

# إدارة الموارد البشرية



**ملخص عروض الأستاذة / ريم مشاط**

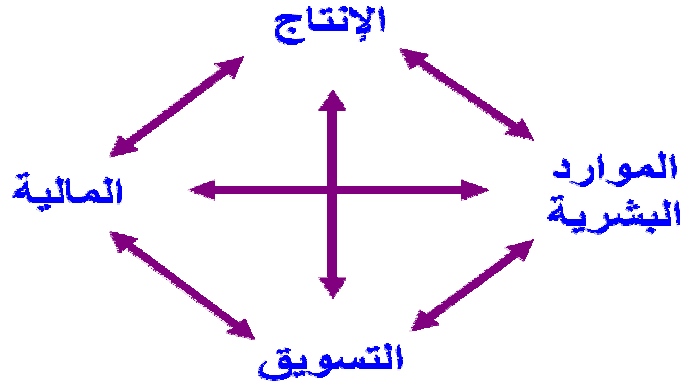
(انتساب) عام ١٤٣٠ هـ

**جمع وتنسيق**

**عطر الغلا**

## الفصل الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

### وظائف المنظمة



### التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية:

العالم حولنا مليء بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور مثل

- سور الصين العظيم.
- بناء الأهرامات في مصر.
- وصول الإنسان إلى القمر.
- واختراع الحاسب الآلي وغيرها..

وقد تكون الإدارة التي حققت الإنجازات السابقة بالاشتراك مع البشر إدارة دكتاتورية أو استشارية ديمقراطية وقد تكون بين هذا وذاك.

### المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

التاريخ الإداري في التعامل مع الإنسان لم يخل من الظلم والقهر إلا أنه يقدم لنا أنواراً ساطعة في عالمنا الإسلامي منها:

- في مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بالرحمة والاستشارة والعفو عند المقدرة.
- وفي مجال التفويض كان رسول الله يفوض لأصحابه الكثير من المسؤوليات الإدارية.

### الإدارة العلمية

رائدها "فردريك تايلور" استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل .

فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل من خلال مقاييس الوقت ، والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج ، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج. وكنتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

### العلاقات الإنسانية

أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

### إدارة الأفراد:

- "توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو"
  - وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.
- تحديد نشاطات إدارة الأفراد تعني :
١. تحليل الوظائف وتوصيفها.
  ٢. اختيار الأفراد.
  ٣. تحديد الأجور والحوافز.
  ٤. تنمية وتطوير الأفراد.
  ٥. حل مشاكلهم.

رغم الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد إلا أنه يفتقد عنصر التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المنظمة فأهداف المنظمة تظل هي الأساس. ومما يؤخذ على دور إدارة الأفراد عدم التناسق والتناغم بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه و نشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة. لتحول إلى إدارة الموارد البشرية .

### برز خلال فترة السبعينات مفهوم "ادارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "لإدارة الافراد"

### لماذا التحول؟

إدارات الأفراد وسيط بين الإدارة والعاملين فهي تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم.

مع ذلك وبمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أصبح هناك قصور واضح في إدارة الأفراد...

## جوانب القصور في إدارة الأفراد

١. لم يكن هناك تناغماً بين القرارات والممارسات داخل إدارة الأفراد.
٢. لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة.
٣. لم يكن لإدارة الأفراد دور مؤثر في التخطيط الشامل للمنظمة.
٤. كان الفكر السائد في ذلك الوقت هو اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي.

## ماذا يعني هذا التحول؟

- يعني تحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم .
- الأفراد العاملين في المنظمة ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة وإنما أصل إستراتيجي هام من أصول المنظمة.
- أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية.
- إدارة الموارد البشرية هي شريك أساسي في عملية تخطيط المستقبل وتطور المنظمة.
- وهكذا فإن إدارة الأفراد هي جزء من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية.
- ومن ناحية أخرى فإن فلسفة التحول تقوم أيضاً على أن أهداف المنظمة وأهداف العاملين هي أهداف تكمل بعضها البعض وليست متناقضة وأن باستطاعة المنظمة أن تحقق أهدافها وأهداف العاملين في آن واحد وذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات البشر.

## مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

- كلا المصطلحين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية تعنيان بنفس النشاطات والوظائف ، ولكن مع اختلاف في فلسفة الأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات..
- إن هدف إدارة الأفراد هو تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً.
- من حيث الممارسة لوظائف الأفراد فإن التنسيق والتناغم بين وظائف الأفراد داخل الإدارة نفسها أو بينها وبين القطاعات الأخرى يظل مفقوداً ولا رابط بينهما أما في إدارة الموارد البشرية فإن هناك تكامل وتناغم .

## نقاط التشابه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

١. تدعو كلا الإدارتين إلى توجيه نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
٢. تنظر كلا الإدارتين إلى أهمية تطوير وتنمية الأفراد بمعيار واضح.
٣. كلا الإدارتين تريان ضرورة وضع موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مستوى عالٍ من التنظيم (في صفوف الإدارة العليا).
٤. يؤيد كلا المفهومين مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

| إدارة الأفراد  | إدارة الموارد البشرية   |
|--|---|
| مفهومها ودورها ينحصر في إدارة شؤون العاملين وليس المديرين ويعني أن مجال تحسين العمل وتطويره يجب أن يتناول فقط المستويات الإدارية والعاملة الدنيا والوسطى . | مجالات تحسين العمل وتطويره لا بد أن يكون شاملاً لكل المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا. |
| تحقيق أقصى إنتاجية من العاملين هي من اختصاص رؤسائهم المباشرين.   | المهمة مشتركة.  |
| برغم تشابه النشاطات إلا أن الممارسة لكل نشاط وماقد تفرع عنها من وظائف تتم بمعزل ودون تنسيق أو تكامل.   | ترتكز على إدارة بيئة العمل الداخلية بحيث يتم التنسيق بين كل وظائف هذه الإدارة.                  |

#### تعريف الموارد البشرية:

تعني إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين " إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم "

#### أهمية الموارد البشرية:

١. وجود خبرات متخصصة في استقطاب أفضل العناصر البشرية لتوظيفها والحفاظ عليها والذي يؤدي للارتقاء بإنتاجية المنظمة .
٢. توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من قدراتهم .
٣. المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية .
٤. توفير التكاليف الباهظة في قضايا قانونية قد يلجا إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل ، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز عن الترقيات. .

مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار:

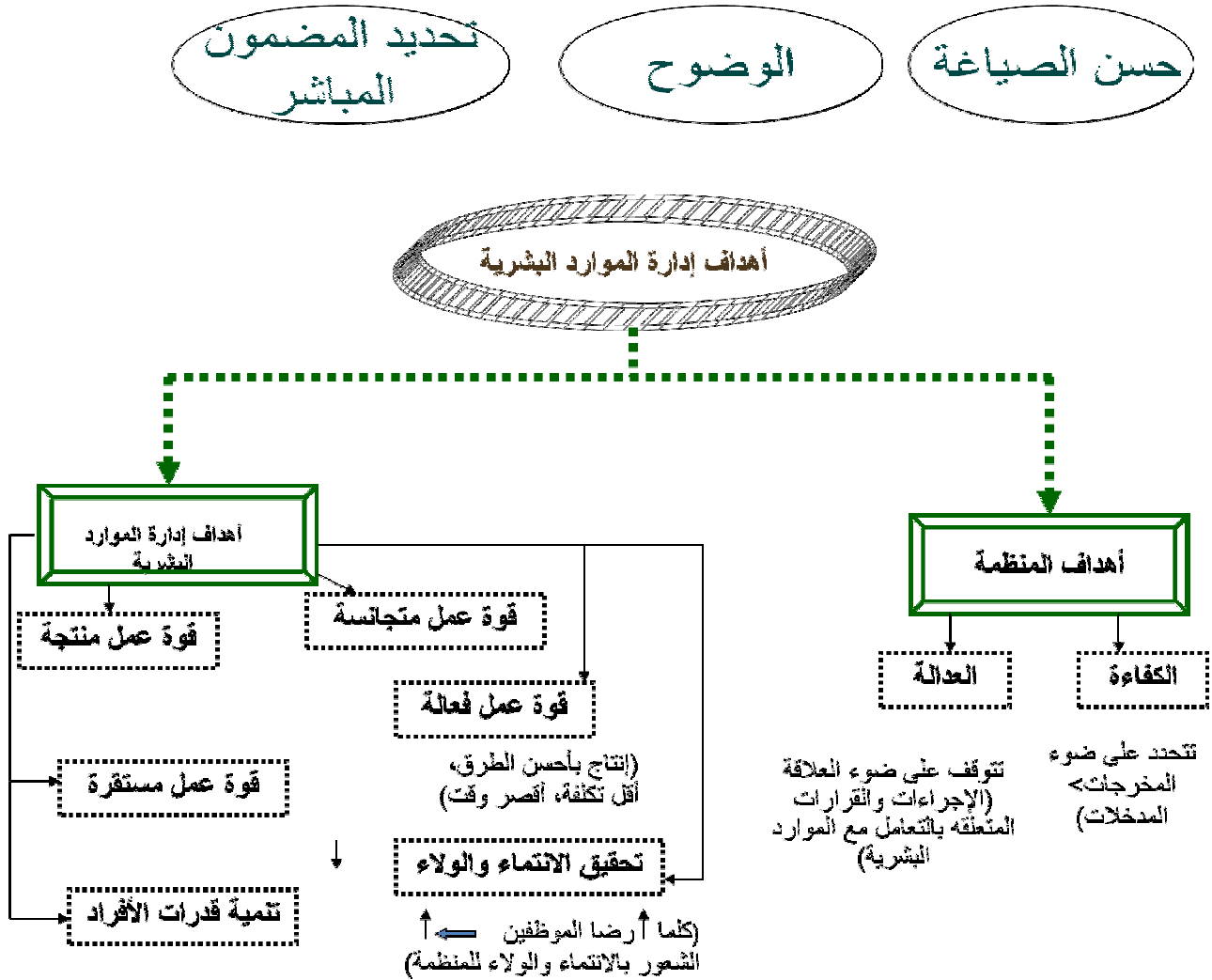
- ♦ أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة.
- ♦ أن إدارة الموارد البشرية هي شريك هام في التخطيط الاستراتيجي.
- ♦ أن عملها لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف ، وتدريب ، ...

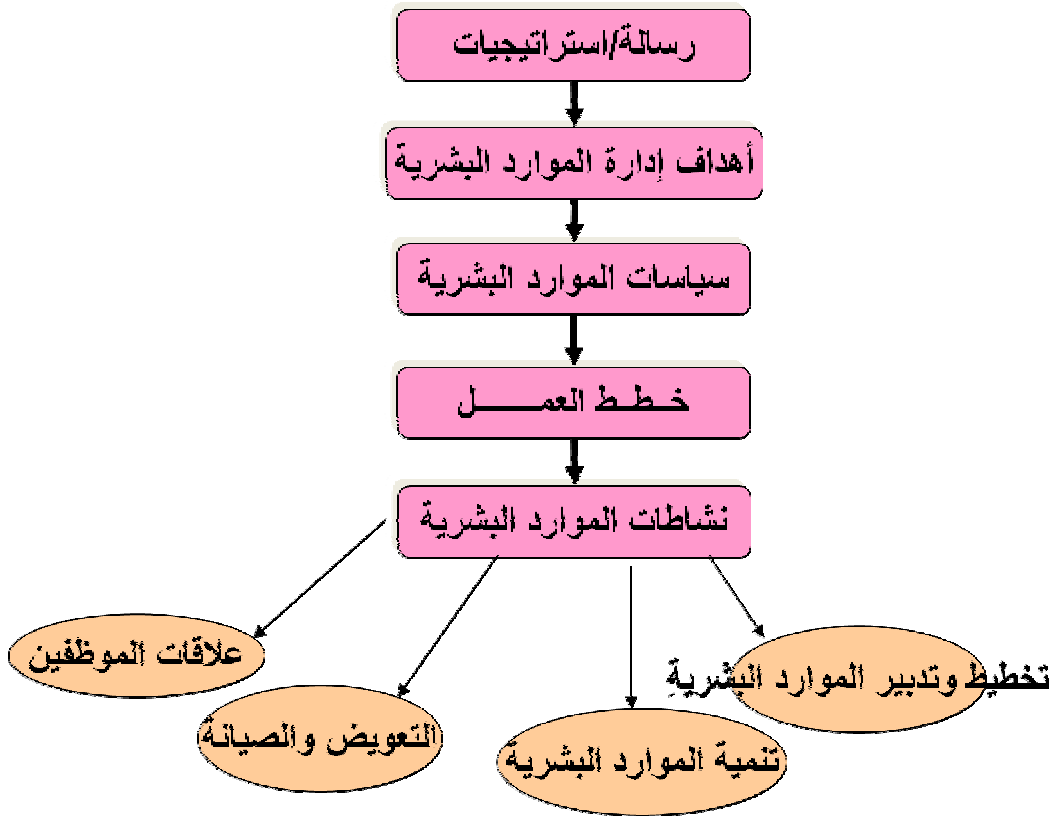
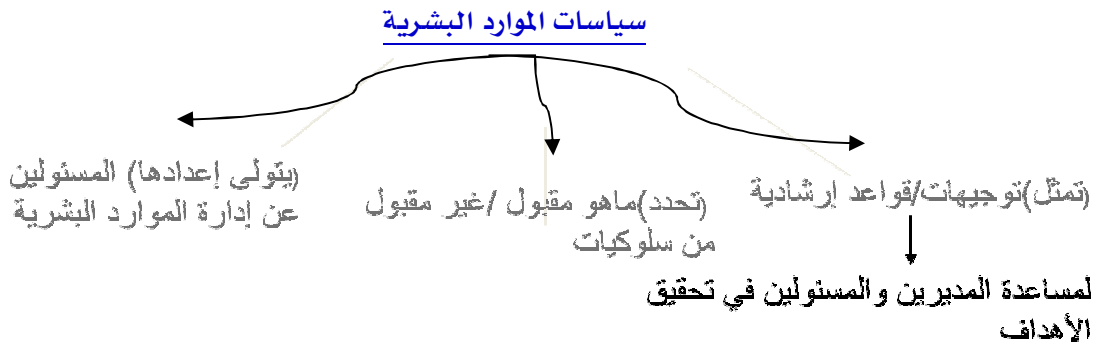
رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية

رسالة الموارد البشرية:

التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال:  
\* تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال (الاختيار، التعيين ، التطوير).  
\* المحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.

من أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لابد وأن تتوفر بها خصائص محددة





\*إطار العمل في إدارة الموارد البشرية.

#### الخلاصة:

- وراء كل منظمة ناجحة "موارد بشرية متميزة"
- وإن الوصول إلى هذا التميز يمر عبر الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

**الإدارة العلمية**

منهج في الفكر الإداري يهتم بطريقة تصميم الوظائف واستخدام مقاييس الحركة والزمن في تقدير جهد العامل ومكافأته

**Human Resource Strategies: استراتيجيات الموارد البشرية**

ويقصد بها مجالات العمل والممارسة الفعلية في مجال الموارد البشرية

**Personnel Management: إدارة الأفراد**

مجموعة من الخبراء المتخصصين في شؤون الأفراد تجمعهم وظيفة واحدة وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة إدارة الموارد البشرية: منهج فكري يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة.

**Standards : المعايير**

هي وحدة للقياس لنتائج وجهود الأفراد



## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية النشاطات والوظائف

### العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

#### n تعرف الإدارة بأنها :

مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة ( بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات ) بأقصى طاقة ممكنة ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

#### n وظائف المنظمة :

١. تخطيط
٢. تنظيم
٣. توجيه ( تنفيذ )
٤. رقابة وتقييم الاداء
٥. تحديد الأهداف .

### أهداف الموارد البشرية :

#### n لها جانبين من الأهداف وهما :

المنظمة - الأفراد .

#### n الأهداف التي تسعى لها المنظمة :

١. الكفاءة والفعالية .
٢. التجانس
٣. الاستقرار
٤. تطوير وتنمية المهارات .
٥. تحقيق الإنتماء .

#### n أهداف الأفراد :

١. فرص عمل جيدة .
٢. ظروف ومناخ عمل جيد .
٣. العدالة في الأجور والمعاملة .
٤. فرص للتقدم الوظيفي .
٥. الاستقرار والأمن الوظيفي .
٦. تقديم الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية .

## العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

### تخطيط الموارد البشرية :

- n أي تحديد من ؟ كيف ؟ متى ؟ أين تنفذ الأعمال المطلوبة .
- n تبدأ عملية التخطيط بفلسفة الاهداف ومعرفة فلسفة الادارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية .

### تنظيم الموارد البشرية :

- n تخضع عملية التنظيم لنفس المبادئ الخاصة بالتخطيط .
- n معرفة أسلوب الإدارة هل هي مركزية أم لامركزية ؟

### توجيه الموارد البشرية ( التنفيذ ) :

١. تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وتشمل :
٢. شرح المهام والأعمال المطلوبة .
٣. تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى .
٤. التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم .
٥. تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم .
٦. حل الصراعات والشكاوي داخل المنظمة .

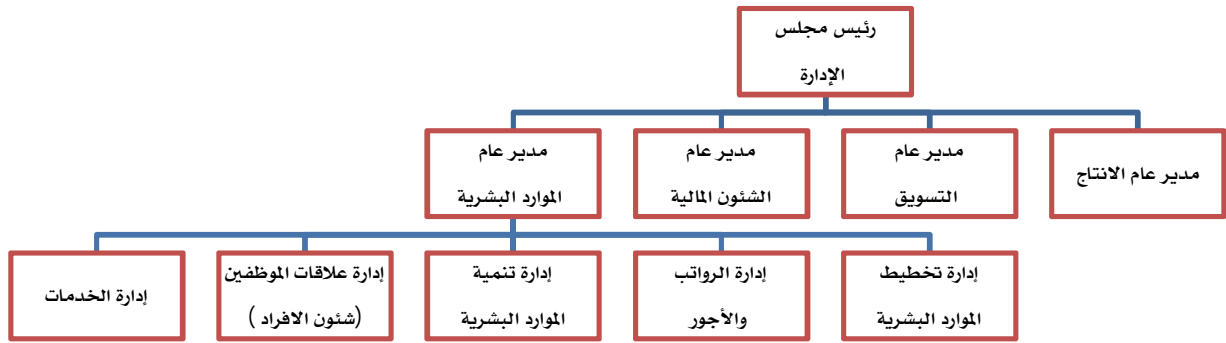
### الرقابة :

- n الهدف من الرقابة هو : التأكد من أن العمل الذي تم او يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة .
- n تستلزم عملية الرقابة تحديد المعايير وتقويم الأداء وقياسه ثم تصحيحه .
- n يمكن أن يشمل التقويم ما يلي :
- ١. تقويم انتاجية الافراد وأدائهم .
- ٢. تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية .
- ٣. تقويم اجراءات وقواعد العمل .
- ٤. تقويم نظام الحوافز والاجور والرواتب .
- ٥. تقويم نتائج التدريب .
- ٦. تقويم معدلات دوران العمل والغياب .

## الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

- n تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر ، حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي ومن ثم المسؤوليات والواجبات المسندة إليها .
- n في حالة وجود فروع خارجية للمنظمة (خارج المركز الرئيسي) فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في المنظمة .

## الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الموارد البشرية



## تصنيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية :

### الوظائف التخصصية :

تضم مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية مثل :

n الاستشارات والتوجيه

n خبراء تقييم الوظائف

n خبراء تصميم وتحليل الوظائف .

### الوظائف الكتابية (المساعدة) :

تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية ، الاستعلامات ، طابعي الآلات ، مشغلي الحاسبات .

### الوظائف الادارية والقيادية :

n يمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية ويرأسهم عادة مسئول بدرجة مدير عام أو نائب الرئيس .

n تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية ، رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة باستغلال وتدريب الطاقات البشرية .

## المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية :

### n مهارات فنية :

تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل : استخدام الآلات .

### n المهارات السلوكية :

مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والتحفيز .

### n المهارات الفكرية :

وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات .

### n مواصفات أخرى :

- معرفة طبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية .
- الإلمام الشامل بطبيعة المنظمة وأهدافها .
- الإلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء الانتاجية .
- الإطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية .
- القدرة التفاوضية والقدرة على الاقناع .
- الاستماع الجيد .
- تكوين العلاقات مع اطراف متعددة .
- القدرة على الاتصال .

## نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية :

### n تخطيط الموارد البشرية :

١. توصيف الوظائف .
٢. تخطيط الاحتياجات البشرية .
٣. عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الاداء
٤. النقل والفصل من الخدمة .

### n تنمية الموارد البشرية :

١. من أهم الأنشطة وأكثرها تكلفة .
٢. تشمل عمليات التأهيل والتدريب وإعادة التدريب .
٣. عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية العليا في المنظمة .

## n التعويض ( الاجور والرواتب ) :

١. يتناول تقييم الوظائف ومقارنتها مع بعضها البعض من أجل تحديد الاجر العادل .
٢. مقارنة الاجور بالمنظمة مع الاجور السائدة خارجها .
٣. معايير إعطاء الزيادة في الاجور .

## n صيانة الموارد البشرية :

١. وهو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها .
٢. الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية .
٣. الاهتمام برفع معنويات الافراد ورضائهم الوظيفي .

## n علاقات الموظفين :

١. يعني بتوفير الفرص والتوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين في اطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للافراد وتخطيط مسار هذا التقدم .
٢. إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة ( الترقيات - التنقلات - الاستقالات ) .
٣. خلق التوافق والانسجام وتقليل الاحتكاك بين الادارة والموظفين

## العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى :

**n** إن إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شئون الأفراد لا تعنى إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين بها .

### مثال :

عندما ترغب الشركة في تدبير الكوادر البشرية فإنها تستعين بالإدارة التنفيذية التي ( تحتاج الى عاملين جدد ) في تحديد المواصفات والمؤهلات اللازمة لشاغل الوظيفة .  
تقوم ادارة الموارد البشرية بإجراء اعلانات بالصحف ووسائل الاعلان عن الوظيفة ومواصفاتها .

## الفصل الثالث

### تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

#### الخرائط التنظيمية

التنظيم ليس في حد ذاته هدف وإنما وسيلة لتحقيق الهدف، والخريطة التنظيمية تمثل لنا مسميات الوظائف وحدود السلطات والمسؤوليات وحدود العلاقات والمسؤوليات الإشرافية.

#### فوائد وجود الخريطة التنظيمية:

١. توضيح مسميات الوظائف.
٢. توضيح خطوط المسؤولية.
٣. تحديد المسئول عن كل إدارة وقسم.
٤. تحديد نوعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
٥. تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.

#### ما لا تظهره الخرائط التنظيمية:

١. وصف المهام والمسؤوليات اليومية للوظائف.
٢. الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين والإدارات.
٣. مدى قرب نظام الرقابة على الأفراد أو تساهله.
٤. السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية و نطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا الوظائف.
٥. المؤهلات و المواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل الوظائف.

#### تعريف عملية تحليل الوظائف:

هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

#### الجوانب التي يركز عليها خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية عند جمع المعلومات عن الوظائف:

##### n الواجبات الوظيفية:

تحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف وكيفية الأداء وتوقيته.

##### n سلوكيات العمل:

تحدد مجموعة التصرفات التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

##### n الأدوات المستخدمة:

مثل الطابعة و الفاكس.

## n معايير الأداء:

المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف.

## n ظروف العمل:

معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل.

## n وأخيراً

فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة.

## أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:

- § تحديد اطار العمل المطلوب من كل فرد.
- § لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- § تحديد الأجر يتم وفقاً لأهمية العمل و اطار مسئولية الموظف.
- § تحديد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف والأفراد اللازمين.
- § تحديد الشروط و المؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة.

## الجوانب التي تربط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية:



## الجوانب التي تربط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية:

### **n الاستقطاب والاختيار:**

عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ومن ثم اختيار الأفضل منهم وفقاً لعملية المقارنه بين البيانات وبين مؤهلات المتقدمين.

### **n تحديد الأجور:**

الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى والعكس صحيح.

### **n تقويم الأداء:**

قياس أداء الموظف على أساس الاعباء والالتزامات المحدده لوظيفته.

## الجوانب التي تربط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية:

### **n التدريب:**

تطوير كفاءة ومهارة الموظف لتتناسب مع المعايير المحددة لوظيفته.

### **n الترقية:**

اثبات الموظف لجدارته في عمل معين مؤشر لقدرته على تحمل أعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

### **n تخطيط الاحتياجات البشرية:**

تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كماً ونوعاً.

## خطوات عملية تحليل الوظائف

### **n تحديد الهدف من استخدام التحليل:**

يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية و أسلوب جمعها.

### **n جمع بيانات أولية:**

جمع بعض البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل.

### **n اختيار نماذج وظيفية تمثيلية:**

اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ليتم تحليلها.

### **n جمع معلومات عن الوظيفة:**

جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها.



## **n** مراجعة المعلومات مع الموظف المعني بالوظيفة وكذلك مع رئيسه المباشر:

توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها.

## **n** استخلاص الوصف الوظيفي:

نموذج مصغر مستخلص من عملية تحليل الوظيفة ويشمل واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

## طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف:

### أولاً: المقابلات

أنواع المقابلات:

١/ مقابلات فردية مع الموظفين.

٢/ مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.

٣/ مقابلات مع المشرفين.

إيجابيات المقابلات:

\* أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظائف استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولة تنفيذها.

\* تكشف بعض الأعمال العرضية التي يقوم بها الموظف من حين لآخر.

\* قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة.

\* تنفيذ الإدارة في رسم سياساتها وقراراتها في مجالات العمل الأخرى.

سلبيات المقابلات:

\* نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجور.

\* قد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم.

\* قد يميل بعض الموظفين إلى التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.

\* لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة.

\* مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.

### ثانياً: الاستقصاءات

أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف وذلك لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.

إيجابيات أسلوب الاستقصاءات:

\* سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين.

\* أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات.

سلبيات أسلوب الاستقصاءات:

- \* لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفض بين الموظفين.
- \* احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- \* تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.

### ثالثاً: الملاحظة

يتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أداؤها.

إيجابيات أسلوب الملاحظة:

- \* الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
- \* توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسؤولياتهم.
- \* تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

سلبيات أسلوب الملاحظة:

- \* قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة ومسؤولياتها.
- \* لا تفيد هذه الطريقة في تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
- \* قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل.

### رابعاً: سجل الموظف اليومي

يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

مميزات هذا الأسلوب:

ان استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكّلان معاً رصداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة.

عيوب هذا الأسلوب:

تحيز الموظف ومبالغته.

### المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

#### ١/ خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:

يخشى كثير من الموظفين من أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظيفة هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة إتباع ما يلي:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح لمسئول بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجور.

## ٢/ ضرورة تحديث المعلومات:

وهناك طريقتان للتحديث وهما:

- قيام ادارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين تطلب منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات.
- الطلب من مدراء الإدارات والأقسام تزويد ادارة الموارد البشرية بأي مرثيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

## ٣/ تنتهي عملية ((تحليل الوظائف)) بعملية أخرى هي ((توصيف الوظائف)).

### توصيف الوظائف

تعتبر بطاقة ((توصيف الوظائف)) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.

### وأبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

١. ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي).
٢. كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسؤوليات).
٣. ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
٤. ماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

### الأمور التي يجب مراعاتها لتحسين استخدام عملية توصيف الوظائف:

- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها.
- أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص المعنيون بالوظائف.
- يراعى في بطاقات التوصيف النمطية ليتمكن استخدامها في المقارنات الوظيفية عند الحاجة.
- أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل وأن تكون ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف على الهياكل التنظيمية للمنظمة.

## تفيد عملية توصيف الوظائف إدارة الموارد البشرية في عدد من الأمور أبرزها:

### n التوظيف:

تعطي عملية توصيف الوظائف وصفاً لمتطلبات الوظائف والمؤهلات المطلوبة .

### n المقابلات:

تستخدم بطاقات التوصيف في المقارنة الفعلية بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين.

### n التهيئة المبدئية للعمل:

يزود بها المختارين للعمل للتأكد من مجالات أعمالهم ومسؤولياتهم.

### n التدريب:

تحدد بطاقات التوصيف المجالات التي يحتاجها الموظفون الجدد للتدريب ومدى حاجة القائمين حالياً بالعمل للتدريب.

### n تقييم الوظائف:

تبرز بطاقة التوصيف الفروقات والاختلافات بين الوظائف من حيث صعوبة الواجبات.

### n تقويم الأداء:

يتوقع الموظفون أن يتم تقويم أدائهم في العمل على أساس واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي حددت في بطاقة التوصيف.

### n متطلبات الوظيفة

تحدد متطلبات الوظيفة الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة.

## غالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

### ١/ المعرفة:

هي ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

### ٢/ المهارات:

تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال.

### ٣/ القدرات الخاصة:

تختلف القدرات التي يمكن أن تتناولها بطاقات توصيف الوظائف حسب طبيعة الوظيفة.

### ٤/ السمات الشخصية:

تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه.

## تصميم الوظائف

هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة له في شكل يحقق رغبات و احتياجات الموظفين و المنظمة.

### إن تصميم الوظيفة هو عمل من شأنه أن:

- \* يحفز الموظف.
- \* يرفع من روحه المعنوية.
- \* يزيد انتاجية الموظف.
- \* قد يولد شعور بالإحباط والاعترا ب.

## مناهج تصميم الوظائف

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة.

### ١/ منهج الإدارة العلمية:

أسلوب التصميم:

تبسيط العمل والمراقبة الدقيقة و معايير غير مرنة للإنتاجية مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل.

الايجابيات:

وظائف آمنة وواضحة وقليلة المجهود الفكري.

السلبيات:

وظائف مملة وتستتري جهود العامل.

### ٢/ منهج العلاقات الانسانية:

أسلوب التصميم:

التركيز على الأداء الجماعي.

الايجابيات:

الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية.

السلبيات:

القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل

### ٣/ منهج خصائص الوظيفة:

أسلوب التصميم:

إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه.

الايجابيات:

استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الابداعية وارتفاع الانتاجية نتيجة الرضا الوظيفي.

السلبيات:

ارتفاع التكلفة واحتمالات أكبر للخطأ والحوادث.

#### ٤/ المنهج الاجتماعي الفني:

أسلوب التصميم:

يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية، ويصمم العمل على أساس فرق العمل.

الايجابيات:

رقابة ذاتية على العمل وتبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق.

السلبيات:

يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي ومن الحذر في تشكيل فرق العمل، وجهود ووقت ضائع في

مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل.

| المنهج الاجتماعي الفني  | منهج خصائص الوظيفة   | منهج العلاقات الانسانية                  | منهج الإدارة العلمية   |               |
|---|--|--|--|---------------|
| يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية، ويصمم العمل على أساس فرق العمل.   | إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه.                          | التركيز على الأداء الجماعي.              | تبسيط العمل والمراقبة الدقيقة و معايير غير مرنة للإنتاجية مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل. | أسلوب التصميم |
| رقابة ذاتية على العمل وتبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق.  | استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الابداعية وارتفاع الانتاجية نتيجة الرضا الوظيفي. | الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية.         | وظائف آمنة وواضحة وقليلة المجهود الفكري.   | الايجابيات    |
| يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي ومن الحذر في تشكيل فرق العمل، وجهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل. | ارتفاع التكلفة واحتمالات أكبر للخطأ والحوادث.                                      | القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل | وظائف مملة وتستترف جهود العامل.  | السلبيات      |

**n الواجب Task / Duty:**

هو جزء واحد من أجزاء العمل المكلف به الموظف مثل: الرد على التليفون لوظيفة السكرتير.

**n الوظيفة Job:**

مجموعة من الواجبات والنشاطات التي يقوم بها الموظف مثل: وظيفة محاسب.

**n العمل Position:**

مجموعة من الوظائف المتشابهة تحت تصنيف واحد ويقوم بها موظف واحد مثل: وظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة.

**n المهنة Occupation:**

مجموعة من الأعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد ويمارسها أكثر من فرد مثل: المهن الفنية.

**n تحليل الوظيفة Job Analysis:**

عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها.

**n توصيف الوظيفة Job Description:**

موجز لما ورد في تحليل الوظيفة.

**n متطلبات الوظيفة Job Specification:**

هي جزء من بطاقة توصيف الوظيفة وقد تكون منفصلة عنها و تحتوي على الحد الأدنى من الشروط ومتطلبات شغل الوظيفة.

**n تصميم الوظيفة Job Design:**

عملية الربط بين محتويات الوظيفة والحوافز المقررة لها.

## الفصل الرابع تخطيط الاحتياجات البشرية

### تعريف التخطيط :

- n هو العمل على تلافي اخطار المستقبل .
- n هو اتخاذ قرار حاضراً لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً .
- n التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟
- n هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟
- n هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل .

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

- n ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعاً ، ولكنها عملية شمولية ،

### أي تقتضي تخطيط الجوانب التالية :

- n تخطيط الاستقطاب والاختيار .
- n تخطيط التعيين .
- n تخطيط التدريب .
- n تخطيط تقييم الاداء .
- n تخطيط المسار الوظيفي ( التقدم الوظيفي )

### عملية التخطيط للموارد البشرية هي :

- n تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها ، كل على حدة ، وللقطاعات المساندة .
- n يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للأهداف وعمليات المنظمة ككل . ( لتحقيق الشمولية ) .
- n يجب تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والداخلية .

### أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- n الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة.
- n تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- n يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- n اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- n حيث أن المنظمة تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يساعدها في رسم خططها البشرية المستقبلية .
- n استيفاء الإحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب .
- n مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( انتاجية أكبر وتكلفة أقل ) .
- n أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وتأكيد دافعيته للعمل .



n إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات .  
n تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة

n الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب .

### تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي هو : العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .

#### عناصره :

n تحديد الرسالة .

n تحديد الإتجاه .

n تحديد أسلوب التنفيذ .

### العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

بشكل عام فإنها تتلخص في :

n طبيعة المنشأة ومجال عملها وحجمها وعمرها الإنتاجي .

n المركز التنافسي للمنظمة .

n التكنولوجيا المستخدمة .

n المركز المالي للمنظمة .

n الموقع الجغرافي .

n سوق العمالة .

### تقسم العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية إلى نوعين :

#### n عوامل داخلية :

١. التسويق

٢. التمويل

٣. النشاطات المساندة

#### n العوامل الخارجية :

١. الأوضاع الإقتصادية العامة .

٢. أوضاع المنافسين

٣. ظروف سوق العمل مستويات التكنولوجيا

### خطوات تخطيط الإحتياجات البشرية :

١. تقدير النشاطات المتوقعة ( بالكمية أو القيمة النقدية )

٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل ( بالكمية أو النقدية )

٣. تحليل تحسين الإنتاجية لاستخدام طرق جديدة في الإنتاج وخصمها من إجمالي الساعات .

٤. حساب الوقت الضائع .

٥. حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية .

٦. تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة .

### تقدير الاحتياجات البشرية في المنظمة :

#### **n أولاً : تحليل الطلب :**

يوضح لنا تحليل الطلب التالي :

١. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة

٢. وكذلك العمل المطلوب منهم .

٣. وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .

٤. والتكلفة المتوقعة لإجتذابهم .

#### **n ثانياً : تحليل العرض : إما داخلي - خارجي**

#### **n العرض من داخل المنظمة :**

وهو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية .

#### **n خطواته :**

١. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟

٢. كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .

٣. كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟

٤. كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة

#### **n طرق تقدير العرض الداخلي :**

#### **n أولاً: طريقة مخزون المهارات :**

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف

( مؤهلاته - خبراته - التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر )

#### **n ثانياً : خرائط الإحلال :**

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة ، والموظفين المتوقع إحلالهم ،

تحتوي على :

١. عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .

عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته

#### **n عيوب خرائط الإحلال :**

n تتطلب مجهود كبير في إعدادها .

n احتمال حدوث تغيير في الوظيفة قبل الإستفادة منها.

#### **n ثالثاً: طريقة نظم المعلومات الآلية :**

n تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزن المهارات .

n تلجأ لها الشركات التي لديها أعداد كبيرة من الموظفين .

## **n العرض الخارجي :**

- يركز على العمالة الخارجية .
- يستلزم قيام المنظمة بدراسة وتحليل والتنبؤ ببعض المتغيرات الخارجية مثل :
  ١. الظروف الاقتصادية العامة ( التضخم - البطالة - الميزان التجاري )
  ٢. أوضاع الأسواق المحلية .
  ٣. أوضاع سوق المهن ( فائض في مهن - عجز في مهن أخرى )

## **التوفيق بين الطلب والعرض :**

### **n الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض :**

البدائل المتاحة للمنظمة :

١. تخفيض الشروط .
٢. العمالة المؤقتة
٣. إطالة سن التقاعد .
٤. زيادة ساعات العمل .
٥. تحسين الأجور والحوافز .

### **n الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (الفائض) :**

البدائل المتاحة للمنظمة :

١. تخفيض ساعات العمل .
٢. تشجيع التقاعد المبكر .
٣. تخفيض عمليات التوظيف
٤. العمالة المؤقتة الرخيصة .
٥. سياسة إنهاء الخدمة .

### **n الحالة الثالثة : توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر :**

لكي تطبق المنظمة هذه السياسة يجب إعادة تأهيل الأعداد الزائدة وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة .

## الفصل الخامس الاستقطاب والاختيار

### الاستقطاب:

هو جذب الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واختيار الأفضل منهم.

### أهمية الاستقطاب:

- ◆ الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة
- ◆ تحدد أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات.
- ◆ تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل .

### قواعد الاستقطاب

#### اولا: مركزية سياسة الاستقطاب:.

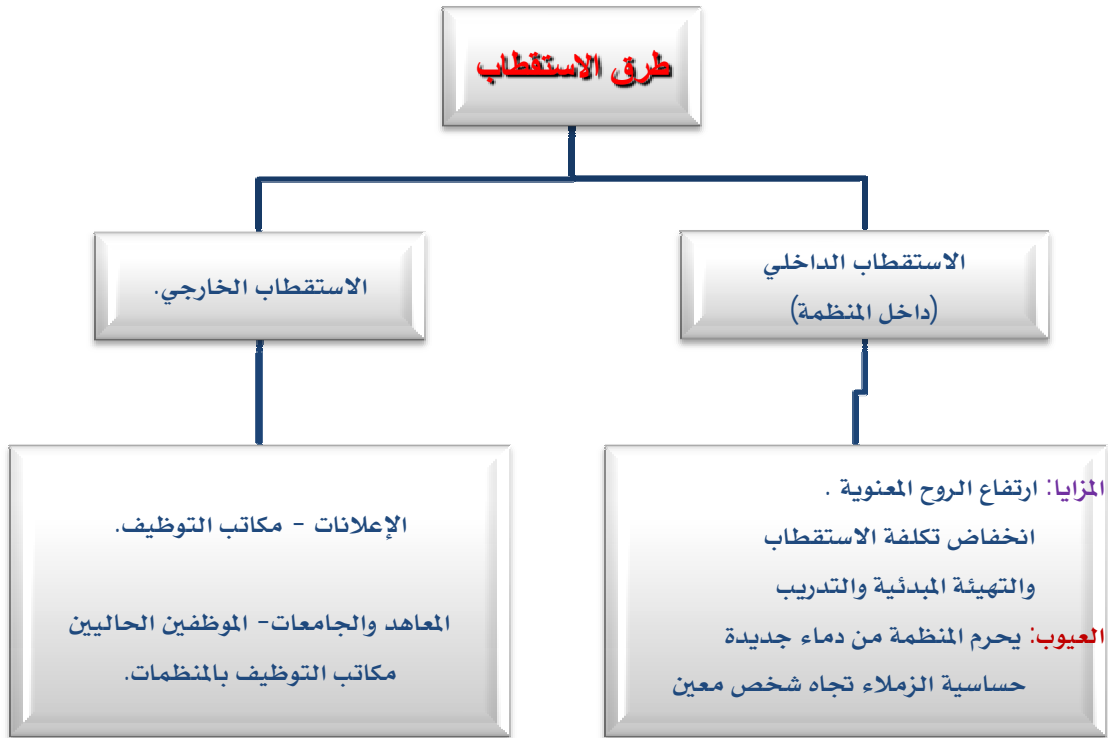
- ◆ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنتظم ومراجعتها .
- ◆ توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه.

#### ثانيا: دراسة أوضاع سوق العمل :.

- ◆ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة.
- ◆ الظروف الاقتصادية السائدة والمنافسون.

#### ثالثا: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب:

لمعرفة أي المصادر أكثر نجاحاً في تلبية الاحتياجات



## أولاً : الإعلانات :

- ◆ هي مصدر جيد لجذب الموظفين .
- ◆ يراعا فيها جانبان وهما : وسيلة الإعلان - وتصميمه .

### قواعده :

١. يراعى فيه جذب الإنتباه وعدم حشره في مكان مزدحم .
  ٢. إثارة الرغبة في الوظيفة .
- ان يتم تحديد العمل المطلوب من المتقدمين .

## ثانياً : مكاتب التوظيف :

وتظهر في ثلاثة أنواع :

- ◆ المكاتب الحكومية : مثل ديوان الخدمة المدنية - مكاتب العمل .
- ◆ مكاتب العمل الخاصة .
- ◆ مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية مثل : الغرفة التجارية - الجمعيات المهنية .
- ◆ ان المكاتب السابقة فيما عدا مكاتب العمل الخاصة لا تستوفي رسوماً على خدماتها .
- ◆ فقد تمتد خدمات بعض مكاتب التوظيف المتخصصة الى إجراء المقابلات وإختيار المناسبين .

## ثالثاً : مكاتب الإستقطاب الإستشارية :

- ◆ تقوم نيابة عن المنظمة بالبحث عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى .
- ◆ تقوم أيضاً بعملية الإستقطاب والمقابلات .
- ◆ تتعلق بملء المراكز القيادية الرفيعة مثل : مدراء العموم - المدراء التنفيذيين .
- ◆ لابد وأن تقوم المنظمة بالتأكد من كفاءة هذه المكاتب ، ومقابلة المسؤولين الذين يجرون المقابلات .
- ◆ لابد من استشارة المنظمات الأخرى عن مدى جودة هذه المكاتب وفعاليتها .

## رابعاً : المعاهد والجامعات :

- ◆ تمثل مصدراً من المصادر الخصبية في زويد المنظمات باحتياجاتها البشرية .
- ◆ تقوم المنظمات بزيارات دورية للجامعات والمعاهد لاستقطاب المتميزين .
- ◆ من أجل نجاحها لابد من بناء علاقات شخصية مع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام .
- ◆ من مزاياها : انها وسيلة سهلة وبها تشكيلة واسعة من التخصصات ، وتقدم فرصة للخريجين .
- ◆ من عيوبها : انها تقدم أيدي عاملة دون خبرة ، وانهم يتخرجون في فترات محددة قد لا تتوافق مع توقيت احتياجاتهم

## خامساً : الموظفين العاملين بالمنظمة :

- ◆ وهي وسيلة شائعة وناجحة للاستقطاب .
- ◆ تستخدم غالباً في الوظائف الكتابية والمهنية والفنية .
- ◆ غالباً ما يتوافق المرشحين مع مواصفات الوظيفة
- ◆ لماذا ؟

◇ من عيوبها : قد تلعب العاطفة دوراً في الترشيح ، مما يحرم المتقدمين الجدد فرصة الترشيح .

#### سادساً : مكاتب التوظيف في المنظمة :

- ◇ ذلك بأن تقوم المنظمة الاعلان عن الوظيفة الشاغرة في لوحة الاعلانات او في فروعها .
- ◇ هذا الاسلوب يصلح للوظائف الادارية الدنيا أو الكتابية .
- ◇ لا يستخدم هذا الاسلوب للاعلان عن الوظائف الرفيعة .

#### تقويم فعالية وسائل الاستقطاب

◇ أهم المعايير لتقويم فعالية الاداء:

◇ التكلفة

◇ الانتاجية

كلما كانت التكلفة المستخدمة في وسيلة الاستقطاب منخفضة وكان العائد طول بقاء المرشح وارتفاع أداءه كلما كان ذلك أفضل.

تختلف الطريقة من مستوى وظيفي لآخر.

## الاختيار

#### تعريف الاختيار:

◇ هي عملية فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر.

#### خطوات الاختيار:

◇ الفحص الاولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية.

◇ الاختبارات و المقابلات.

◇ الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية .

◇ العدالة والمساواة في عملية الاختيار

◇ السرية في اجراءات الاختيار.

#### أهم الاختبارات مايلي:

◇ **اختبارات الذكاء:** الهدف منها هو الوصول الى ما يتميز به الفرد من ذكاء عام ويقظة ذهنية.

◇ **اختبارات القدرات والاستعداد:** قياس مدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الاعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح.

◇ **اختبارات الشخصية:** قياس ابعاد شخصية لفرد كالدافعية وعلاقاته الاجتماعية .

◇ **اختبارات الانجاز أو المعرفة:** قياس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه.

◇ **اختبارات نماذج الاداء:** قياس قدرة الفرد على اداء العمل المتوقع منه.

♦ **مراكز التقويم الاداري:** اتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف في قضاء يومين أو ثلاثة في اطار برنامج مكثف لمواجهة بعض المواقف الادارية في طبيعة العمل المتقدم له تحت انظار اشخاص متخصصون لتقويم مدى صلاحيتهم لأداء الاعمال المتوقعة منهم .

وتصنف هذه الوظائف الى قسمين :

اختبارات الانجاز : تستخدم للوظائف الدنيا.

اختبارات سلوكية "نفسية" : تستخدم للوظائف العليا

### المقابلات

#### **الهدف من المقابلة:**

- ♦ قدرة المرشح على اداء الوظيفة ودافعيته للاستمرار .
- ♦ قدرة على الانصهار في المنظمة.
- ♦ اسباب عدم صلاحية المقابلات للتنبؤ بأداء الموظفين :
- ♦ عدم امكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري القابلة .
- ♦ اختلاف نمط المقابلات ووقتها.

#### **المقابلات الفعالة:**

#### يجب الاهتمام بما يلي:

- ♦ مكان المقابلة ووقتها.
- ♦ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- ♦ التسلسل والنمطية في تجهيز الاسئلة .
- ♦ تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات .
- ♦ مراجعة استمارة طلب الوظيفة.
- ♦ تدريب القابل على كيفية الاستفادة من المقابلة .
- ♦ التركيز على الاسئلة ذات العلاقة بالموضوع

#### أنواع المقابلات

- ♦ **المقابلات غير الموجهة:**يقوم المقابل بتقديم وعرض الاسئلة دون سابق تنظيم .
- ♦ **المقابلات المقننة:** يقوم المقابل بتحديد الاسئلة المطلوب اثارتها مع المتقدم سلفا وينمط معين وتوجه نفس الاسئلة لكل المتقدمين.
- ♦ **المقابلات المتلاحقة:** تتم المقابلة مع اطراف متعددة ويقوم كل مقابل بتقويم المتقدم بناء على نموذج جاهز من الاسئلة ثم يتخذ قرار جماعي .
- ♦ **المقابلات الجماعية:** تتم بواسطة عدد من الخبراء مع مجموعة من المتقدمين في آن واحد .
- ♦ **المقابلات المجهدة:** الهدف منها تقدير كيفية تصرف المتقدم في بعض المواقف والضغوط التي تفرضها الوظيفة.
- ♦ **المقابلات الموقفية:** التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً.

## اخطاء شائعة في المقابلات

- ❖ الحكم السريع على المتقدم .
- ❖ البحث عن نقاط الضعف.
- ❖ عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- ❖ الحاجة العاجلة لإملاء الوظائف الشاغرة .
- ❖ تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين.

## الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية

### ❖ الجهات المرجعية السابقة:

تعتبر معلوماتها امر مهم للكثير من المنظمات ليساعدها في اتخاذ القرار بقبول الموظف أو لا.

### ❖ التوصيات الشخصية:

الطلب من المتقدم بعض التوصيات من اشخاص غير اصحاب الاعمال السابقة وبشرط الا يكونوا من اقربائه.

## العدالة والمساواة في عملية الاختيار:

- ❖ اعتماد الموضوعية .
- ❖ الثبات والتوازن في اجراءات الاختيار.
- ❖ اعداد معايير موحدة للاختبارات .
- ❖ تتم من خلال خبراء ومتخصصين .
- ❖ السرية.
- ❖ تجنب الايحاءات الشخصية.

## مصطلحات الفصل

|  |  |
|--|--|
| البحث عن الافراد الصالحين للعمل وجذبهم بطرق مختلفة ثم اختيار الافضل.                             | الاستقطاب<br><b>Recruitment</b>                      |
| العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من قدرات الافراد واحتمال نجاحهم في الاعمال المطلوبة ثم تعيينهم. | الاختيار<br><b>Selection</b>                         |
| هو سجل رسمي لطلب الوظيفة يرجع اليه عند المقابلة للتأكد من معلومات المتقدم                        | استمارة طلب<br>توظيف<br><b>Application<br/>blank</b> |



|   |   |
|---|---|
| هو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية عن الموظف.  | السيرة الذاتية<br><b>Resume</b>                             |
| قدرات الفرد واستعداداته في مجال فهم الرموز واستخداماتها الذكاء العام والقدرات الحسابية والمهارات اليدوية والفكرية.  | اختبارات الذكاء<br><b>Intelligence tests</b>                |
| قياس أبعاد شخصية الفرد مثل الثقة في النفس والقدرة على التعامل مع الآخرين.   | اختبارات الشخصية<br><b>Personality tests</b>                |
| قياس مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.  | اختبارات المعرفة<br><b>Knowledge tests</b>                  |
| قياس مدى معرفة الفرد للعمل . مثل اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة.  | اختبارات الأداء<br><b>Sample work tests</b>                 |
| عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف لقياس أدائهم في المواقف الوهمية لحل الأزمات الإدارية التي تواجه المتقدم في الوظيفة أثناء العمل وتتم بخبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف | مركز التقويم الإداري<br><b>Management assessment center</b> |
| يستخدم في مراكز تقويم الإداري أو مراكز التدريب ويهدف لإعطاء المتدرب مجموعة من المذكرات والخطابات والتقارير ذات الارتباط بطبيعة العمل ويطلب منها اتخاذ قرار حول كيفية مواجهة القضايا                 | تمرين محتويات السلة<br><b>In basket exercise</b>            |
| تتم بين القائم بها والمتقدم بدون سابق ترتيب لموضوعات المقابلة وتختلف المقابلات في موضوعات الحوار بين متقدم وآخر .   | المقابلات غير الموجهة<br><b>Non structured interviews</b>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>تصميم أسئلة المقابلة بشكل منظم ونمطي ويسأل كل المتقدمين نفس الأسئلة .</p>  | <p>المقابلات المقتنة<br/>structured<br/>interviews</p>   |
| <p>يقدم للمتقدمين أسئلة سريعة استفزازية غير مريحة للتأكد من الطريقة التي سيتصرف بها في ظروف مماثلة لطبيعة العمل .</p> | <p>المقابلات المجهدة<br/>Stress<br/>interviews</p>       |
| <p>الهدف منها معرفة كيف سيتصرف المتقدم للوظيفة حيال المواقف التي تواجهه في العمل انطلاقا من خبراته السابقة .</p>      | <p>المقابلات الموقفية<br/>Situational<br/>interviews</p> |

## الفصل السادس التعيين والتهيئة المبدئية

### التعيين:

هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء وأخيرا التعيين.

### مفاوضات عرض العمل القواعد والأساسيات :

- ◆ يحدد مقدما الحد الأقصى للمميزات التي تقدمها المنظمة ويحبد أن يكون ذلك مكتوبا .
- ◆ خطاب تقديم العرض من المنظمة : يجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي :
- ◆ اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي - الراتب - المميزات المادية - تاريخ استلام العمل .

### رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم قد يكون الرفض لأي من الأسباب التالية :

١. العرض أقل من ما يتوقعه المتقدم .
٢. أسباب عائلية .
٣. تلقي المتقدم عرض أفضل في مكان آخر .

### التهيئة المبدئية

هي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد لتحقيق الفهم والانسجام.

### أهمية التهيئة المبدئية:

- ◆ يمثل اليوم الأول في العمل تغيير جوهري في حياة الإنسان.
- ◆ تخفيف مشاعر القلق والاضطراب لدى الموظف الجديد .
- ◆ تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها والعاملين بها .
- ◆ انخفاض تكلفة بداية العمل للتقليل من الأخطاء .
- ◆ زيادة كفاءة وفاعلية الموظف الجديد وتعظيم استفادته من تسهيلات العمل المختلفة.

### فوائد التهيئة المبدئية:

١. تطوير نوع من الشعور الايجابي وتخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد.
٢. الاستفادة من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل .
٣. التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظف الجديد.

### أهدافها:

١. الترحيب بالموظفين الجدد وتعريفهم بأهداف المنظمة وفلسفتها.
٢. التعريف بالأنظمة والقواعد والواجبات ومسؤوليات العمل.

### طرق التهيئة المبدئية:

- ◆ الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- ◆ الأفلام التسجيلية
- ◆ جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل.
- ◆ ولكن البرنامج الناجح هو الذي يتبنى الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.

ويتضمن برنامج التهيئة ما يلي:

❖ المنظمة:



❖ الامتيازات الوظيفية:



❖ الأفراد:



❖ واجبات الوظيفة:



❖ متابعة وتقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية للمنظمات التي تستخدم بعض أو كل الأساليب التالية:

1. استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد ويمكن إشراك بعض الموظفين القدامى.
2. استقصاء مديري الإدارات لمعرفة الجوانب التي لا يغطيها برنامج التهيئة.

## مصطلحات الفصل

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| القرار الذي يتخذ بخصوص اشغال وظيفه شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة. ويتضمن مسمى الوظيفة ورقمها واسم الموظف والأجر وتاريخ مباشرة العمل. | التعيين<br>placement            |
| تبدأ مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الاجر والامتيازات المادية وغير المادية والحقوق الاخرى للموظف.                                 | عرض العمل<br>Job offer          |
| تتم في اليوم الاول لالتحاق الموظف بالعمل.  | التهيئة المبدئية<br>Orientation |

## الفصل السابع تقويم الأداء

### تعريف تقويم الاداء :

- n** إنها العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم .
- n** درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به .

### أهمية تقويم الاداء :

١. أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة .
٢. أن تحدد المنظمة أصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين لإتخاذ قرار ترقيةهم .
٣. تمهيد الطريق للموظف حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه .
٤. إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها .

### أهداف عملية تقويم الاداء :

#### الأهداف الادارية :

١. قرارات الترقية والنقل .
٢. قرارات تجديد العقود .
٣. صرف المكافآت التشجيعية .

#### أهداف التوجيه والارشاد :

١. إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .
٢. إرشادهم إلى برامج تدريبية .

#### أهداف البحث العلمي :

١. التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار .
٢. تقويم البرامج التدريبية
٣. تقويم أنظمة الحوافز .

### خطوات عملية تقويم الاداء :

#### **n** أولاً : تحديد متطلبات التقويم وأهدافه :

تحديد المهارات - النتائج - الإنجازات المراد قياسها .

#### **n** ثانياً : تحديد الطريقة المناسبة للتقويم :

يختلف نموذج تقويم أداء لرجال الإنتاج عن رجال المبيعات .

#### **n** ثالثاً : تدريب المشرفين :

على كيفية تقويم الأداء بطريقة عادلة وفعالة .

#### **n** رابعاً : مناقشة طرق التقويم مع الموظفين :

لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤسيه الطريقة المستخدمة في التقويم وعناصرها .

## n خامساً : تحديد معايير مسبقة للمقارنة :

الهدف من تقويم الاداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير ( كمية - نوعية )

## n سادساً : مناقشة نتائج التقويم مع الموظف :

من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه .

## n سابعاً : تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً :

على الرئيس أن يحدد جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً لرفع كفاءة الأداء ( الجانب الفني - كفاءة الاتصالات - اتخاذ القرارات )

## طرق تقويم الاداء :

### طريقة التدرج البياني :

n تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً وسهولةً .

n يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل وليست دقيقة مثل ( نوعية الأداء - كميته - المظهر - التعاون )

n تحدد درجات أو معيار متدرج (١-٥) (١-٣)

### طريقة الترتيب :

n تعتبر طريقة سهلة .

n يتم إعداد قائمة بأسماء العاملين ويحدد الرئيس أحسنهم وأقلهم .

n إعطاء رقم (١) للأحسن حتى نهاية القائمة .

n من عيوبها : يصعب تطبيقها حينما يكون عدد الموظفين في القسم كبير .

### طريقة الوقائع الحرجة :

n الهدف منها : استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة .

n يقوم فيها الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة .

n تتميز بعدم التحيز الشخصي .

### طريقة قائمة الاختبار :

n تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة حول أداء الموظف .

n يقوم الرئيس الإجابة على هذه الاسئلة .

n تقوم إدارة الأفراد بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات

n مميزات : سهولة الاستخدام .

n أهم عيوبها : عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل سؤال .

### طريقة الإختبار الإجباري :

n يعطي الرئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل ، ويتم توزيعها في ثنائيات .  
مثال:

- ( ينجز العمل في الوقت المناسب )
- ( يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل )
- ( التردد في أوقات الازمات )
- ( يميل إلى التحيز في اتخاذ القرارات )

### طريقة الإختبار الإجباري :

مزاياها :

أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم ، لاختياره عبارة دون معرفة الوزن المعطى لها .  
عيوبها :

n هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات  
n كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم .

### طريقة التقرير المكتوب :

n يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً نقاط التقويم الرئيسية .

مزاياها :

١. كمية المعلومات فيها تعطي وصفاً كاملاً للموظف
٢. سهولة الفهم .

n عيوبها : بعضها تكون طويلة جداً أو قصيرة جداً مما يفقدها عنصر المقارنة .

### طريقة التوزيع الاجباري :

n الهدف منها : هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم .

n حيث يلاحظ ( التساهل المطلق - التشدد - الوسطية ) ولتلافي حدوثها نقوم بهذه الطريقة .

n تقوم هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع السائد .

n تتركز نتائج التقويم في الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع .

n مميزاتها : تتميز الطريقة بالسهولة .

n عيوبها : قد لا تتفق فعلاً مع مستويات الموظفين .

### طريقة التقرير الحقلي ( الميداني ) :

n يقوم بها مندوب من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الإستشاريين من الخارج .

n يقوم بجمع معلومات من الرئيس المباشر للموظف أو زملاؤه أو رؤسائه .

n يقوم بإعطاء درجات على أدائه :

( مميز- مرضي - غير مرضي )

n مزاياها : التغلب على التحيز .

n عيوبها : تحتاج لوقت كبير في أدائها .



## طريقة التدرج البياني السلوكي :

الهدف منها هو التغلب على المشاكل التي تثيرها طريقة التدرج البياني ، وإدخال العامل السلوكي في التقييم .  
هي نعكس سلوكيات الموظف في العمل ( تعامله مع زملاءه - مع الأجهزة - واجبات الوظيفة )  
يتم التقدير بشكل تدرجي من (١-٧) الأعلى ٧ - الأقل ١

## طريقة الإدارة بالأهداف :

- n غالباً ما تطبق هذه الطريقة لقياس أداء المديرين وذوي المهن الرفيعة .
- n يجتمع الرئيس بالموظفين لاستعراض الواجبات والأهداف .
- n تحديد معايير لتقييم فعالية الأهداف .
- n تحديد مواعيد لمراجعة تحقيق الأهداف .
- n تقييم النتائج .

## طريقة المزيج التقييمي :

- n أي الاستفادة من تركيبات بعض طرق التقييم وجمعها في مزيج تقييمي واحد .
- n غالباً ما يستخدم :
- ( التدرج البياني السلوكي + الوقائع الحرجة ) في تقييم أداء المديرين .

## مشكلات عملية التقييم :

- n عدم وضوح معايير التقييم .
- n تأثير الهالة .
- n الميل للوسطية ( متجنبين أقصى الدرجات )
- n التحيز الشخصي .
- n التشدد والليونة .
- n التأثير الإداري ( بهدف العلاوة - الترقية )

## كيف يمكن تجنب مشكلات التقييم ؟

١. الاعتراف الفعلي بالمشكلة .
٢. تقوم المنظمة باختيار الطريقة الأنسب لها في التقييم ، والتي تتناسب مع الوظيفة .

## معايير اختيار الطريقة الأنسب في التقييم :

- n تكلفة الإعداد .
- n تكلفة التنفيذ .
- n السهولة ( الفهم - التطبيق ) .
- n الاستفادة منها في الترقية - العلاوات - التطوير .
- ٣. عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر لموظف ومراجعتها من قبل الرئيس .
- ٤. استبعاد العوامل الشخصية .

## من يقوم بعملية تقويم الأداء ؟

- n ليس الرئيس المباشر هو الوحيد المسؤول عن ذلك .
- n لكن دوره هو الدور الرئيسي في هذه العملية .

## الأطراف القائمة بالعملية :

١. الرئيس المباشر
٢. رئيس الرئيس
٣. اللجان والإشراف المتعدد المرؤوس
٤. خبراء من إدارة الأفراد أو من الخارج .

## الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم

أن عملية التقويم تستند على الأطراف التالية :

- ✓ الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه)
- ✓ يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم
- ✓ يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم
- ✓ يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين

## توقيت تقويم الأداء :

- n يتم التقويم على فترات دورية منتظمة ( كل سنة - ستة شهور )
- n هناك فترات غير دورية :
- ١. تقويم الموظف الجديد .
- ٢. التقويم بعد الانتهاء من مشروع معين .
- ٣. عندما تتخفف إنتاجية الموظف .
- ٤. عند استخدام أسلوب ( الإدارة بالأهداف )
- ٥. عندما يقدم الموظف عملاً جيداً .

## العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم :

### n حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الاداء :

١. نقص التجربة
٢. عدم توفر المعرفة .
٣. نقص في التعليم .

### n حالة القدرة على متطلبات الاداء ولكن عدم الرغبة في ذلك :

١. عدم وضوح الاهداف .
٢. نقص المعلومات
٣. عدم كفاية الصلاحيات .
٤. تعدد مصادر الأوامر ،

## استخدام الحاسب الآلي في عملية التقويم:

- n بدأت المنظمات بالإستعانة بالحاسب سواء في متابعة الأداء - تحليل نتائجه .
- n تجد المنظمات هذه الطريقة عادلة .
- n يرى البعض أن هذا العمل يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها وتقديراتها النهائية ، على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للمعنيين بها .

## استخدام المقابلات في تقويم الأداء :

### المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء :

- n تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة .
- n تجنب الانتقاد الشخصي .
- n لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف بشكل متوازن .
- n تحديد أهداف المقابلة .
- n الإعداد الجيد .
- n إعطاء الحرية للموظف للتعبير .

## أنواع مقابلات تقويم الأداء :

١. مقابلات ( أخبر واقنع ) : الهدف منها إخبار الموظف بنتائج التقويم وإقناعه بصحتها (للموظف الجديد) .
  ٢. مقابلات ( أخبر واستمع ) : حيث يترك الحديث للقائم بالمقابلة مع سماع وجهة نظر الآخر (للموظف القديم) .
  ٣. مقابلات حل المشاكل . يلعب القائم بالمقابلة في الأسلوبين السابقين دور "الحكم" أما في هذا الأسلوب فإنه يلعب دور "المساعد" حيث يتم طرح مشاكل الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول لها.
- n قد يتم استخدام الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة.

## تقويم فعالية عملية تقويم الأداء:

تستطيع المنظمة أن تتأكد من تحقيق فعالية برامج التقويم من خلال قيام الإدارة العليا بمراجعة عمليات التقويم التي تتم بواسطة الإدارات الأخرى في المنظمة .

## المصطلحات

### n تقويم الأداء Performance Appraisal:

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم.

### n تأثير الهالة Halo Effect:

حينما يتأثر القائم بالتقويم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيداً ، أو سيئاً فإن ذلك سيترتب عليه حصول الموظف على نتيجة تقويم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

## الفصل الثامن التدريب

### تعريف التدريب :

n التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم .

n التدريب هو نشاط ومنظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي .

((التعريفان مهمان))

### الفرق بين التدريب والتعليم :

#### التعليم :

n يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .

n يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدارس والمعاهد والجامعات .

#### التدريب :

n يتناول صقل للمهارات وتغيير للسلوك .

n يتم عادة في خلال مدة قصيرة .

### أهمية التدريب :

١. التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا والإدارة .

٢. التدريب ينمي المهارات والقدرات مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي .

٣. أن كل العاملين يحتاجون للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى .

### أهداف التدريب :

للتدريب فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات وهي :

| العلاقات الانسانية                 | الأفراد                                   | المنظمة                    |
|------------------------------------|---|----------------------------|
| تحسين وسائل الاتصال                | زيادة فعالية القرارات                     | تحسين الربحية              |
| تقديم معلومات عن السياسات والانظمة | يساعد على الثقة بالنفس                    | تحسين الروح المعنوية       |
| ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي  | يساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط | تحسين سمعة المنظمة وصورته  |
| يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل  | تقديم معلومات جديدة                       | يساعد على التطوير التنظيمي |
| يرفع معنويات العاملين              | يفتح مجال أمام الترقية                    | تخفيض تكاليف الانتاج       |

## شروط التدريب :

١. دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً .
٢. يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة .
٣. تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة .
٤. إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب .
٥. التأكد من صلاحية برامج التدريب .
٦. التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
٧. تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .

## تصميم نظم التدريب :

n ليس المقصود بها تصميم برامج التدريب حيث أن ذلك جزء من عملية واسعة ومعقدة هي تصميم نظام التدريب.

- n يعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام .
- n يجب النظر إلى هذه العملية أنها متعددة الأوجه ومتماسكة وتكمل بعضها بعضاً .

## يتكون نظام التدريب من أربعة مراحل :

- n أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات .
- n ثانياً : مرحلة تطوير الاهداف التدريبية .
- n ثالثاً : مرحلة تحديد الاساليب التدريبية .
- n رابعاً : مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية .

## أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات :

- n في هذه المرحلة يجب أن نجيب عن الأسئلة التالية :
  - n في أي مواقع المنظمة نحتاج التدريب ؟
  - n من الذين يحتاجون التدريب ؟
  - n ما هو نوع التدريب المطلوب ؟
- الإجابة على هذه الأسئلة تتحدد في ضوء تحليل للعناصر التالية :
- المنظمة - العمل - الأفراد

## التحليل التنظيمي :

- n الهدف من هذا التحليل هو اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات
- n تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب .

## تحليل العمليات أو الوظائف :

- n الهدف منها : هو تحديد المستوى المطلوب من الأداء ، والمهارات والقدرات المطلوبة .

## تحليل الأفراد :

- n** الهدف منها : تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب .
- n** معرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .
- طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد :
١. اللجان الاستشارية .
  ٢. مراكز التقويم الإداري .
  ٣. استبيانات الاتجاهات (لكشف درجة الرضا الوظيفي )
  ٤. المناقشات الجماعية التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين .
  ٥. مقابلات الموظفين لمعرفة احتياجاتهم للتدريب .
  ٦. مقابلات الخارجين من الخدمة .
  ٧. ملاحظات السلوك والتصرفات من خلال الرئيس المباشر أو مدربين خاصين .
  ٨. تقويم الأداء وهي أقل تكلفة نظراً لوجود معلومات مسبقة .
  ٩. قوائم الاستقصاء (تتضمن أنواع المهارات ودرجة أهميتها .
  ١٠. اختبارات المهارات .
  ١١. طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول .

## ثانياً : مرحلة تحديد الاهداف من البرامج التدريبية :

- n** بعد أن تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب تبدأ المرحلة الثانية وهي تحديد الأهداف .
- n** معايير تحديد الأهداف :
١. لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
  ٢. لا بد وأن تكون معيار يقاس عليه الأداء المطلوب .
  ٣. لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً سواء من حيث الوقت والتكلفة والجودة .

## ثالثاً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :

### (١) تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

- التأكد من القدرات الذهنية للمتدرب .
- التأكد من وجود الدافعية .
- معرفة نتائج التدريب .
- الاحتفاظ بمكاسب التدريب .
- تصميم الأسلوب التدريبي .
- الاستعدادات .
- تسريع عملية التعلم

## ٢) اختيار البرامج التدريبية :

يخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة

## ٣) تحديد الطرق المستخدمة في التدريب :

أ. التدريب على رأس العمل :

n يغطي الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين ويتميز بواقعيته

n التدوير الوظيفي : انتقال الموظف بين عدة وظائف

n التوسيع الوظيفي : إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله وإسناد إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرار .

n التدريب الوظيفي المبرمج : يتم ضمن خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات .

ب. التدريب خارج العمل :

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف .

أهم الوسائل التدريبية :

١. المحاضرة

٢. الندوات وحلقات العمل .

٣. الوسائل السمعية والبصرية .

٤. المحاكاة .

٥. التنمية الذاتية .

٦. دراسة الحالات .

## رابعاً : مرحلة تقويم التدريب :

n تقويم المتدربين

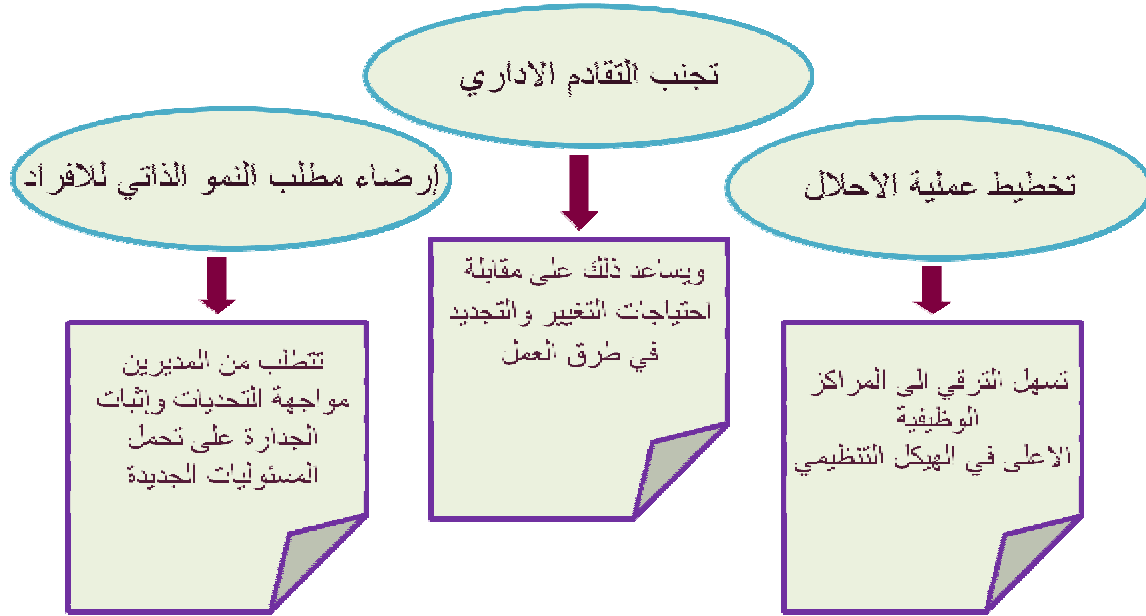
n متابعة الرؤساء والمشرفين

## الفصل التاسع التنمية الادارية

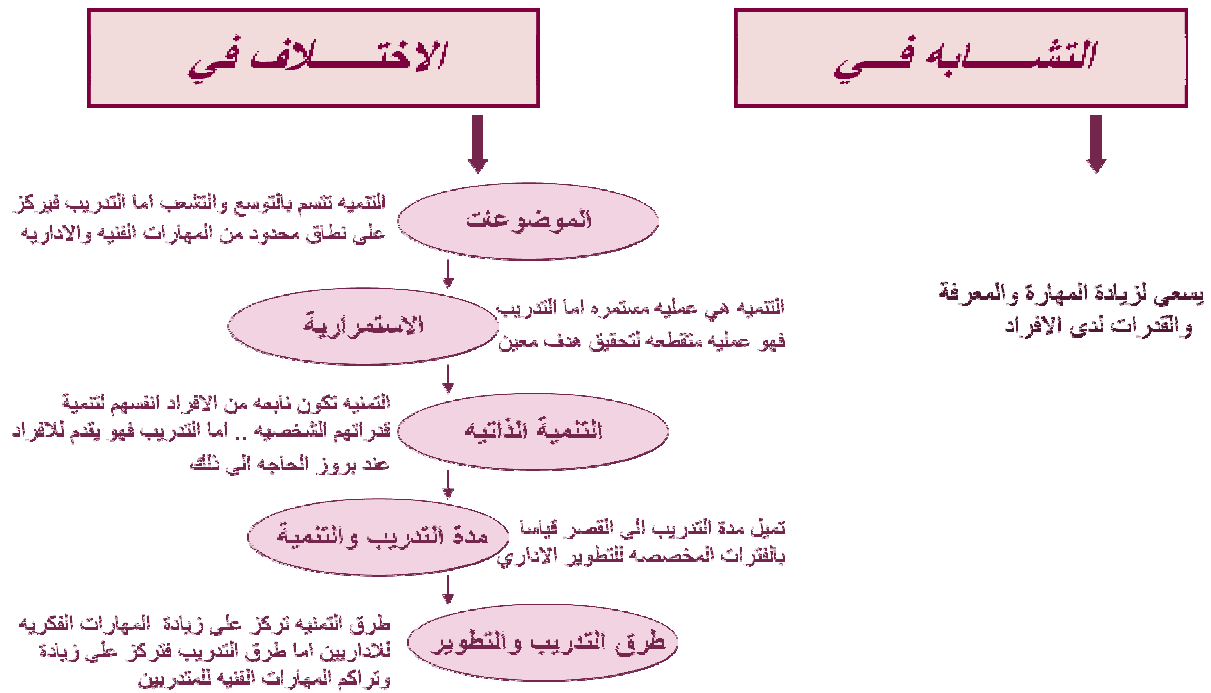
### التنمية الإدارية ... ما هي !!

العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح .

### الهدف من التنمية الإدارية



## نقاط التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية





## من هو المدير .. !!

- هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم .
- وهو أيضا مسئول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها .
- هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة .
- وهو من خلال ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضا للمستقبل
- وهو كما يجب ان نفترض لابد وان يتميز عن مرؤوسيه ببعد النظر وثقابة الرأي ، والقدرة على المبادرة واتخاذ الرأي .

## أسباب تطوير الإدارة

- تعقد العملية الإدارية
- الطلب المتزايد على الإداريين
- الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات

## لماذا تنمية المديرين ؟!!

- § لابد أن يكون المدير متيقظا وحاضر الذهن
- § لابد أن يكون المدير قادرا على المواجهة والتحدي
- § لابد وان يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالا ومؤثرا في المستقبل
- § أن التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير

## إجراءات التنمية الادارية

تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل سواء من حيث النمو أو الانكماش .. فإذا كان التخطيط نحو النمو فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو .

تقدير احتياجات المنظمة من المديرين

يمكن مراجعة مخزون المهارات للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكلفتهم بمراكز قياديه جديدة .

مراجعة مخزون المهارات

توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة . وكذلك احتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد .

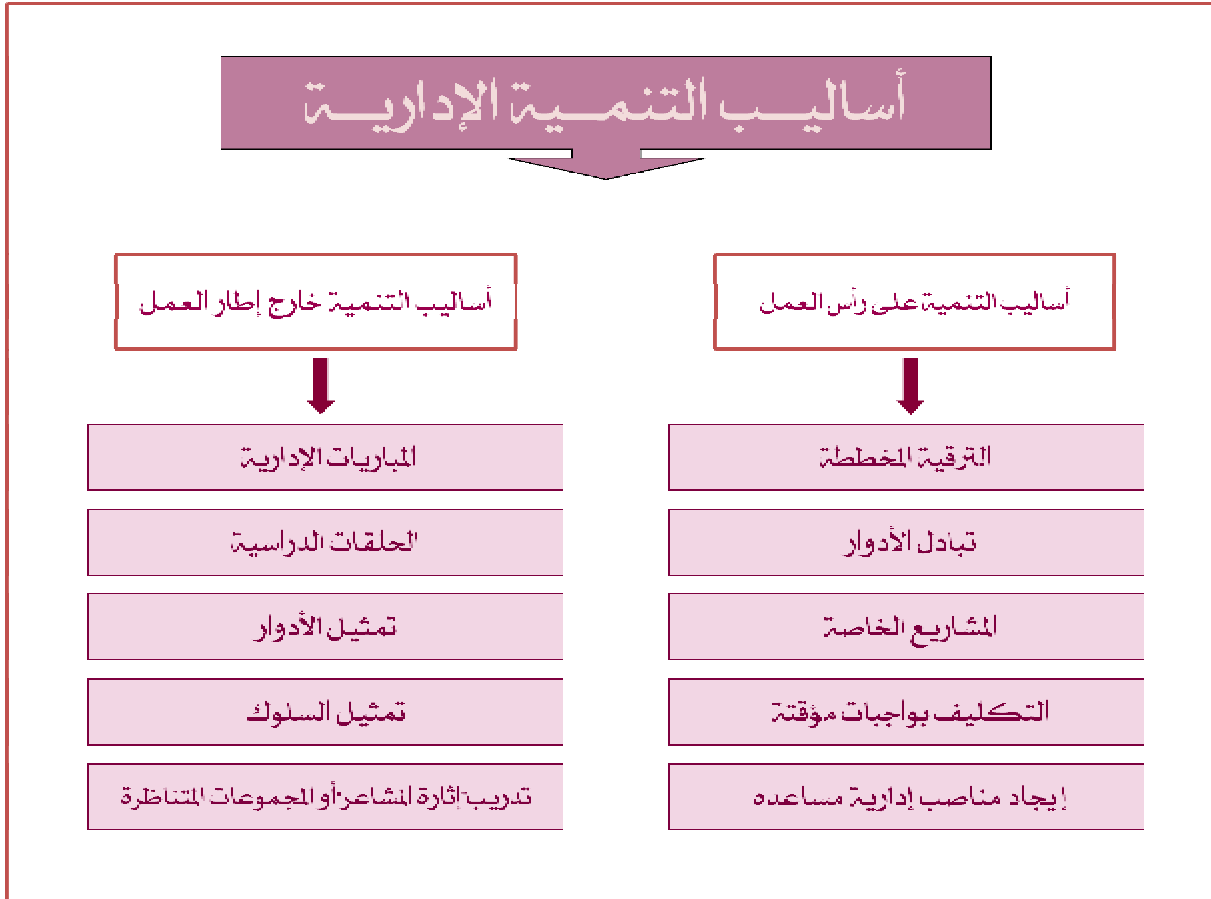
مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري

يمكن بعد القيام بالإجراءات السابقة تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية وبعد ذلك تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير ومكان التطوير والتدريب .

تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم

§ تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل تقييم الأداء، تحديد الأهداف والاتصالات والانضباط.

§ أما برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى فتركز على جانب العامة للمنظمة مثل التخطيط ، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات المالية والإنسانية وعلاقات المنظمة مع الخارج .



أساليب التنمية داخل العمل:

**✓ الترقية المخططة :**

§ يعتمد على تعريف الفرد بفرص الترقية المستقبلية إمامه ، وبمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري وكيفية اكتساب هذه الخبرة وهذا يحفز الأفراد ويدفعهم للتطوير .

§ مثال:

رئيس أمامه الفرص التالية : \* مساعد مدير إنتاج . مدير إنتاج . مدير قطاع .

**✓ تبادل الأدوار:**

يعتمد الأسلوب السابق على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد وبالتالي لا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال المنظمة وتظل شكوى عدم التناسق موجودة .

إما هذا الأسلوب يعرض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة ويفتح الترقية في كل قطاعات المنظمة  
من عيوبه : أنه يثير قلق الإداريين في الإدارات التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من يكون ذلك على حساب ترقيتهم في المستقبل .

### ✓ التكليف بواجبات مؤقتة :

أي التكليف بشغل مناصب إدارية بالنيابة وبالتالي إتاحة الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية من خلال المناقشات مع رئيس المدير الغائب .  
ومن عيوبه : عدم شعور المدير المكلف بالحرية في اتخاذ القرارات نظراً لظهور نتائجها بعد فترة طويلة وبالتالي مجبر على إتباع نفس المنهج السابق للمدير الغائب .

### ✓ إيجاد مناصب إدارية مساعدة :

بمعنى إيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل ( مساعد المدير للشؤون ... ) ومثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل اكتساب مزيد من الخبرة .  
ومن مشاكلها : إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين لخوفهم من أن يحتلوا مراكزهم مستقبلاً ولشعورهم بعدم حاجة العمل إليهم .

### أساليب التنمية خارج العمل:

#### ✓ المباريات الإدارية :

يوضع فيها المتدربين في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم الاستراتيجيات لمواجهة ، ويتم تقسيمهم إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة اتخاذ القرارات بدون إهمال ردود الفعل من جانب المجموعات الأخرى .  
مثال : تقسيم المتدربين لخمس مجموعات ( تمثل كل مجموعة شركة ) ويطلب منهم تحديد هدف ( زيادة نسبة المبيعات في السوق ) واتخاذ قرارات لتحقيق هذا الهدف  
\* ما هو حجم الإنتاج ؟  
\* ما هي الجهود التسويقية ؟  
\* المهارات البشرية .

#### ✓ الحلقات الدراسية:

تتم في مراكز تطويرية متخصصة مثل المعاهد والجامعات.  
تكون على شكل ندوات ، حلقات بحث ، مسابقات.  
يمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين ، يعتبر أسلوب مفيد لرجال الإدارة الوسطى في المنظمات.

#### ✓ تمثيل الأدوار :

للتدريب على المشاكل وعلاجها في مجال التعامل الإنساني.  
مثال : احد المتدربين يلعب دور المدير والآخر دور موظف دائم التغيير ، يكون التمثيل لدقائق محددة ، وبعدها يتم الحوار وهي تفيد في أنها يتم فيها التدريب على مشاكل واقعية .

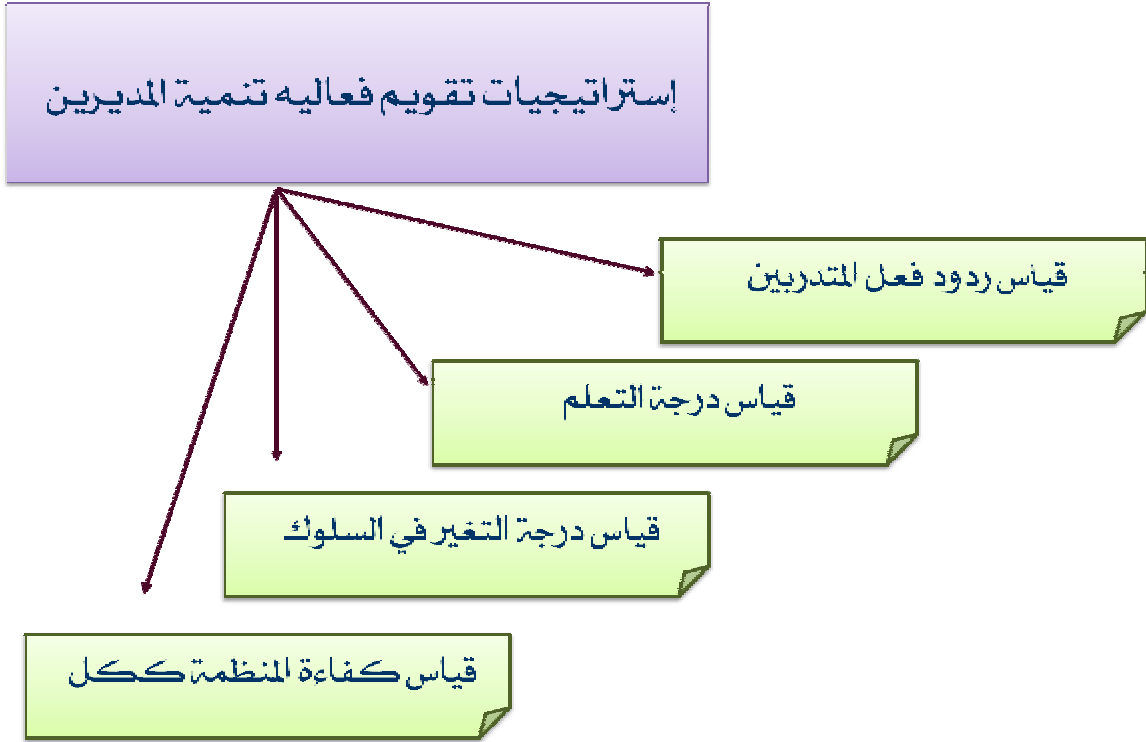
من مشاكلها : أنه قد ينظر لها على أنها مضيعة للوقت .

### ✓ تدريب إثارة المشاعر :

تهدف لتغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي والمصارحة وتقبل واحترام الرأي الآخر ويتطلب لنجاحه :

\* الدقة في اختيار المتدربين لتجنب اختيار أفراد سريع الانفعال .

\* مراجعة البرنامج للتأكد من أن تغيير السلوك يتوافق مع طبيعة العمل



### طرق عملية القياس

- استمارات التقييم التي تملأ بواسطة المتدربين
- متابعة الرؤساء المباشرين للمدربين

### مصطلحات الفصل

Ø دراسة الحالات : Case Study

الهدف من استخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرات المتدرب على التحليل والاستنتاج

Ø المباريات الإدارية : Management Games

يضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم استراتيجيات المواجهة

Ø تمثيل الأدوار : Role Playing

وهو أسلوب تدريبي يتقمص فيه المتدربون أدوارا مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل

Ø تدريب إثارة مشاعر أو الحساسية : Sensitivity Training

هذه عملية تدريبية للمدربين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي

## الفصل العاشر التطوير التنظيمي

- n هل يكفي أن ندرب الأفراد ، ونطور الإداريين ، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير ؟
- n بالتأكيد لا . لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة .
- n أن كفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير تستلزم إضافة نوع آخر من التطوير وهو تطوير المنظمة .

### مفهوم التطوير التنظيمي :

- n هو عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة وأنظمتها باستخدام المعارف والتقنيات ، علوم السلوك التطبيقي .
- n هو العملية الخاصة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير من خلال تنظيم الأفراد وإدارتهم والوفاء بالتزامات المنظمة في إطار تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد باستخدام العلوم السلوكية .

### العناصر المشتركة للتعريف :

العملية - الهدف - الوسيلة - النتيجة .

### التعريف النهائي :

عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها .

### ما هي مبررات التطوير التنظيمي :

ما الذي يدعو المنظمات إلى الاهتمام بالتطوير التنظيمي وإحداثه ؟  
عند حدوث الأعراض التالية :

- ١ . الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة .
- ٢ . القيادات الإدارية متسببة .
- ٣ . فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ٤ . الصراعات المستمرة بين المديرين .
- ٥ . كثرة الاستقالات وازداد دوران العمل ، وزيادة نسبة الغياب .
- ٦ . تعقد الإجراءات .
- ٧ . كبر سن الإداريين .

### أهداف التطوير التنظيمي :

#### الأهداف الرئيسية :

- n تغيير القيم والاتجاهات .
- n تحوير السلوك .
- n إحداث التغيير في السياسات والهيكل التنظيمية .

## أهداف فرعية :

١. تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات .
٢. توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة وتطوير قدراتهم
٣. المصارحة حول القضايا المختلف عليها .
٤. تغيير سلوك الأفراد وانفتاحية الاتصالات بينهم .
٥. تغيير الهياكل التنظيمية .

## خصائص عملية التطوير التنظيمي :

- n** هي عملية مخططة ومستمرة وطويلة الأجل .
- n** يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات .
- n** يعتمد التطوير على مفهوم النظم .
- n** هو عمل تنفيذي وفوري وليس تشخيص فقط .
- n** يتطلب التطوير تدخل أطراف داخلية وخارجية

## مسئولية إحداث التطوير التنظيمي :

**n** هناك ثلاثة اتجاهات :

١. التدخل الداخلي .
٢. التدخل الخارجي .
٣. التدخل الداخلي والخارجي معاً .

## التدخل الداخلي :

يتم من خلال أحد المديرين أو لجنة من مجموعة مديرين من عدة قطاعات .

مزاياه :

١. يضمن توفير المعلومات .
٢. يعطي نظرة جماعية لتشخيص المشكلة .

عيوبه :

١. إذا لم يكن لدى الإداريين المكلفين خبرة ووقت كافي ستكون العملية مضيعة للوقت .
٢. قد تتغلب بعض المصالح الداخلية وخاصة إذا كان هناك صراعات وتكتلات بالمنظمة .
٣. عدم إدراكهم بعمق المشكلة نظراً لتعودهم على جو العمل السائد .

## التدخل من الخارج :

هو اختيار خبراء ومستشارين من الخارج لفترة مؤقتة لتقديم المساعدة في التشخيص والحلول .

مزاياه :

١. وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية .
٢. سرعة التشخيص ووضع الحلول المناسبة .

عيوبه :

١. اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسؤولين في الداخل مما يفقد الثقة بين الطرفين .
٢. احتمال تقديم حلول لا تستند على واقع المشكلة .
٣. احتمال نقل بعض أسرار المنظمة للمنظمات المنافسة .

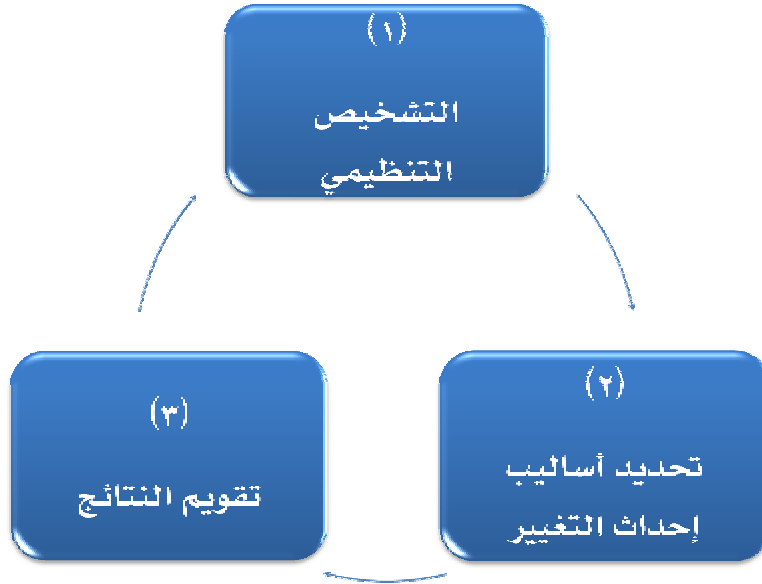
### التدخل الداخلي والخارجي معاً :

هو الأكثر نجاحاً والأقل استعمالاً وشيوعاً .  
يقوم على الاستعانة بخبراء خارجيين مع تكليف لجنة من داخل المنظمة تعمل جنباً إلى جنب معهم .

مزاياه :

١. توفر المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومات الميدانية
٢. يؤدي لوصول تفاهم بين الطرفين يساعد على انسياب الاتصال وتبادل المعلومات .

## خطوات إحداث التطوير التنظيمي :



خطوات إحداث التطوير التنظيمي :

### الخطوة الأولى : التشخيص التنظيمي :

يتحدد فيها جانبان وهما :

- n تحديد المتغيرات المستقبلية وما تتطلب من متغيرات .
- n تحديد المشكلات التي واجهتها المنظمة سابقاً والتي تواجهها حالياً .

## مجالات التطوير التنظيمي (أكثر المشكلات) هي :

١. الأهداف .
٢. البناء التنظيمي .
٣. الحوافز .
٤. الأنظمة المساندة .
٥. العلاقات الوظيفية .
٦. الأسلوب القيادي .

## الخطوة الثانية : تحديد أساليب التغيير والتطوير :

الاستراتيجيات المستخدمة لإحداث التغيير هما :

n الأسلوب الإنساني .

n الأسلوب الفني .

الأساليب المستخدمة في كلتا الطريقتين :

١. تحليل الأدوار (حلقات عمل أو ندوات يجمع فيها الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة للحوار بحضور خبير).
٢. البحوث المسحية والمعلومات المرتدة .
٣. إثارة المشاعر
٤. بناء المجموعات (يجمع المدرب معلومات عن بعض المشاكل ثم يجمع مدراء القطاعات في حلقة عمل بحضور الخبير لتحسين الأداء).
٥. إعادة التصميم الوظيفي بحيث تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية في الوظيفة .

## الخطوة الثالثة : تقويم النتائج :

- n يستنفذ جهوداً ووقتاً كبيرين من المنظمات، لذلك لا بد من التأكد فعاليته. (عن طريق النتائج)
- n يمكن استخدام بعض المؤشرات لقياس النتائج مثل :
- مؤشرات الربحية - حجم المبيعات - التكاليف - معدل دوران العمل - درجة الرضا الوظيفي - نسبة العادم.

## المصطلحات

n التطوير التنظيمي Organization Development

n التدخل الداخلي Internal Intervention

n التدخل الخارجي External Intervention

n تحليل الأدوار Role Analysis

n بناء المجموعات Team Building



## الفصل الحادي عشر تقييم الوظائف ونظام الأجور والرواتب

### الفرق بين الأجر والراتب

**الأجر:** يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الرواتب - العلاوات - العمولات) أي صورة من صور الدفع المالي.

**الراتب:** هو المبلغ الذي يدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعة وإنما يكون (أسبوعياً - شهرياً - سنوياً). وهي تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء (الاداريين)

### الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

#### الأجر النقدي:

هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو العمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل. إن هناك خصومات يجب خصمها من الأجر قبل حصول العامل على أجره (اقساط التقاعد - التامينات)

#### الأجر الحقيقي:

- هو القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر .
- هو الذي يأخذه الموظف معه للمنزل .
- كلما ارتفعت الأسعار كلما انخفضت القوة الشرائية للدخل والعكس صحيح .
- لا بد أن يكون هذا الأجر متغيراً مع تغير الأسعار حتى لا يتضرر الموظف .

### الأجر كعنصر محفز - الأجر العادل:

الأجر كعنصر محفز هو الأساس في اجتذاب الأفراد ومتى كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى .

#### الأجر العادل:

من وجهة نظر الموظف : هو الذي يقابل احتياجاته اليومية الأساسية (لتسيير دفة الاقتصاد الكلي للمجتمع واستمرار عملية الإنتاج والاستهلاك)

من وجهة نظر المنظمة : هو عنصر من عناصر التكاليف في المشروع .

#### عند زيادة الأجور تأخذ المنظمة في اعتبارها عدة عوامل:

- (الأرباح - المبيعات - السعر - الإنتاج - حجم العمالة)
- مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات .

## هناك ثلاث سياسات تتبعها المنظمة في تحديد الأجور :

إتباع مسلك الريادة في سوق العمل ( أجر أعلى ) .

إتباع مسلك المنافسة مع المنظمات ( نفس الأجر )

إتباع مسلك التخلف عن سوق العمل ( أقل أجر )

### العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :

#### الاعتبارات التنظيمية والإدارية :

- واجبات ومسؤوليات الوظيفة .
- معدلات الأجور المماثلة .
- فرص الترقية والمزايا المالية .

#### العوامل الاجتماعية :

- تكاليف المعيشة
- الحد الأدنى للأجور .

#### الاعتبارات الاقتصادية :

- معدل الإنتاج (ربط الأجر بالإنتاج)
- الإمكانيات المالية للمنشأة (التي تحقق أرباحا تستطيع دفع أجور أعلى).
- عوامل العرض والطلب (على العمل يتناسب طرديا مع الطلب عليه)

### التدخل الحكومي في تنظيم الأجور :

أسبابه :

١. ليست لكل القوى العاملة تنظيمات عمالية تحمي مصالحها .
٢. هو ضرورة من ضرورات التنمية لضمان التوازن في عناصر التنمية .
٣. يتم التدخل حينما تتطلب المصلحة الوطنية نتيجة للأضرار الاقتصادية .

### صور التدخل الحكومي :

١. تحديد الحد الأدنى للأجور .
٢. تحديد الحد الأعلى للأجور .حالة الخلاف بين المنظمة والموظف (لجنة فض المنازعات) .

## طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية :

### طريقة الأجر حسب الوقت :

هي الأكثر شيوعاً .

يتم الدفع بالساعة - الأسبوع - الشهر - السنة للإدارة العليا .

مميزاتها :

1. سهولة التطبيق .
2. قبولها من العمال

عيوبها :

1. قد تغفل الجهود الفردية بين العاملين .
2. تتطلب إشرافاً دقيقاً من المشرفين .

### طريقة الدفع حسب الإنتاج :

يرجع تاريخها إلى نظام الحرف .

مميزاتها :

1. يعتمد دخل الفرد على الإنتاج لذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مسبقاً ما تكلفه الوحدة المنتجة .
2. تفرق بين العمال على حسب كفاءتهم وقدرتهم .
3. العدالة لأنها تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد .

### استقصاءات الأجور :

- هي الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور
- يلعب أسلوب مسح أو استقصاءات الأجور دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمة .
- تلجأ له المنظمات عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المتشابهة بين المنظمات .
- الجهة المعنية بهذا الاستقصاء : هي المنظمات المتشابهة في قطاع عمل المنظمة .

خطواتها :

1. تحديد أي المنظمات التي سيشملها المسح .
2. تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح . تحديد حجم العينة من المنظمات .
3. إعداد الاستبيان بلغة سهلة .

### نظام الأجور في الإدارة العليا :

يخضع رواتب المديرين في الإدارة العليا إلى الاعتبارات التالية :

- تقييم الوظائف .
- الأداء العام للمنظمة .
- مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز .
- حجم المنظمة وإمكانياتها المالية .

## لابد أن يحقق تصميم الرواتب الأهداف التالية :

١. الاحتفاظ بالمديرين .
٢. اجتذابهم .
٣. تحفيزهم .
٤. تحقيق المزيد من النجاح .

(( بسبب ضخامة المسؤولية عليهم لابد وأن تحظى أجورهم بامتيازات )) .

## المصطلحات

### تقييم الوظائف Job Evaluation:

هي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها ، ويتم ذلك على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة ، والمسئولية ، والجهد الفكري والعضلي ، وظروف العمل.

### الأجر والراتب Wage And Salary:

وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

### نطاق الأجر Rate Range:

يعني تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصوى كما يعني بداية مربوط الراتب ونهايته.

## الفصل السادس عشر إدارة الحركة الوظيفية

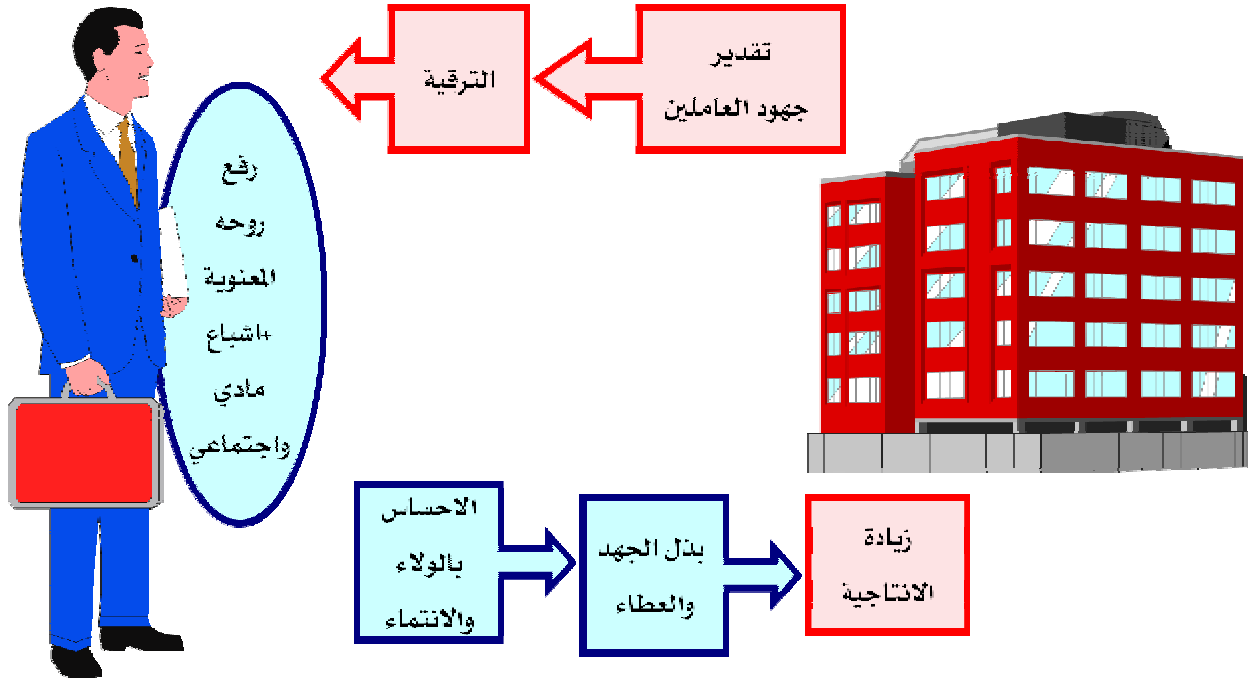
### الترقية

هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرا لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته.

### الترقية الجافة

هي ترقية بدون زيادة الأجر (عندما تصبح أهمية المركز الأدبي أكثر من الزيادة المالية في الدخل في الإدارات العليا)

### الترقية تحقق مصالح مشتركة



### خيارات واستراتيجيات الترقية

تواجه الإدارة في موضوع الترقيات ثلاث خيارات من القرارات:

**G القرار الأول: هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أم الأقدمية ؟**

على أساس الكفاءة ( استجابة للتحفيز والدافعية)

على أساس الأقدمية (حينما يتساوى معيار الكفاءة بين الموظف القديم والجديد) .

**G القرار الثاني: كيف يتم قياس الكفاءة ؟**

وفق معايير محددة ، من خلال تقييم الأداء ، تقارير لأداء السابق .

**G القرار الثالث: هل تتم الترقية بطريقة رسمية أم غير رسمية ؟**

## معايير أخرى للترقية (معايير غير رسمية): ٠٠

? السمات الشخصية لبعض الأفراد

? محابة ذوي القربى

? العوامل الاجتماعية

? الصداقة

## أسباب رفض الترقية:

L تحمل الوظيفة الجديدة مسؤوليات كبيرة لا تتناسب مع الزيادة في الدخل.

L التمتع بمراكز مرموقة أو ذات نفوذ قد يفقدونها في حال انتقالهم إلى وظائف أعلى أجرا ومركزا.

L الخوف من احتمالات الفشل والوقوع في الأخطاء.

## الجمود الوظيفي - Job Freezing

هو البقاء لفترة طويلة في وظيفة ما دون الترقية أو النقل إلى مكان أفضل..

## أسباب ظاهرة الجمود

### بالنسبة للمنظمة

○ عدم وجود فرص وظيفية للترقي إلى أعلى.

○ شح الإمكانيات المادية

○ سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة..

### بالنسبة للفرد

○ انخفاض مستوى الأداء.

○ عدم الرغبة والطموح في تحمل مسؤوليات أعلى.

○ عدم التفكير والتخطيط الجاد في تحديد المسار الوظيفي.

○ كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض

○ عدد الفرص المتاحة.

## آثار الجمود الوظيفي

M انخفاض الروح المعنوية والدافعية الشعور بالإحباط والفشل.

M كثرة الغياب الوصول للعمل متأخرا والمغادرة مبكرا حدة الانفعال وسرعة الغضب عند النقد أو

المناقشة.

## أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية تجاه الجمود الوظيفي:

- n إشعار الموظفين أن هناك حدوداً نهائية للترقيات وقد لا تكون متاحة حتى عند استحقاقها.
- n مساعدة الأفراد الذين يودون العمل خارج المنظمة وتقديم الاستشارة والنصح و التزكيات اللازمة.
- n توسيع نطاق المراتب الوظيفية حتى وان بدت مستويات السلطة والامتيازات المادية ضئيلة.
- n النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة أو تحديد نوع من المسارات الوظيفية المزدوجة .

## التنزيل الوظيفي Demotion

تخفيض مرتبة الموظف وراتبه وأجره وأي امتيازات وظيفية أخرى..

### البدائل :

- الترقية والتنزيل ( أجر أعلى بصلاحيات أقل ) .
- تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات وتكليف آخرين ببعضها.

## أسباب التنزيل الوظيفي

- أسباب تعود للمنظمة

(أخف وطأة على الموظفين):

- ? إعادة تنظيم المنظمة وتغيير الهيكل الوظيفي.
- ? اندماج المنظمات بعضها ببعض.
- ? الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من نقص الوظائف.

- أسباب فردية

(أشد إيلافا للأفراد):

- L عدم كفاءة الفرد.
- L انخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء.

## n إدارة حركة التنقلات الوظيفية. Transfers

هو تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى أفقي وبنفس الراتب والمرتبة، وقد يكون المركز الأدبي للوظيفة الجديدة أكبر أو أقل من الوظيفة السابقة.

### n أسباب التنقلات الوظيفية:

- الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة
- الرغبة في مواجهة تحديات جديدة في العمل.
- تغيير روتين العمل، ساعاته، مكان العمل.
- زيادة فرص التقدم الوظيفي في الأماكن الجديدة
- الحاجة للانتقال إلى عمل يشكل أهمية أكثر.

- تهيئة الموظف للترقية نظرا لضيق الفرص في مجال عمله السابق.
- عدم الرضا عن الموظف (تترييل وظيفي)
- الحاجة لنقل الفرد لوظيفة تتطلب مستوى رفيع من المقدرة والكفاءة.
- الصراع والخلاف مع الزملاء أو الرئيس.

يشكل التنقل صعوبة اقتصادية واجتماعية إذا اقترن بالانتقال من موقع إلى موقع آخر، أو من مدينة إلى مدينة أخرى.. وقد يثير هذا النوع العديد من



### n إدارة الاستغناء المؤقت عن الخدمة-Layoff

- تحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم، ثم استعادتهم للخدمة مرة أخرى، فإذا استمرت الظروف المؤدية للاستغناء المؤقت قد تتخذ المنظمة إجراء بصرفهم بصفة دائمة..
- هو الإجراء الذي تتخذه المنظمة كرد فعل على نقص كفاءتهم أو خروج سلوكياتهم عن القواعد المحددة .
- ويعد هذا أشد وطأة من إنهاء الخدمة، لأنه يكون بسبب ظروف خارجة عن إرادة الموظف..



**0** تدهور الأوضاع الاقتصادية (سوء إدارة المنظمة)

**0** انخفاض حجم المبيعات:

**L** انخفاض مستويات الجودة والخدمة

**L** أساليب غير جيدة في الترويج والتسويق

**0** انكماش السوق عامة :

**L** انخفاض الانفاق الحكومي على المشروعات.

**L** ارتفاع أسعار الفائدة.

**L** زيادة مستوى البطالة.

**L** انخفاض الطلب على السلع والخدمات.

**n** قد تلجأ المنظمة إلى أساليب أخرى:

- التخفيض التطوعي في ميزانية الرواتب والأجور.
- تجميع مدخرات الاجازات وإعطائها للموظفين دفعة واحدة ..
- الاستغناء عن العمال المؤقتين والإضافيين (عمال الانتاج- عمال نظام الساعات)
- تخفيض عدد ساعات عمل اليوم الواحد.

**n** الإعلان والإعلام بالاستغناء المؤقت:

- إشعار العاملين مسبقا وبوقت كاف.
- توضيح الحقوق المالية للعاملين.
- توضيح المدة المتوقعة للاستغناء المؤقت.
- توضيح الطريقة التي سيتم بها استدعائهم مرة أخرى..

**n** إدارة عملية إنهاء الخدمة..

يمثل قرار الفصل قرارا محرجا ولا بد من أن تكون المنظمة قد استنفدت كل الطرق الأخرى قبل استخدامه..

**أسباب إنهاء الخدمة:**

- n** أداء غير مرضي : تكرر ظاهرة او أكثر في تقارير تقويم الأداء (غياب متكرر- اتأخر في الحضور إلى العمل - الانصراف المبكر- الفشل- اتجاهات غير ودية)
- n** السلوك غير القويم : المخالفة المستمرة للأنظمة وقوانين العمل ، السرقة ، تدمير الممتلكات ، عدم التعاون.

**n** عدم القدرة ونقص التأهيل للعمل: على الرغم من إتاحة الفرص .

**n** عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة ..

**n** رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها وفق نصوص عقد التوظيف.

**n** اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو شرائها من قبل منظمة أكبر..

## n إجراءات إنهاء الخدمة:

١. المناقشات التمهيدية.
٢. التوثيق (خطاب)
٣. الإنذار النهائي (إنذار شفوي نهائي) مع إعطاء مهلة زمنية محددة.
٤. التأكيد الكتاب (يستتبع الإنذار الشفوي للتوثيق)

## n مقابلات إنهاء الخدمة:

مقابلة الإعلام بإنهاء الخدمة موقف حزين و حرج لكلا الطرفين (الموظف والمنشأة) ،  
لذا هناك خطوات لا بد من إتباعها:

- تخطيط المقابلة: (تحديد موعد ومكان المقابلة ومدتها الزمنية -احضار جميع الوثائق اللازمة)
- الدخول في الموضوع: عدم التطرق لأي موضوعات جانبية والدخول في صلب الموضوع.
- توصيف الموقف: اشعار الموظف بالقرار ومسبباته والإنذارات السابقة وتأكيد أن القرار نهائي
- الانصات للموظف: إعطاء الموظف فرصة للتعبير عن نفسه وتجنب المجادلة مع الاستماع والإيماء بالرأس..
- مناقشة الحقوق المالية المترتبة على قرار إنهاء الخدمة.
- حدد الخطوة التالية..

## n إنهاء خدمات القيادات الإدارية

### الأسباب:

- \$ انخفاض مستوى الأداء أو القدرة وتقدم الخبرة.
- \$ انخفاض المركز التنافسي للمنظمة بسبب سوء الإدارة.
- \$ ارتباك كامل التنظيم وشدة الصراعات.
- \$ إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير.
- \$ استغلال المنصب والنفوذ في تحقيق امتيازات شخصية خاصة أو تقديمها للغير.
- \$ صعوبة الاستجابة للتطوير والتجديد..
- \$ شراء المنظمة من قبل منظمة أكبر أو الاندماج مع منظمة أخرى..

## n قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القياديين

- الحرص على عدم تمكين القيادي من إفشاء أسرار المنظمة
- (عرض الأسباب - البحث عن فرص بديلة- تقديم التعويضات المناسبة)..
- ان تكون مقابلة إنهاء الخدمة بشكل سري ويخطط لها مسبقاً .
- تحديد أسباب الاستغناء مع توفير الوثائق اللازمة .
- تحديد المستحقات المالية ومدد العون له للحصول على فرصة عمل جديدة .

## n تعويضات انتهاء خدمات القياديين

حسب شروط التوظيف والعرف السائد كما يلي:

- دفع مبلغ مقطوع.
- استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الاخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة اخرى .
- تحديد فترة سماح للحصول على راتب مع الامتيازات ، مع تجديد هذه الفترة شهراً بشهر

## n الاستقالة Resignation

هي الانفصال عن العمل بالمنظمة ، ويتم باختيار الفرد ، وقد يكون ناتجا لأسباب شخصية أو ادارية أو ظروف عمل خارجية.

### n أسباب الاستقالات:

#### أسباب شخصية:

- اختلاف توقعات الفرد
- عن الواقع الفعلي .
- من حيث: مقدار الأجر
- الامتيازات
- فرص التقدم الوظيفي
- عدم رضا الأسرة .

#### فرص العمل الخارجية:

- عندما تكون درجة رضا
- الموظف الحالية
- لا تتوازن مع قدراته ومؤهلاته
- مع وجود فرص مواتية وجيدة
- وذات جاذبية أكبر ورضا وظيفي
- أفضل فإنه سيسعى وراء
- الفرصة البديلة.

#### أسباب متعلقة بظروف العمل :

- تعارض الأهداف والفلسفة.
- عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- الإشراف السيئ.
- فقدان روح الجماعة ،
- وكثرة الصراعات والتراعات.
- مناخ تنظيمي غير جيد.

## n كيفية معالجة الاستقالات:

الاستقالات تؤثر على مركز المنظمة وقدراتها الداخلية والتنافسية ، وقد يصيب سمعتها الخارجية بالضرر..ويمكن للمنظمة القيام بـ:

ü زيادة الأجور والمرتببات.

ü الإغناء الوظيفي - Job Reachment: جعل الوظائف أكثر أهمية ومضمون يدعو الأفراد للشعور بالأهمية والإنجاز..

ü تحسين علاقات مناخ العمل، و سبل العمل الجماعي.

ü الاهتمام بطرق استقطاب واختيار الموظفين وتطويرها

ü إعادة توصيف الوظائف بشكل واقعي ودقيق.

ü تحسين المزايا والمنافع والخدمات المالية والمعنوية.

ü الاهتمام بشبكة عملية من الاتصالات.

ü مساعدة الموظفين في حل بعض مشاكلهم (العلاج- تعليم الأبناء- السكن).

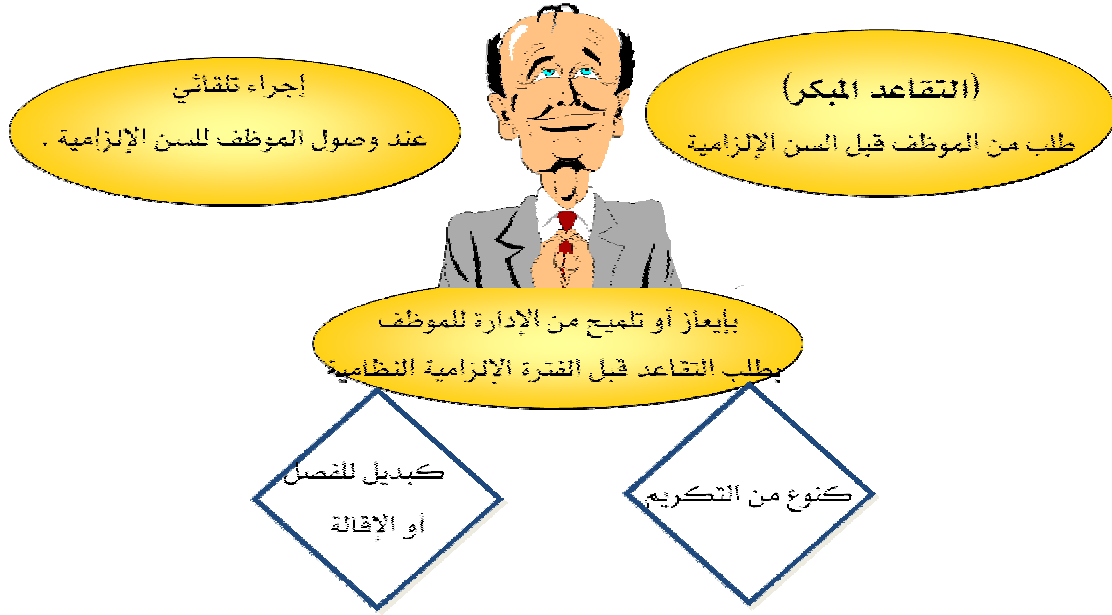
ü مقابلات الخروج من العمل-Exit Interview: هي مقابلات تطوعية وليست إلزامية لإبداء الرأي والنقد الصريح ..

## n التقاعد

هو التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للتقاعد (غالباً ما تكون بين 60-65 سنة)



# صور الإحالة على التقاعد



## n المرأة وسن التقاعد

تعتبر قضية التقاعد وسن التقاعد من القضايا الاجتماعية الحساسة، وإذا ما تأملنا إلى وضع المرأة على وجه الخصوص في حالة تطبيق سن التقاعد عليها سنجد أن هناك اجحافاً في حق من حقوق المرأة .

المعاش التقاعدي = (آخر مرتب × عدد سنوات الخدمة)

٤٢٠ شهر

بمعنى أن المرأة لن تستطيع تأدية الخدمة لمدة ٢٥ سنة مثل الرجل الذي أتاح له القانون الاستمرار حتى سن الستين بفارق ٥ سنوات عن المرأة، وبذلك تخسر المرأة فارق المرتب التقاعد عن خمس سنوات ..

## n دور المنظمات في مساعدة المتقاعدين.

### (١) برامج قبل التقاعد الضعلي

- تقديم المساعدة النفسية (جلسات جماعية- محاضرات حول مفهوم التقاعد وكيفية التكيف والتأقلم)
- الاستشارات الاقتصادية ( عن حقوق المتقاعد المالية واستحقاقاته )
- المساعدة في توفير السكن المناسب

### (٢) الاستفادة من المتقاعدين

- مدربين أو مستشارين.
- القيام ببعض الأعمال من المترل.
- تقديم وظائف ذات مسؤوليات أقل.
- تقديم جدول عمل مخفف.
- تمديد مدة التقاعد الإلزامي لثلاث سنوات.

### ٣) تقديم مساعدات أخرى

- استمرار الرعاية الصحية .
- الاتصال المباشر بالمتقاعدين
- دعوتهم لحضور بعض المناسبات
- إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين
- إعطاء بطاقة انتماء للمنظمة للاستفادة من بعض الخدمات المتاحة

**n** كيف يتم احتساب نسبة التأمينات الاجتماعية ؟ ومتى يبدأ ذلك الخصم ؟ وعلى من تقع بالتحديد

مسئولية عمل أوراق التأمينات الاجتماعية؟

#### كيفية حساب التأمينات الاجتماعية:

- ١- قسم يدفعه الموظف شهريا : نسبة ٩% ( وتخصم من الراتب الأساسي + بدل السكن ) .
- ٢- قسم تدفعه الشركة شهريا: نسبة ٩ % تأمينات اجتماعية + ٢% بدل أخطار = إجمالي ( ١١% )  
( وتحسب على الراتب الأساسي + بدل السكن )

**\$** ويبدأ خصمها من أول يوم دوام للموظف في الشركة .

**\$** تقع المسؤولية على قسم الموارد البشرية ، حيث يقوم بعمل الأوراق اللازمة بالإضافة والحذف الموظفين من التأمينات الاجتماعية (شهريا) ويتم إرسال تسوية المبلغ ومن ثم إرسالها للمالية للمراجعة وإصدار شيك بقيمة الحركة الشهرية ، وتقوم الموارد البشرية بإرسال الشيك إلى مؤسسة التأمينات الاجتماعية قبل نهاية يوم ١٥ من الشهر الذي يلي الشهر السداد..

## نم بحمد الله وتوفيقه

