموارد البشرية. د.م: دار الفاروق. 2006

الدرس 05: التوصيف الوظيفي:

مقدمة: يعتبر التوصيف الوظيفي كأحد أهم ركائز الادارة العلمية الحديثة استنادا الى الدراسات التخطيطية والتنظيمية لمختلف الوظائف التي توفرها إدارة الموارد البشرية، ففي السابق لم يكن هناك علاقة بين مهام الموظفين وتسميات المراكز التي يشغلونها ، ويكون التوصيف وفقا للمقاربات الادارية الجديدة، فهو شائع كليا على أساس الوظيفة وتحديد مستواها في التراتيب الادارية وفقا للمهام والخدمات المقدمة. اضافة الى الكفاءات المطلوبة بصرف النظر عن شاغل الوظيفة.

1- مفهوم التوصيف الوظيفي:

- **توصيف :**

- لغة: اسم مصدر وصّف، بشدة على الصاد، وصّف يوصّف، توصيفا، يقال وصّف الوضع القائم أي وصفه بدقة شديدة. وصّف الوظائف أي حدّد طبيعة كل وظيفة وواجباتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

أنظر: معجم المعاني الجامع: معجم عربي-عربي

- أما اصطلاحا: هو تنسيق الجهود البشرية في المنظمة وايجاد التعاون والتكامل بينهما لتحقيق الهدف المنشود.

- **التوصيف الوظيفي:**

عرّف بجاري ديسلر التوصيف الوظيفي بأنه قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل تعليم المهارات ،نمط الشخصية ....إلخ والتي تعد نتائج اخرى من نتائج التحليل الوظيفة.

أما كلات ومروردیك عرّفا في كتابهما الوصف الوظيفي هو تحديد المهام والواجبات فالسلوك المطلوب لأداء وظيفة معينة . والقدرات والمعرفة والمهارة اللازمة لتأدية الوظيفة .هو بيان مكتوب عن كيف يخصص المدير الواجبات والمسؤوليات داخل الوحدة التنظيمية والطريقة التي يتتم بها تنفيذ هذه الواجبات والمسؤوليات .

يمكن ان نستخلص ما يلي: التوصيف الوظيفي هو عبارة عن:

- عرض لكل المواصفات، والمؤهلات، والخبرات، والمهارات، والقدرات المطلوب توافرها في الشخص، لكي يتمكن من أداء العمل بشكل ناجح، وهو بذلك يرتبط بشاغل الوظيفة وليس

بالوظيفة. كتابة بطاقات التوصيف الوظيفي أمر بغاية الأهمية لأي شركة، فهي من أساسيات تنظيم العمل لما تقدمه من معلومات تسهم في وضع الهيكلية الإدارية في الشركة بالإضافة لكونها تساعد في كتابة إعلانات التوظيف .

- وثيقة تعدها المؤسسات لكل وظيفة على الهيكل التنظيمي، بحيث تتضح فيها مجموعة عناصر هامة مثل: مكان العمل – المسمى الوظيفي – رقم الوظيفة – المسئول المباشر – تاريخ استحداث شاغر الوظيفة – الادارة التي بها شاغر الوظيفة او الموظف – مهام وواجبات الوظيفة التي تتم مناقشتها في الوصف الوظيفي والمؤهلات التي لابد أن تتوافر في صاحب الوظيفة والتدريبات المطلوبة من صاحب الوظيفة.

وتختلف المؤسسات في طريقة اعداد الوصف الوظيفي، ولكنها جميعا تجتمع على ان تكون العناصر المذكورة اعلاه، أو معظمها، متوفرة في الوصف الذي يتم اعداده لكل وظيفة في المنظومة.

وعادة يكون الوصف الوظيفي جاهزا قبل الاعلان عن الوظيفة، وتتم مقابلة طالبي الوظائف على أساس مكونات الوصف الوظيفي الموجود لدى إدارة الموارد البشرية، وتكون جزءا من دليل المؤسسة الاجرائي الذي يشتمل أنظمة العمل وسياسات المؤسسة.

- عن وصف مكتوب للعمل الذي يقوم به الموظف بدأ من عناصر العمل الأساسية التي تحدد هذا العمل ويتكون الوصف الوظيفي بشكل عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن هذه المعلومات فقرة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب أن يقوم بها الموظف و اسم العمل الوظيفي كما تضمن عبارات مفصلة عن المسئوليات والواجبات مع وصف كل واجب ومسئوليته في فقرة منفصلة.

- هو بيان شامل للحسابات والواجبات والمسئوليات الخاصة بالمنصب الوصف الوظيفي عبارة عن وصف كامل للواجبات والمهمات والمؤهلات العملية والعلمية والصلاحيات المخولة.

- عبارة عن كتاب يتضمن الوصف الكامل لكافة الوظائف المعتمدة في التنظيم سواء كان الوصف الوظيفي مهم لكل وظيفة أم لا وهو الذي يبتنى عملية العلاوات والتقييمات بناء على ما أنجز خلال فترات محددة. ويظهر الوصف الوظيفي علاقات الوظيفة ومقدار المعرفة والمهارات اللازم توافرها في القائم بأعمال الوظيفة المنوط بها.

2- أهمية الوصف الوظيفي:

- يساعد الوصف الوظيفي في تطوير الادارة العليا لوضع خطط أكبر لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أساس معلومات دقيقة.
- يعتبر الوصف الوظيفي أداة مفيدة للمدير لتقييم أداء الموظف موظف في مكان العمل، حيث أنه يذكر كلا من المدير والموظف بكل الأمور التي يجب أن تأخذ في الاعتبار ومناقشتها أثناء تقييم أداء وقدرات الأرفاد العاملين.
- يساعد أيضاً في تحديد الأجور والمرتبات.
- يمكن أن يكون الوصف الوظيفي أساساً في تخطيط التدريب، من خلال غلق الفجوة بين المؤهلات الحالية، بين الخبرات والمؤهلات المطلوبة للمنصب الوظيفي. وبالتالي يساعد في فعالية ونجاح برنامج تخطيط القوي لليد العاملة والتدريب الامثل لها.
- يعتبر الوصف الوظيفي الأساس القوي الوحيد لكي يتم تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المؤسسة.
- يعتبر ضروريا في عمليتي اختيار وتعيين الموظفين حيث أن الوصف الوظيفي يساعد في عملية الإعلان عن العمل وقياس قدرات الأفراد لتحقيق احتياجات ومتطلبات العمل من مهارات ومؤهلات كما يساعد أيضاً في إطلاع الموظفين على متطلبات العمل و تحديد دافعيتهم نحو تنفيذ أعمال المنشأة وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من احتمالات أعداد التعين .
- تعتبر مؤشر وبرنامجا للأفراد والمنظمة من اجل تحديد متطلبات على تصحيح الانحرافات والأخطاء .
- تساعد على معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين.
- تساعد على بناء سياسية سليمة لخدمات الصحية والأمن المهني والصناعي معرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لعا الأفراد

3- أهداف الوصف الوظيفي:

- تيسير عملية فهم المسئوليات الأساسية للمنصب على المرشحين، مما يتيح لهم امكانية تحديد الوظيفة المناسبة له.
- التوفير في الموارد والوقت أيضاً بالنسبة للمؤسسة.
- العمل على تقليل كمية التضارب بين المهام والواجبات بين المناصب، مما يؤدي الى زيادة فاعلية العمل الجماعي في المؤسسة ويساعد على تخطيط وتنمية الموارد البشرية بشكل استراتيجي.

- جعل الاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب أوضح وأسرع مما يؤدي الى تقييم وظيفي أفضل.
- العمل على تقسيم الأهداف العامة للمؤسسة الى أهداف صغيرة يتم العمل على تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا يوضح الاتجاه وينمي التعاون بين العاملين بجانب تقدير وفهم مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- العمل على زيادة سهولة الاعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف.

4- المواصفات الأساسية لشاغل الوظيفة:

- نوع ومستوى التعليم
- المهارات المطلوب توافرها
- مجال الخبرة الموجودة ومدتها
- الصفات الفسيولوجية
- الصفات الاجتماعية
- السمات الشخصية

5- عيوب الوصف الوظيفي:

- يؤدي الوصف الوظيفي في الكثير من الأحيان الى الزيادة أو التقليل من شأن الوظيفة وعدم الوصف الجيد لها.
- عدم استخدام النقاط والألفاظ الجيدة والواضحة يؤدي ذلك الى اختلاف في الوصف الوظيفي.
- عدم وجود توصيفات للوظائف لبعض من الوظائف والقطاعات داخل منشأة يؤثر على المنظومة سلباً بالكامل يؤثر على المهام والهرم القيادي والمنطق التسلسلي في الاشراف والادارة.
- من المهم أن يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة ابتداء من وظيفة المدير العام الى أصغر وظيفة موجودة بالمنشأة لتحسين مهام المعمل من خلال الوصف الدقيق وتحسين نظم العمل.

6- كيفية كتابة التوصيف الوظيفي:

يعتبر وصف الوظيفة عبارة عن كتابة وصف كامل لعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها وقد يكتب هذا الوصف خبير تقيم الوظائف أو مدير إدارة الأفراد أو يعهد بهذه المهمة إلى مستشار خارجي ، ولكن يفصل دائماً أن يكتب محلل الوظائف الوصف المطلوب على اساس أنه اقدر من غيره على القيام بهذه المهمة بحكم إحتكاكه المباشر بالموظفيين والمشرفين ومعرفته بدقائق كل وظيفة

ولما كان الوصف الوظيفي يحدث واجبات ومسؤوليات موظف معين بوحدة من وحدات التنظيمية فغن الشخص المسؤول عن عمل هذه الوحدة ، هو نفسه القادر على اعتماد الأوصاف وتحديد واجبات ومسؤوليات الموظف ، وإعادة ما يكون ذلك الشخص هو المشرف في مستوى الاشراف الأول على يخضع لمراجعة واعتماد المستويات إدارية أعلى

بناءا لما سبق فإن معظم وصف الوظائف ينبغي بصفة عامة أن تستمل على ما يلي عند كتابة وصف الوظيفة :

1- اسم الوظيفة :

يتم وصف دقيق للوظيفة باختصار ويكون بدقة و أن يكون وصف غامض مثل أن يقال مثلاً مدير كافياً، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم المعين .

2- تفاصيل عن تحديد الوظيفة :

يشتمل ذلك على عدد من الموظفين أو الوظائف والتي من شأنها تحديد المكان أو الوظيفة المعينة .

3- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة :يتم ادراج الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة لأغراض تدريبية أو تقييمية، وتكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف اسم هذا الشخص في أي عملية لتقييم وظيفة (أو عملية تعيين)

4- خط رفع التقارير :

عادة ما يشتمل و وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع بالشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها أو من الممكن أن يتم تخطيط هيكل بوصف الوظيفة أو يتتم تضمنه كجزء من هذا الوصف .

5- الغرض الرئيسي من الوظيفة :

عادة ما يكون من المفيد تشخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة جملة أو جملتين.

6- المهام والمسؤوليات :

توضيح المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة وسوف يكون من الطبيعي أن يتناسب بعض قوائم المهام تصوره اكبر مع الوظائف التي تقوم على مهام روتينية ، كما تتناسب مع الموقف الذي يكون فيه الهدف الرئيسي من وصف الوظيفة هو تقديم إرشادات عامة واضحة للشخص الذي يشغل الوظيفة عن العمل الذي ينبغي عليه القيام به .

7- السياق (المحيط) :

غالباً ما يكون هناك حاجة إلى وصف المحيط الذي يتم من خلاله القيام بالعمل وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يتم تغطية ذلك تحت عدد من العناوين المختلفة فإن الهدف الرئيسي يتمثل في وصف كيفية سير العمل علاوة على وصف أي اعتبارات بيئة خاصة تؤثر على العمل وكيف يتناسب هذا العمل مع بقية القسم والمؤسسة...الخ.

8- الاتصالات : يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسي بين الوظيفة والوظائف الاخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوة على أسباب هذه الارتباط

9- المرؤوسون :

يتم تسجيل مستويات اي تقارير عن الوظائف يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة ،وذلك على الرغم من انه ينبغي أن تكون هذه المعلومة متاحة أيضاً في كجزء من أي تخطيط هيكل حيث تشكل جزءاً من وصف الوظيفية .

10 – الأبعاد : تضمين أية بيانات مالية او احصائية مرتبطة بالوظيفة حيث أن ذلك يساعد في تقديم مؤشر جيد لحجم الوظيفة .

11 – ظروف العمل :

هناك ظروف عمل خاصة تتنطبق على الوظيفة فغنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل نفسه .

12 – الكفاءات :

تتمثل الكفاءات في السمات الشخصية وما يتمتع به الفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.

يعتبر الوصف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة البشرية إدارة سليمة إذ إن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن الادارة من تنظيم هذه الموارد ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة وفيما يلي أهداف الوصف :

قائمة المراجع:

رضوان محمد عبد الفتاح. مهارات التوصيف الوظيفي. القاهرة: مجموعة العربية للتدريب والنشر. 2012

أبو أحمد، رضا صاحب. الموسوعة. سنان كاظو. تحليل وتوصيف الوظائف. العراق: الشركة العامة الجنوبية، وزارة الصناعة والمعادن، 2008

أنور أحمد بدر. علو المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1996.

الحسين خالد بن عبد الرحمان. دليل الوصف الوظيفي للعالمين بالمستشفيات. المملكة العربية السعودية، الادارة العامة للمستشفيات، 2003

برنوطي سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر ةالتوزيع، 2009.

كاظم محمود خضير. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع، 2009

عيد الأشقر، صلاح محمد. تحليل وتوصيف الوظائف. منتدى الموارد البشرية. 2011 متاح على الخط: http:// hr.discussion.com.

الدرس 06: التوظيف: الاستقطاب، الاختيار، التعيين:

مقدمة: اجراء توظيف العمال من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ ينطوي الأمر على البحث عن المصادر المختلفة لنوع الأفراد المطلوبين الصالح والموافق منهم وتوجيهه، وتمر عملية التوظيف بثلاثة محطات هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

1- **تعريف عملية التوظيف:** هو سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المكتبة أو مركز المعلومات بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف.

في تعريف آخر هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما أنه عملية الإجراءات المعتمدة لتمكين المنظمة من جذب الموظفين المؤهلين ذوي كفاءات عالية للانضمام الى فريق العمل في المنظمة لتحقيق أهدافها.

التوظيف في المكتبات ومراكز المعلومات: هو شغل الوظائف المتوافرة في المكتبة او مركز المعلومات بأشخاص أكفاء قادرين علما، فنيا وتقنيا على القيام بالعمل على أفضل وجه.

2- **شروط التوظيف:**

- **الشهادة:** هي الدالة على كفاءة ومستوى الشخص.
- **الاستعداد الشخصي:** طلب خطي يبدي الرغبة في العمل.
- **الجنسية:** الأولوية للمواطن.
- **حسن السيرة والسلوك:** وثيقة من القضاء تثبت ذلك: شهادة السوابق العدلية
- **اللباقة الصحية والسلوك:** يتم اثباتها عن طريق شهادة طبية.
- **العمر:** قد يكون في كثير من الأحيان شرطا للتوظيف.
- **الجنس:** قد يكون في كثير من الأحيان شرطا للتوظيف وذلك حسب نوع الشغل او الوظيفة.
- **إنهاء الخدمة العسكرية.**
- **الخبرة:** قد تمثل في بعض الأحيان شرطا من شروط التوظيف.
- **كفاءات معينة:** المنطق، اللغات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

نجد أن مراقبة تحقيق هذه الشروط يكون من خلال الملف المودع للمترشح لمنصب الشغل.

تجدر الإشارة الى ان الأمر رقم 06 -03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 في المادة 75، تضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة نص على أنه لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الأتية:

- لأن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوق المدنية.
- ألا يحمل شهادة سوابق القضائية.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط أنسب والقدرة البدينة والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

كما جاء في القانون رقم 09-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل كما يلي:

- لا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقيته.

3- **مبادئ التوظيف:** يقوم التوظيف على المبادئ التالية:

- **مبدأ الديمومة:** أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
- **مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص:** أي إعطاء فرصة متساوية مع جميع المترشحين للتوظيف.

4- **خطوات التوظيف:**

1- تقدير احتياجات المؤسسة التوثيقية من العاملين من حيث العدد والمؤهلات: شعبة المكتبيين بالنسبة للمكتبات، أمناء المحفوظات بالنسبة لمصالح ومراكز الأرشيف...

2- مراجعة ميزانية الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانات المالية للتوظيف.

3- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.

4- استلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها.

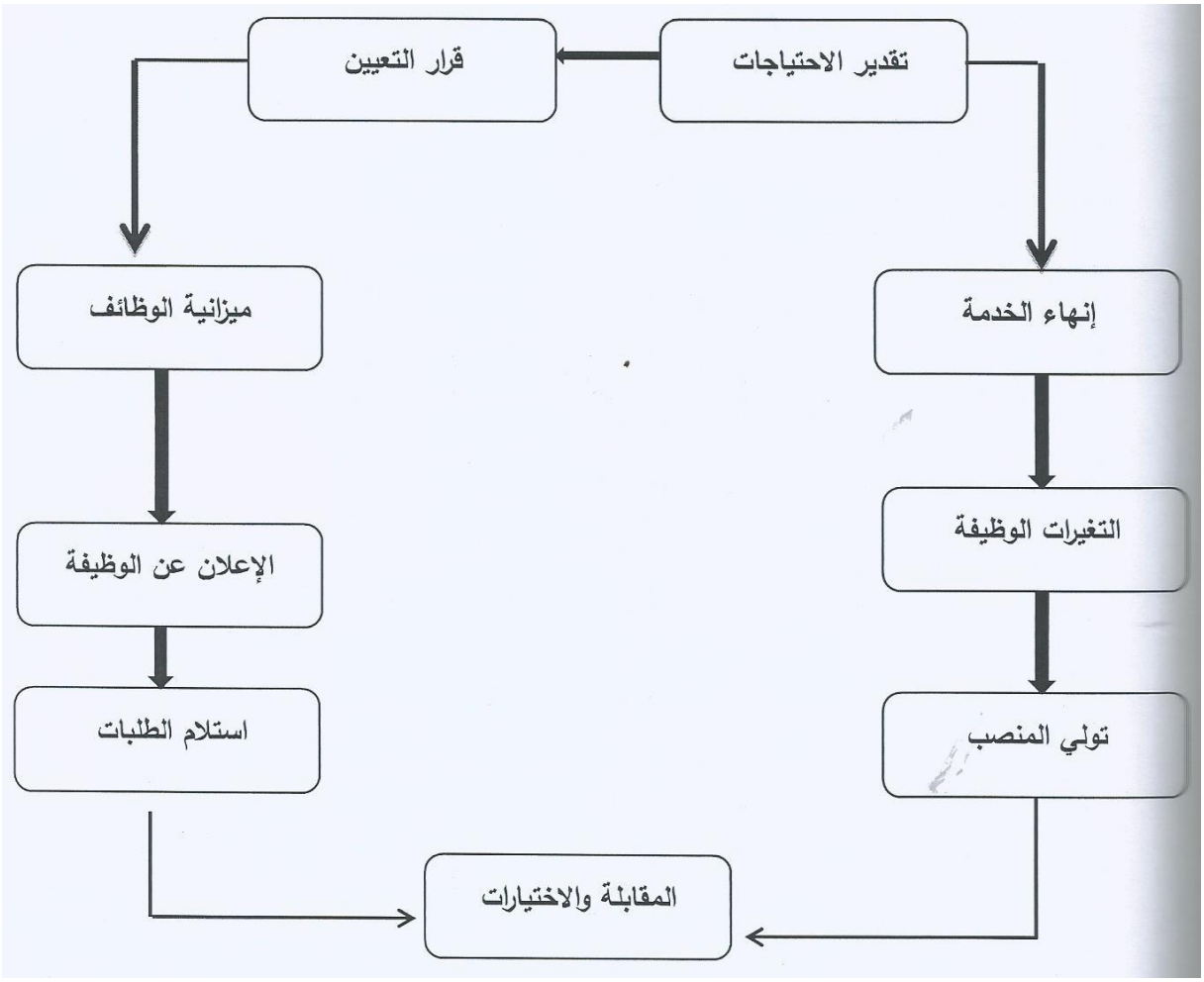
5- اجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.

6- إتمام إجراءات التعيين.

7- تولي الموظفين للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.

8- التغيرات الوظيفية المختلفة كالترقية والنقل.

9- إنهاء الخدمة: التقاعد، الاستقالة، الإقالة.



الشكل 01: مراحل التوظيف.

وهناك من قسم خطوات التوظيف الى ثلاث مراحل: الاستقطاب، الاختيار ثم التعيين.

1- الاستقطاب:

- **مفهوم الاستقطاب:**

- هو العملية التي يمكن من خلالها جذب طالب العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون

ويبحثون عن الوظائف زمن يعرضونها، بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل طالبي الوظائف والمؤسسات بشواغرها.

- ويشير أيضا الى عمليات البحث، الدراسة والتحري عن المواد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

- العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

- سمعة المنظمة: وهي ما تمتاز به المنظمة من مزايا جاذبية.

- مغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من غير من المنظمات ضعيفة الجاذبية والأفراد ومن الأمثلة على ذلك:

- الرواتب والأجور المخبرية، الترتيبات والتقدم المناسبة والسريعة في الوظيفة، الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين، الموقع الملائم والسليم، الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد، استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد، عدم خطورة العمل،

- **الظروف الاقتصادية**: تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فعالا في عملية الاستقطاب ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العالمة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة والتضخم فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين فغن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.

- الاتجاهات الاجتماعية السائدة: إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين إذ أن المجتمع غالبا ما يشكل توجها إيجابيا نحو منظمة أو عمل ما لأسباب عديدة أغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراض السائدة في المجتمع كسياسة العيب السائدة اتجاه بعض العمال.

- **مبررات وأسباب الاستقطاب:**

- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملأ الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا.
- الاسهام في عملية تقليل الافراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم بتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي لأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.
- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات.

- المساهمة في تحقيق درجات عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.
- القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتشغيل.

- مصادر البحث الداخلية والخارجية لاستقطاب الأيدي العاملة المطلوبة بالمنشأة:

- **المصادر الداخلية**: يعتبر العاملون داخل المنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة في الحياة العملية، يتم الحصول على الافراد المناسبين من داخل المنشأة يتم بإحدى الطرق التالية:

  - **الترقية:** تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط بترقية يوضح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها والتقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة العليا.
  - **النقل والتحويل:** يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى والهدف قد لا يكون لخلق التوازن في عدد العاملين، فقد تكون أقسام مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري ان تتضمن عملية النقل زيادة في الاجر أو المسؤولية أو السلطة. وقد تلجأ بعض المنشآت في اتباع سياسة التوظيف للموظفين السابقين على أساس انهم موظفون من الداخل خاصة الراغبين منهم العودة الى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته في بعض المنشأة وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين ويتم اتباعها أكثر في المنشأة الصغيرة وهي تحقق مزايا عدة للمنشأة من زيادة الشعور بالولاء بينهم لكن عيوبها كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات قدرة وكفاءة عالية من خارج المنشأة تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.

- **المصادر الخارجية:**

  - **مكاتب العمل الحكومية:** تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشأة الباحثة عن طالبي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل

ومن الطبيعي أن يتوقع ان يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية او النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب لذلك فإن دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

- **مكاتب التوظيف الخاصة:** يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية وتفرقة بين الأشخاص ذوي في الكفاءات العالية أو المنخفضة او تفرقة بين الأشخاص وعادة ما تدفع رسوم لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل او طالب العمل.
- **الإعلان:** يتم الاعتماد على الإعلان للحصول على الافراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة وازدادت أهميته بارتفاع نسبة التعليم وانتشار وسائل الاتصال الجماهرية.
- **الجامعات والمدارس:** تعتبر من المصادر المباشرة لانها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية والجامعية وهي تستعمل في حالة نقص سوق العمل الندرة في تخصصات معينة.
- **الترشيحات من قبل موظفي المنشآت:** هذا الأسلوب شائع في كثير من المنشآت الخاصة حيث يزكي العاملين في المنشأة بعض أصدقائهم للعمل بالمنشأة كذلك يميل بعض أصحاب عمال الى تعيين الافراد الذين يوصى العاملون لديهم أصحاب اعمال آخرين.

2- الاختياروالتعيين:

- **مفهوم الاختيار:**

- الاختيار: هو العملية التي قيم بمقتضاها مفاضلة الأفراد المتقدمين او المترشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتاهم لأداء هذه الوظيفة بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة من ناحية ثانية.

- وهو العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الالفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط والمطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم وفحصهم طبيا لتعيين وانتقاء افصلهم بالمنظمة.

- التعيين: هو العمل الذي يتم بموجب انتقاء أفضل وأنسب المترشحين للوظيفة وذلك على أساس موضوعي وعادي، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توفرها في المترشحين، ومن أجل تحقيق

غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة من جانب وأهدافه من جانب آخر، من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام.

- **خطوات عملية الاختيار والتعيين:**

- **طلب التوظيف**: نبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها وقد يتم الإعلان داخل المنشأة وقد يتم الاتصال بالمكاتب التوظيف المتخصصة وبناء على هذا الإعلان يحضر الى المنشأة بعض راغبي العمل ويتم استقبالهم.

- **مقابلات مبدئية**: تعد لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم بعض الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار.

- **اختيارات**: بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توافر الشروط العامة الواجب توافرها الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الحالية تبدأ خطوة تالية هي اجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من نجاح الشخص في أداء العمل.

أنواع الاختبارات:

- اختبار الأداء: يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة.
- اختبار الذكاء
- اختبارات الاستعداد والقدرات.
- اختبارات الميول للعمل.
- اختبارات الشخصية

- الشروط الواجب توفرها في الاختيار:

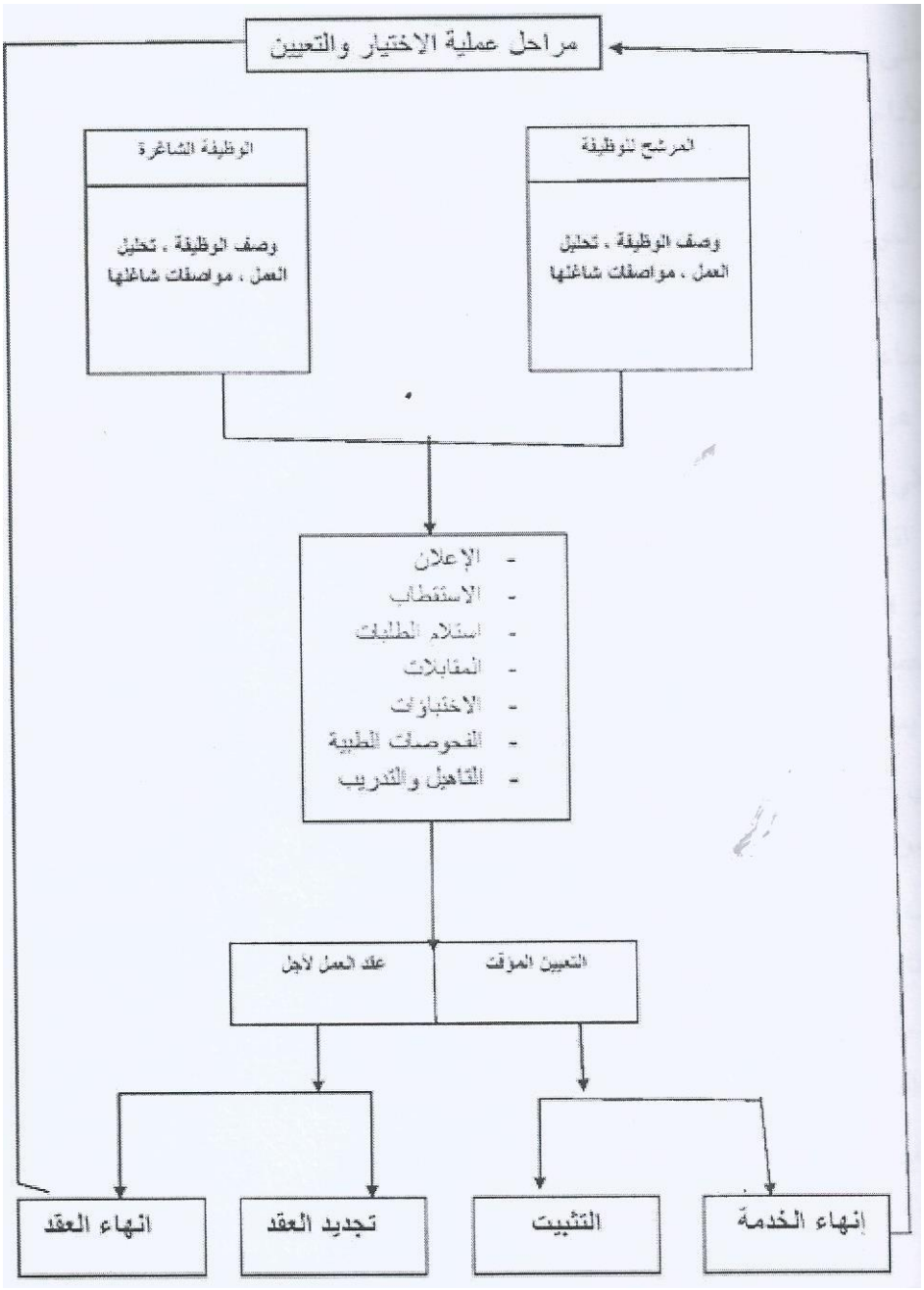
- أن يكون صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار
- ان يكون الاختبار ثابتا. موضوعيا، مقننا.
- أن يكون مستوى الصعوبة او السهولة معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة.
- المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية: ونقصد بها المصادر الداخلية والخارجية التي تعتمد عليها المنشأة للبحث واختبار الابدي العاملة للتوظيف. مثل الإعلانات والمكاتب الخاصة والترقية والنقل والتحويل وغيرها.

- **إجراء المقابلات**: تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة اعتقادا منها ان طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة. وتتيح المقابلة من ناحية لطالب الوظيفة مناقشة الإدارة في نوع العمل الشاغل وشروط العمل وماهية السياسيات التي تطبقها المؤسسة اتجاه العاملين: التأمين، المعاش، الخدمة الطبية، والاجتماعية وفرص الترقية والتقدم ومقدار الأجر وساعات العمل.
- **الفحص الطبي**: يتم اجراء الفحص الطبي للمقبلين على العمل لضمان سلامة الموظف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأن بعض المناصب تتطلب اشخاص سالمين مثل المختص في الاعلام الالي يشترط شخص غير مصاب.
- **قرار التعيين**: بعد التأكد من الاختبارات واجراء المقابلات المبدئية والشخصية والتأكد ؤمن الشروط الواجب توفرها في الشخص المناسب يتم بعد ذلك تعيين الشخص المناسب يتم استكمال إجراءات الاختيار بالفحث الطبي كآخر خطوة ويتم بعد ذلك تعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب لكن هذه الخطوات لا تعني بالضرورة قبول المتقدمين قد يتم رفض بعضهم.
- **برامج الرعاية والتهيئة المبدئية**: بعد صدور قرار التعيين تقام ودورات تدريبية للموظف حسب التخصص او السلك الذي أدرج فيه ومن خلال الدورات التدريبية والتربصات يستطيع المسؤول الحكم على درجة استيعابه.

3- **إجراءات التوظيف**: يوضح همشري الإجراءات التي تمر بها عمليتي الاختبار والتعيين على النحو التالي:

- **الإعلان عن الوظيفة**: بواسطة وسائل الاعلام المخالفة مثل الصحف، الانترنيت، الإذاعة.
- **استقبال طالبي العمل**: يتم في هذا الاجراء استقبال الأفراد طالبي العمل وتزويدهم كم يطلب منهم الإجابة شفهي على الأسئلة الخاصة بعملهم السابق ومؤهلاتهم وقدراتهم.
- **ملئ طلب الاستخدام**: بعد اقتناع بالتوظيف لطالب العمل يقوم بتعبئة طلب الاستخدام الذي يتضن معلومات ذاتية عن مقدم الطلب وعن مؤهلاتهم وخبراتهم وأنشطته المهنية.
- **عقد اختبارات العمل**: تتمثل في اختبارات تحريرية لموضوع العمل وأيضا اختبارات نفسية تشمل الذكاء والسلوك والتصرف.

- **اجراء المقابلات الشخصية**: بعد اجتياز الاختبارات الموضوعية، يخضع كل من الناجحين لمقابلة شخصية تهدف للحصول على معلومات واقعية دقيقة وتفصيلية عن طالب العمل وبالتالي التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في طلب الاستخدام وتقييم قابليته للعمل.
- **التصفية النهائية**: التحري الدقيق عن الأشخاص الناجحين في المقابلة الشخصية.
- **الكشف الطبي**: التأكد من خلوهم من الأمراض التي تأثر عليه وعلى زملائهم في العمل، التعيين وتحديد الراتب والامتيازات الأخرى. وبعد اجتياز الفحص الطبي يصدر قرار من إدارة المؤسسة التوثيقية أو الإدارة العليا بتعيين الأفراد الذين تمت التوصية بهم ويشمل قرار التعيين على اسم الموظف ومسمى وظيفته ودرجته والاضافات المالية، وتتراوح شروط التعيين في فترة اختبارات تجريبية تتراوح ما بين شهرين وستة أشهر وذلك للتأكد من صلاحية العملية. والغرض من هذه التجربة التقويم الفعلي لأداء الموظف في إنجازه لما يوكل إليه من عمل وممارسة للمهنة نفسها داخل المؤسسة وتحت مراقبة المسؤولين وفترة الاختبار تبيح للموظف أم فرصة الاستمرار في العمل او ترك الوظيفة ثم بعد تتم عملية التقويم لأداء الموظف دوريا او سنويا عن طريق التقارير التي تقيّم الموظف من حيث السلوك الوظيفي والانضباط في العمل التعاون ومع زملائه ومع رؤسائه وقد يكتبون عنه التقارير في شكل مذكرات أو عن طيق استمارة بها معلومات محددة.



الشكل 02: مراحل عملية الاختيار والتعيين.

قائمة المراجع:

بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008.

زرنيز، أمال. استقطاب واختيار الموارد البشرية. محاضرة ألقيت على طلبة السنة الثالثة تخصص تنمية الموارد البشرية. جامعة الشلف: قسم العلوم السياسية، 2013

ربحي مصطفى عليان، عبد الحافظ سلامة. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان، اليازوري، 2006.

غرارمي، وهيبة. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

طه جما يوسف. إدارة المكتبات ومصادر المعلومات المتخصصة. عمان: دار الحامد، 2007.

ربحي مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. كلية التخطيط، 2007.

الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية. ع.16. المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع. 17 المتعلقة بالقانون رقم 9-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

بشاريزيد الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

صلاح عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 2000.

برنوطي سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

كاظم محمود خضير. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع، 2009

عياش بن الشيخ. سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. البويرة: 2012.

محمد عباس سهيلة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

الحموري صالح سليم. إدارة الموارد البشرية. د.م.: دار الكنوز المعرفية، 2013

الدرس 07: التدريب وتكوين العمّال:

1- **ماهية التدريب:**

1.1. **تعريف التدريب**: لقد اختلفت الآراء حول مفهوم تدريب العاملين ولقد كان للكثير من الباحثين العديد من وجهات النظر لهذا المفهوم، ومنه يمكن القول أن التدريب هو:

- نقل المواهب والمهارات من شخص لآخر لإكساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لهدف مهارات موجودة وايضاحها.
- كما أن التدريب هو ذلك الجهد والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.
- هو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى مكانة يمكنه من الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تطلبها هذه الوظيفة وجعله قادر على متابعة العمل. ويعني التدريب في المكتبات تثقيف منهجي لكافة مستويات العاملين على مواقف أو مهارات جديد او هو نمط التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل.
- هو عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات كمعارف ومهارات يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوفق إنجازها وتحسين أدائها باستمرار.
- هو توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء العمل ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن عملية التدريب هو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على مستوى المطلوب.
- هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وبحيث يمكنه ان يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمدها المنظمة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير.
- عرفه علماء النفس انه تغيير ثابت نسبيا في الحصيلة السلوكية للفرد ليحصل نتيجة الخبرة.

وحسب حسب حسن أحمد الطعاني يهتم التدريب أساسا بنقل الفرد من مستوى معين الى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما فيما يتعلق بالفعالية. ونقصد بالكفاءة تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كيفية. ونقصد بالفعالية معرفة الأشياء الصائبة المطلوب تحقيقها. ومن جهته نظر كل من الصديق منصور بوسنينة، وسليمان الفارسي: يقصد بالتدريب تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تهدف الى تزويد وإكساب الفرد معارف

وقدرات ومهارات جديدة، أو تغير وجهات النظر والأفكار والاسس السابقة لدى الافراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. منه يعتبر التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي ان تقوم إدارة الافراد باستقطاب واختيار العالمين، وانما من الصروري ان يعقب عملية الاختيار والتعيين اعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الاعمال المسندة إليهم.

2.1. أنواع التدريب: يختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المتخذة أساسا لتصنيف تلك الأنواع ويتمكن اعتماد المعايير التالية أساس للتصنيف.

- **من حيث الزمن أووقت التنفيذ:**

- **قبل الخدمة**: هو التعليم واكتساب المعارف والمهارات التي تؤهل الى دخول العمل أي اعداد إفراد عمليا وعلميا ومسلكيا اعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.

- **أثناء الخدمة**: وهو المتعلق بصقل المهارات واحاطة الموظف بالتطورات في مجال وظيفته وتخصصه لتحسين مستوى أدائه، أي أن الموظف الجديد بتلقي تعليقات وتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه.

- **من حيث المكان:**

- **داخل المنظمة**: تدريب مجموعة من الموظفين حيث تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون اليها (دورات اجتماعية، مناقشات) داخل المنظمة من قبل المسؤولين مع الموظفين ومن قبل إدارة الموارد البشرية.

- **خارج المنظمة**: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة يلتحق ببرنامج تدريبي في واحد المراكز التدريبية.

- **من حيث الهدف:**

- **لتحديد المعلومة**: يعطي معلومات عما هو جديد في مجال العمل وأساليبه والوسائل المتطورة لإنجازه.

- **تدريب المهارات**: زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة وتزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية.

- **التدريب السلوكي**: يعطي لتفسير نمط سلوك أو اتجاه.

- **التدريب للترقية**: تحسين إمكانية الموظف.

- **التدريب وفقا لعدد المتدربين**: ونجد فيه:

- **التدريب الفردي**: أي هو تدريب كل فرد على حدي، وقد يكون بغرض الاعداد او بغرض تحسين الأداء عادة ما تكون تكاليف عالية.

- **التدريب الجماعي**: ومن خصائصه: يتم في مجموعات متفرقة فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفيه، يتم في بيئة العمل العادية او خارج بيئة العمل ومن أمثلة تدريب العاملين على استخدام الآلات.

- **تدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين**: واحاطة بكل جديد فهو تدريب من نوع اخباري. وهناك من يضيف نوع آخر من التدريب حسب نوع الوظيفة وينقسم هذا النوع الى 3 أقسام:

- **التدريب المهني والفني**: ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومنها أعمال الكهرباء التجارة الصيانة وفيه تقوم بعض المؤسسات او نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة، ويحصلون على شهادة فنية.

- **التدريب التخصصي**: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الاعمال المحاسبة المشتريات المبيعات حيث أن المعارف والمهارات هنالك ترتكز كثيرا على الإجراءات الروتينية وانما ترتكز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها واتخاذ القرارات بشأنها.

- **التدريب الإداري**: ينص هذا النمط من التدريب على الافراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه واتخاذ القرارات التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل. وهناك من يقدم نوع آخر من التدريب وفق الزمن ويتكون من تدريب طويل الاجل والتدريب قصير الأجل.

3.1. أهمية تدريب الموارد البشرية:

- تحسين وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف.
- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع.
- تخفيض عدد الحوادث.
- التخفيض من حدة الاشراف.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع.
- رفع الروح المعنوية وتطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية.

- تحسين المردودية.

4.1. أهداف التدريب:

- تطوير وتحسين معارف ومؤهلات العمال والموظفين.
- ضمان الملائمة بين قدرات العمال ومعارفهم.
- المساعدة على تفتح المستخدمين وزيادة تقدم النفس.
- تحسيس المستخدم بمسؤولياتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- اكتساب الفرد انماطا واتجاهات جديدة لصالح المؤسسة.

2- مبادئ التدريب وطرقه:

1.2. مبادئ التدريب:

- **الشرعية**: يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- **المنطقية**: يجب ان يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- **الهادفية**: ان تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق وتحديده تحديدا دقيقا من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والتكلفة.
- **الشمولية**: يجب ان يشمل التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجي ان يوجه الى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **التدريبية**: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة الى أكثر تعقيدا.
- **الاستمرارية في التدريب**: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهارته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة امام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.
- **المرونة**: يجب ان يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

2.2. الأبعاد الأساسية للتدريب:

- التدريب نظام فرعي: يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ومن هذا المنطلق تعتبر عملية التدريب نظام فرعي للنظام الكلي.
- التدريب عملية مستمرة: تظهر الحاجة الى نشاط التدريب في المنظمات بصفة مستمرة وذلك لملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- التدريب قصير وطويل الاجل: ان مساهمة نشاط إدارة القوى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يؤكد حقيقة ان التدريب يمكن ان يغطي احتياجات المنظمة في الاجلين القصير والطويل المدى.
- واقعية التدريب: تعني واقعية التدريب ان يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وان يكون معبرا عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، وقد يؤدي عدم واقعية التدريب الى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط.

3.2. طرق التدريب:

- التدريب في مكان العمل:

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر: تلقت هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر، باعتباره المسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ومن ثم تكون علاقة بمرؤوسيه علاقة تدريبية.
- التدريب عن طريق عامل قديم: لا تختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة الى جانب توافر القدرة لديهم معلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والايضاح والشرح والتطبيق.

- التدريب خارج مكان العمل: هو التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة ان وجد او في مركز تدريب خارج المنظمة وعادة ما يعفى الافراد خلال قدرة التدريب من الدوام الرسمي، ويتم التدريب خارج مكان العمل بصورة مختلفة منها:

- المحاضرة: يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات او حقائق محددة للمتدربين ومع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد.
- التطبيقات العملية: يقوم المدرب بأداء معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات.

- الحلات الدراسية: تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين ويتطلب منه دراسة وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا الى تقدير او حكم او قرارات في شأن ما حدث وأسلوب علاجه.
- الدراسة المبرمجة: قد يأخذ هذا الأسلوب شكل كتيبات او مراجع تحتوي مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبة بطريقة منطقية ومتسلسلة او عن طريق أجهزة تعليمية.
- تمرينات المحاكاة: تعتبر من طرق التدريب الفعالة والمكلفة أيضا وخي عملية تقليد للواقع أو تمثيلية ولكي يمكن محاكاة العمل او الوظيفة المراد التدريب عليها يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية.
- التدريب عن طريق التتلمذ: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية ظهر في أوروبا وكان منتشرا في كل الدول العربية تقريبا ومزال مطبقا في تعلم بعض الحرف حتى يومنا هذا، وفي هذه الطريقة يتعلم المتدرب على يد معلم محترف متمكن من حرفته.

4.2. شروط نجاح التدريب ودوافعه والمسؤول عنه:

التدريب اجراء مخطط ومنظم يهدف الى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين انتاجيتهم ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من توفر مجموعة من الشروط وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب الى شروط نجاح التدريب أولا ثم ننتقل الى دوافعه والجهة المسؤولة عنه.

أ- شروط نجاح التدريب:

- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقناع حقيقي بأهميته وتتم ترجمة هذا الاقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.
- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب فالمدرب عنصر مهم في نجاح التدريب او اخفاقه.
- استخدام المتدرب أنماطا سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب ولا بد ان تتوافر لديه الرغبة والاستعداد للتدرب.
- وجود مناخ التنظيمي يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

ب- دوافع التدريب: تتلخص دوافع التدريب في النتائج التي تتحقق من ورائه وهي:

- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته: فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يعني اتفاقهم للعمل، ومن ثم زيادة انتاجيتهم، وتحسين نوعية الإنتاج.
- الاقتصاد في النفقات: التدريب اعطى مردودا أكبر من تكلفته فتدريب العاملين على الاستخدام العقلاني للآلات وفق طرق سليمة قد يؤدي الى الاقتصاد في النفقات وذلك من سلامة الآلات واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.
- الرفع من معنويات العاملين: التدريب أثر كبير على معنويات العاملين فعند شعور الفرد ان المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يحس بالملل.
- القلة في الاشراف: الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق له التدريب له وعيا، وقدرة على التحكم الذاتي فيقل الاشراف عليه والاستفسارات عنده وبالتالي تقل رقابته.
- القلة في الحوادث: التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الالة والحركة وهي مصادر القضاء على الحوادث.

ت- **المسؤول عن التدريب:** تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:

- **الإدارة العليا:** إذا أرادت المؤسسة ان يكون لها برامج تدريبية فعالة لابد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب واهميته كاستثمار بشري.
- **إدارة الموارد البشرية:** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية او قسم التدريب مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.
- **المشرف المباشر:** لابد للمشرف المباشر ان يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريب وتستعمل عملية حضور العامل الى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد ان توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من بين الأمور التي يجب ان يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.
- **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي أشرنا اليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات لا بد ان يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي ينتجها لهم المؤسسة.

5.2. مراحل اعداد البرامج التدريبية:

ان التخطيط يعتبر الوسيلة العلمية المثلى في انجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة إذ يتطلب التخطيط للتدريب مهام ومراحل أساسية في اعداد البرامج التدريبية من خلال:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي واعداد المواد.
- اختيار الأساليب والتقنيات السمعية البصرية المناسبة.
- تهيئة التسهيلات التدريبية.
- استقطاب المدربين الأقوياء.
- استقطاب المشاركين.
- اعداد الموازنة للبرنامج التدريبي.
- اعداد جدول الزمني.

6.2. مزايا ومعوقات التدريب:

أ -مزايا التدريب: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ومزايا أخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها:

مزايا التدريب الفرد ما يلي:

- اكتساب الفرد بخيرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخيرات وقدرات جديدة مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية.

مزايا التدريب للمنشأة ما يلي:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- اعداد أجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

معوقات التدريب:

- الاهتمام السطحي بعملية التدريب.
- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين الى عمل فعلي.
- انخفاض كفاءة المشرفين على التدريب بالمؤسسات ومراكز التدريب.
- التدريب هو عنصر نفقة لا يبررها عائده.
- أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل.

كخلاصة القول، يعتبر التدريب من أوثق الأمور ارتباطا بالسياسة الوظيفية التي تنتهجها المؤسسات التوثيقية، كما يعتبر أيضا أحد العناصر الأساسية لتحديد مدى صلاحية تلك المؤسسات ودقة أدائها الوثائقي. ولعل من الضروري التأكيد بان اختيار الموظفين ليس هو نهاية المطاف بل يفضل في كثير من الأحوال تدريبهم على الاعمال الوظيفية لأجل اتقانها، والتمكن من أدائها ورفع مستوى كفاءة الموظفين العلمية والعملية الى اقصى الحدود الممكنة. وبذلك فان التدريب ضرورة لازمة لكل موظف للتعرف الى أجزاء عمله وتفاصيله المختلفة، وليتهيأ للإلمام بأعمال تدخل في دائرة اختصاصه. فمعظم المؤسسات الناجحة أدركت أهمية تنمية مهارات موظفيها وأصبحت تولي اهتماما أكبر في هذا المجال، وقد اسفرت نتائج تدريب وتأهيل الكوادر الى زيادة حجم الاستثمار وأداء المؤسسات وهو ما دفعهم الى تخصيص مبالغ مالية مخصصة لتدريب وإلحاق كوادر المؤسسات في برامج تنمية وتطوير المهارات وعلى أهمية العلاقات التي تربط بين تنمية الفرد وتحقيق اهداف المؤسسة.

قائمة المراجع:

محمد سعيد أنور سلطان. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

السعيد مبروك، إبراهيم. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014.

حلايمي أمال. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر. خميس مليانة، 2015-2014

شرايطية شهرزاد. فاعلية نظام التكوين في ترقية كفاءات المستخدمين. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فب العلوم التجارية. 2010

بلعيدي عبد الوهاب، بوسهوة محمد. التكوين على جودة أداء العامل. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس. مدرسة الدراسات العليا للتجارة. تخصص إدارة أعمال، 2010

زايد عادل محمد. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: د.ن. 2003

خضيركاظم حمود. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

محمد حافظ حجازي. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2009.

أحمد أبو شيخة نادر. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.

العزاوي نجم. جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

عبد الباقي صلاح الدين. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الخامسة طبع نشر وتوزيع، 1999.

أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. مصر: مركز التنمية الإدارية، 1998.

برنوطي سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

هند بينت عبد الرحمان آل عروان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.

غرارمي، وهيبة. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

عباس، أنس عبد الباسط. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011

الطعاني، حسن أحمد. التدريب الإداري المعاصر. ط.2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.