



جامعة الملك فيصل

كلية إدارة الأعمال

عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد

مقرر

# إدارة الموارد البشرية

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ

هذا الملخص هو عبارة عن محتوى شرائح الدكتور محمد الدوغان مع بعض التنقيحات والترتيبات، وإضافات من الكتاب المقرر - إدارة الموارد البشرية للأستاذ الدكتور مدني عبد القادر علاقي.

(هذا العمل مجاني للجميع ولا يُباع .. يمكن طباعته ونسخه فقط)

نسخة مُعدّلة

Revision#:	Date:	Prepared by:
1	01-April-2014	AbuRakaan

## المحاضرة الأولى || تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

### أولاً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

#### المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

- على الرغم من التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قوياً وعملاً في كتاب الله وهدى نبيه. وكان بمقدور واستطاعة العامل أن يتظلم وأن يُنصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو والياً. ولم يترك لنا القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أي باب من أبواب الإدارة الحديثة إلا وكان قد طرقها وأوصى بفضائلها والأمثلة على ذلك كثيرة.
- في مجال التعامل مع المرؤوسين لا بد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة، وهكذا تؤكد بعض نصوص القرآن الكريم هذه المعاني.
  - وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع.
  - وفي مجال تحمل المسؤولية وإسنادها على القادرين عليها تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال.
  - وفي مجال التفويض كان صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيراً من المسؤوليات الإدارية؛ فقد كان يرسل الصحابة لتلقي القبائل الحديثة العهد بالإسلام أصول الإسلام وشعائره، وكان يرسلهم لجباية الصدقات. وكذلك فعل الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم سواء كان ذلك في تفويض السلطة أو تحميل المسؤولية أو المساءلة عليها، وكذلك الرقابة على تصرفات الولاة والحكام.

ونلخص مما سبق: أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في إهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولتها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم.

#### أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام على سبيل المثال لا الحصر:

- مجالات الإختيار والتعيين.
- مجالات المسؤولية والتفويض.
- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- مجالات النصح والإستشارة.
- مجالات التعويض المادي والضمان الإجتماعي.
- تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

#### المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية:

لقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات أو المجالات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها:

- **الوسطية:** من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة. وكذلك لا الإفراط في الشدة أو الانفراف في اللين، أو كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: [أن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف].
- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الإنتماء إلى الجماعة:** حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس. وقد أوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما قائلاً: (وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقل حملاً).
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من إقتصادية وإجتماعية وأخلاقية وأيضاً تكنولوجية وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيانه.

#### الإدارة العلمية (Scientific Management):

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية (١٩١٤م) يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة. ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها المهندس [فريدريك تايلور] و [فرانك جيلبرت] و [هنري جانت] أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.

ولقد اعتمد (تايلور والأخرون) في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج. وإذا حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يُمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

ولقد لقي أسلوب [تايلور] انتشاراً واسعاً في التطبيق في الولايات المتحدة، وأعتبر آنذاك ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية. وقد وافق منهج [تايلور] رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية. وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى، أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.

## يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يُمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
- يُعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- يُنظر إلى العامل "كرجل اقتصادي" هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
- إهمال الجوانب الأخرى للعامل؛ الاجتماعية والإنسانية والعاطفية.

## الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية:

- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من إجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل.
  - وكننتيجة لتفكير الإدارة العلمية انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، والتدريب والصحة والسلامة، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.
- ومع ذلك حاولت إدارة المنشآت أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعمال كالتأمين، والإجازات الجانبية، والقروض .. ولكنها خدمات تطوعية من الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.
- أي أن المبدأ أو الفلسفة القائمة هي [أن الإدارة أدرى بمصالح العامل]، أي تطبيق ما يسمى بمبدأ [الرعاية الأبوية في الإدارة Paternalistic Approach] ولقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الإجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

## مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations):

كانت للنتائج التي توصل إليها [التون مايو] و [روثلز برجر] وهي المُسماه بتجارب (الهُوثورن Hawthorne) دلالات واضحة للمنحى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات. ذلك أن انتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العامل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة. ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات إجتماعية ونفسية تساهم في ذلك أن شعور العاملين وأحاسيسهم، وعواطفهم يمكن أن تتأثر في مجال العمل بدرجة أو بأخرى بنمط القيادة السائدة والعلاقات مع مجموعات العمل، ومدى دعم وتأييد الإدارة. ومن ثم فإن هذه المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك.

وعلى ذلك فإن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من 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.

## أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- ومع ما يبدو عليه من تحول رئيسي في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً (كما يرى بعض الباحثين) من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية. ويعود ذلك في نظرهم إلى:
- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج". ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات .. وقد يكون ذلك صحيحاً في حالات معينة ولكنه ليس "افتراضاً" غير قابل للتحدي والنقاش. إضافة إلى أن هذا المفهوم يضيف على المنظمات أعباء مالية قد لا تتحقق عنها عوائد مستقبلية.
- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير سليم تماماً- ذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته، ورغباته، وطموحاته، أو قيمه ومبادئه. ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة.
- تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي البناء الوظيفي، وأنظمة العمل وقواعده والإجراءات واللوائح. ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم.
- تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الإنسانية أو [Being Nice].

إن عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور كثيرة إضافة إلى ما سبق، منها طرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، والإغناء والتوسيع الوظيفي، وأخيراً طريقة الإختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

وإزاء هذه القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات (١٩٦٠م) ولم تعد الملجأ والمأوى الذي تستند إليه إدارة المنظمات في زيادة الإنتاجية أو تحقيق الولاء العاطفي للمنظمة.

## الخصائص الرئيسية لمنهجي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية:

منهج العلاقات الإنسانية ١٩٣٠ م	منهج الإدارة العلمية ١٩١٤ م
<ul style="list-style-type: none"> <li>العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى.</li> <li>الإنسان إجتماعي بطبعه.</li> <li>الموظف السعيد هو موظف منتج.</li> <li>هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحوافز الإقتصادية، ولا بد وأن تحققها له المنظمة.</li> <li>إرتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات و المواد الخام والموارد الطبيعية ورأس المال.</li> <li>لا بد من إستغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الإلتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف.</li> <li>أهداف العامل هي أهداف إقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز.</li> <li>تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى، ودون إعتبار للعوامل الإنسانية، النفسية، الإجتماعية، والعاطفية.</li> <li>الفلسفة القائمة هي أن الإدارة أدرى بمصالح العامل، أي تطبيق ما يسمى بمبدأ الرعاية الأبوية في الإدارة.</li> </ul>
❖ التركيز على رفاهية الأفراد	❖ التركيز على أهداف المنظمة

## إدارة الأفراد (Personnel Management):

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية، والرعاية الأبوية، في الإهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم.

وكبداية لشرح مفهوم ودور إدارة الأفراد نبدأ بتوضيح الفرق بين مصطلحين كثيراً ما نقابلها في كتب الإدارة وهما:

• وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة.

• إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص.

معنى المصطلح الأول أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه، وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والأداء للعاملين معه، وبذلك يقوم بهذا الدور جنباً إلى جنب مع دور إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير إحتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعنى بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، وبما يحقق أهداف المنظمة الإنتاجية والربحية والنمو" وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الأفراد (كوسيط) بينهم وبين الإدارة.

وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشكلاتهم. وتدور جميع هذه النشاطات في إطار تحقيق أقصى معدلات الأداء والإنتاجية من الأفراد بما يؤدي أولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلاحقاً للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" و "إدارة الأفراد" وتوافقاً مع التطور الفكري الإداري المتجدد يوماً بعد يوم والمتمثل في الإبداع والإبتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم الفكرية؛ فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم [إدارة الموارد البشرية] كمسمى بديل لإدارة الأفراد.

## لماذا التحول؟

لقد بدأ واضحاً بمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أن هناك قصوراً في إدارة الأفراد لعدة أسباب:

- لم يكن هناك تتاعماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المسؤولة عنها.
- لم يكن الإرتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارة الأفراد، ونشاطات الإدارات الأخرى مثل التسويق والإنتاج وخلافه.
- لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً، إن لم يكن مفقوداً تماماً.
- كان محور تفكير الإدارة في جانب العرض وليس جانب الطلب، الأمر الذي يعني إعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي- ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

من جانب آخر فإن التطورات في مجال الفكر الإداري عملاً وممارسة قد حدا بالمديرين للتفكير مرة أخرى في قضايا التعامل مع الموارد البشرية، فما الذي أوجب إعادة التفكير؟

**لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل ومفاهيم جديدة في العمل، لعل أهمها ما يلي:****١- التنافسية**

واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة الصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري. وكذلك ضغوطاً في مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة على وجه الخصوص، وتنوع الأسواق داخلياً ودولياً.

**٢- التحفيز**

الإنسان العامل لا يُحركه الأجر فقط، وإنما هناك أمور أخرى يجب الإهتمام بها. يجب إعطاء الفرصة من قبل الإدارة للموظف لإبراز مواهبه، وإشراكه في إتخاذ القرارات، وللرقابة الذاتية على أداؤه، وتقديم الإقتراحات البناءة. إن كل هذه الأمور بقدر ما ترفع من روحه المعنوية وقيمه تجاه نفسه، فهي أيضاً بلا شك تساهم في المحصلة النهائية للمنظمات في الإنتاجية والربحية والسمعة الحسنة.

**٣- القضايا الإجتماعية**

واجهت المنظمات قضايا منها تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي، وزيادة الإحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات. بالإضافة إلى التدخلات الحكومية المستمرة من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين ممثلة في إصدار الأنظمة والتشريعات المختلفة.

**٤- التطور التقني**

واجهت المنظمات في هذا المجال تغيرات جوهرية سواءً في تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، أو إدارة الأعمال المكتبية، وتطور شبكة الإتصالات، وأنظمة المعلومات الإدارية.

**٥- التطور الإداري**

فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواءً كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسة. ذلك أن مساهمات العلوم الأخرى كعلم النفس والعلوم الإجتماعية، والنظريات الإقتصادية، واستخدامات الحاسب الآلي؛ كلها أوجدت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري وكيفية تناول قضايا الأفراد. على سبيل المثال؛ فقد أسهمت نظريات القيادة، ونظريات الحوافز، والإدارة بالأهداف، وأنظمة حلقات الجودة، وبرامج الجودة الشاملة، أسهمت كل هذه المفاهيم والنظريات الجديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معاً.

**ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟**

- التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك تجاه الإدارة المسؤولة عنهم.
- التحول من الدور الإستشاري إلى الدور التنفيذي الإستشاري.
- ظهور مجالات ونشاطات جديدة في إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة في إدارة الأفراد مثل: التطوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية.

ويوضح لنا الجدول التالي - ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية - من خلال نقاط التشابه والإختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد من حيث الفلسفة والأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات، وكذلك موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
<b>الفلسفة</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية.</li> <li>■ إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.</li> </ul>	<b>إدارة الموارد البشرية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.</li> <li>■ الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب.</li> <li>■ الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً إستثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.</li> </ul>
<b>الهدف</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين إحتياجات العمل وإحتياجات الأفراد.</li> </ul>
<b>النشاطات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تخطيط وتبوير الإحتياجات من الكوادر البشرية.</li> <li>■ تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>■ تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب.</li> <li>■ المحافظة على صيانة الأفراد.</li> <li>■ تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحقيق وتبوير الإحتياجات.</li> <li>■ تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>■ تعويض الأفراد.</li> <li>■ تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> <li>■ ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.</li> <li>■ التطوير التنظيمي.</li> <li>■ الإتصالات و الإعلام.</li> <li>■ زيادة مجالات الخدمات.</li> </ul> </li> </ul>
<b>الموقع في الهيكل التنظيمي</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإدارة العليا كإدارة تنفيذية</li> </ul>

## ثانياً : إدارة الموارد البشرية - المفاهيم، الإستراتيجيات والأهداف

### تعريف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد في مضمون وروح رسالتها... ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:

- مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة بإستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

وبمعنى آخر، فإن كلا التعريفين يحملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد

### إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

- اشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة.
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد، سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

إن ما سبق يوضح الدور الجديد لإدارات الموارد البشرية وهو يختلف بطبيعة الحال عن المناهج السابقة في التعامل مع الأفراد.

### أهمية الموارد البشرية – مؤشرات النجاح:

إن أهمية إدارة الموارد البشرية نابعة من منظور إقتصادي بحيث يحقق عائد أكبر على المنظمة ويشبه في ذلك الإدارات الأخرى في المنظمة مثل إدارة التسويق، إدارة الانتاج،...إلخ، ولكن في نفس الوقت هذه البرامج ليست واضحة المعالم من حيث العائد الإقتصادي كالبرامج الأخرى.

إن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني في المنظمات وخاصة المنظمات الربحية، إنه يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة ويحقق أهدافها وأهداف العاملين. سواء كانت هذه البرامج في إطار إختيار الأفراد، أو تدريبهم أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والإحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز.

### أنا نود أن نؤكد أن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج موارد بشرية فعالة ومؤثرة.

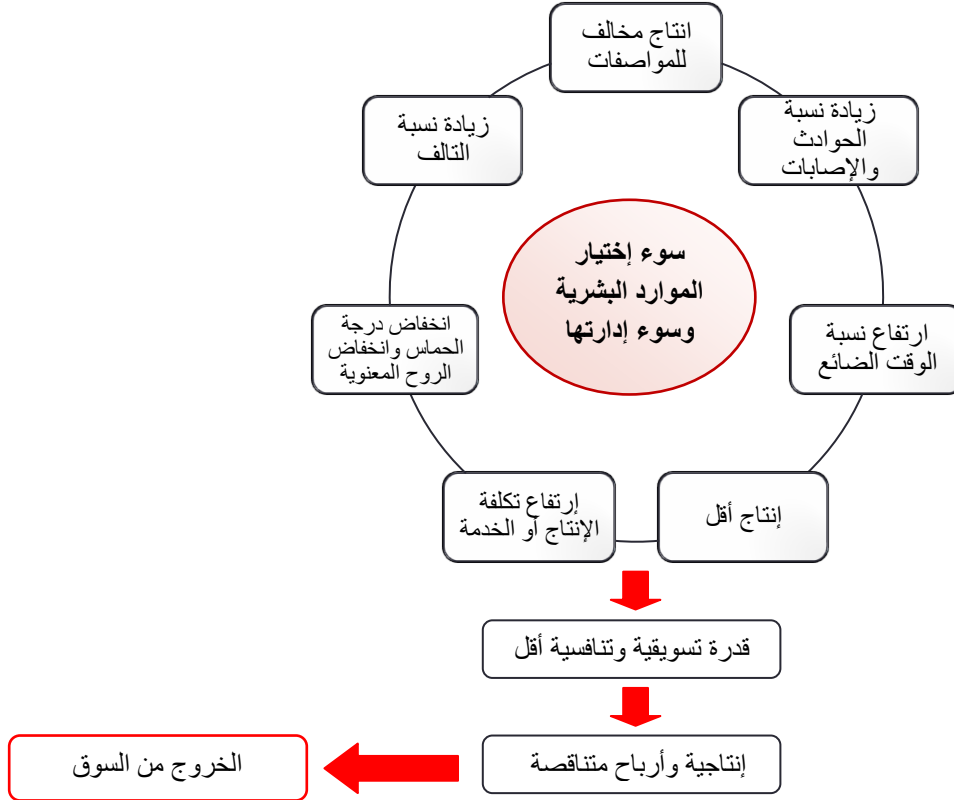
وفي دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية شملت ٧٨٥ مديراً ممن لديهم اطلاع وخلفية برسالة ومضمون "الموارد البشرية"، أجاب (٩٢%) من العينة بأن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية أو مهم جداً في نجاح منظمات الأعمال. وقد سئل هؤلاء القادة والمديرين عن أهم مميزات ومواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية. وفي رأي هؤلاء القادة والمديرين كانت المنظمات الناجحة وغير الناجحة كما يلي:

المنظمات الناجحة	المنظمات غير الناجحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإهتمام المطلق بالموظفين، واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.</li> <li>■ وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.</li> <li>■ مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.</li> <li>■ المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.</li> <li>■ شبكات اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الإتجاهات.</li> <li>■ التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.</li> <li>■ تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم الإهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من الأصول.</li> <li>■ إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع الميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.</li> <li>■ عدم الإهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.</li> <li>■ شبكات اتصالات داخلية ضعيفة.</li> <li>■ سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.</li> <li>■ معدلات دورات عمل عالية.</li> </ul>

## سوء إختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها:

كيف يؤدي عدم الإهتمام بالموارد البشرية إلى نتائج سيئة على المنظمة؟ .. والإجابة على هذا السؤال يبرزها الشكل التالي.

(الشكل: النتائج المتوقعة لعدم الإهتمام بالموارد البشرية)



## المزايا الإقتصادية لإدارة الموارد البشرية:

- إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الإقتصادية، من أهمها ما يلي:
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية المنظمة وينعكس على مركزها الإقتصادي وأرباحها على الأجل الطويل.
  - أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم لبذل المزيد من قدراتهم، سينعكس على رضاهم الوظيفي وزيادة عطائهم ونتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
  - أن المعالجة الفورية للمشكلات المحتملة في مجال الإختيار والتعيين، وتقوم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
  - أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز والغياب.

## رسالة إدارة الموارد البشرية (HR Mission):

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة "رسالة واستراتيجيات" هذه الإدارة. وبمعنى آخر يكون هناك إجماع واتفق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضى الإستراتيجيات، والأهداف المطلوب تحقيقها، ولا بد بعد ذلك أن تنطلق برامج وخطط الموارد البشرية وفقاً لهذه الرسالة والإستراتيجيات.

إن تحديد الرسالة أو الغاية هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وأين؟ وكيف؟ ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لا بد أن تتوفر خصائص محددة منها: [الوضوح] و [حسن الصياغة] و [تحديد المضمون المباشر]. على سبيل المثال يمكن أن تكون رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

"التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين، والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية، وعلاقات الموظفين".

## استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HR Strategies):

وعلى ضوء هذه الرسالة [Mission] يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية، لتحقيق المضمون والغاية منها. والمقصود بهذه الإستراتيجيات هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية التي ستأخذ طريقها في التنفيذ يوماً بعد يوم. ويمكن أن تحدد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .. كما يلي:

- ١- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الإختيار، والإستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مكان واحد.
- ٢- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة، وممن تتوفر فيهم المهارات اللازمة.
- ٣- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة وذلك من أجل التخلص من مصروفات البحث من الخارج.
- ٤- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق وكذلك عدم التفريط بكفاءات المنظمة.
- ٥- اعتماد سياسة التقليل من معدل دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الإختيار والتدريب ونظام الحوافز.
- ٦- تصميم برامج تقويم الأداء، ونظام الحوافز بشكل مرضي ويعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجازات الموظفين الأكفاء.
- ٧- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية.
- ٨- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية بما فيها الإدارة العليا.

## أهداف إدارة الموارد البشرية (HR Objectives):

معرفة أين نحن؟ وماذا نريد؟ هو الأساس في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، لذا فإن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة Efficiency
- العدالة Equity

تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من المدخلات، ويمكن التعبير عن كفاءة المنظمة من ناحيتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء الموظفين. ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال ( نصيب المنظمة من السوق / العائد على الإستثمار / مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور). أما أداء الموظفين فيمكن قياسه من خلال (معدلات الأداء أو الإنتاجية / نسبة الغياب / معدل دوران العمل / نسبة الحوادث والإصابات / نسبة الفصل أو الطرد من العمل).

أما العدالة فتتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. ويمكن قياسها من ناحيتين أيضاً هما المنظمة والموظفين. من جانب المنظمة تستطيع تحقيق العدالة من خلال (سياسات واضحة في عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقق رغباتهم وطموحاتهم). ومن جانب الموظفين فإن الحكم على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلال (نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات الموظفين).

### وفي إطار هذين الهدفين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- ١- قوة عمل متجانسة: يقوم مفهوم التجانس على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة. مثل المستوى الثقافي والتدريب، الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والاجتماعية، مما يساعد الإدارة في كثير من سياساتها.
- ٢- قوة عمل منتجة: تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- ٣- قوة عمل فعالة: أي أن ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- ٤- قوة عمل مستقرة: كلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه، كلما ساهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.
- ٥- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، لكي لا تكون عائقاً في طريق تحقيق أهداف المنظمة.
- ٦- تنمية قدرات الأفراد: تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.
- ٧- تحقيق الإلتزام والولاء: ضمان رفاية الموظفين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم، كلما قاد ذلك إلى الشعور بالإلتزام والولاء للمنظمة. كما أن العدالة تقود إلى تحقيق الإلتزام والولاء وبالتالي إلى الكفاءة والإنتاجية.

## سياسات إدارة الموارد البشرية (HR Policies):

تمثل سياسات الموارد البشرية توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق أهداف الإدارة، وفي نفس الوقت تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل (سياسة عدم تعيين الأقارب). ويتولى مسؤولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.

### ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات وتحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لابد:

- أن تكون مكتوبة.
- أن تعمم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.



## خطط العمل (Action Plans):

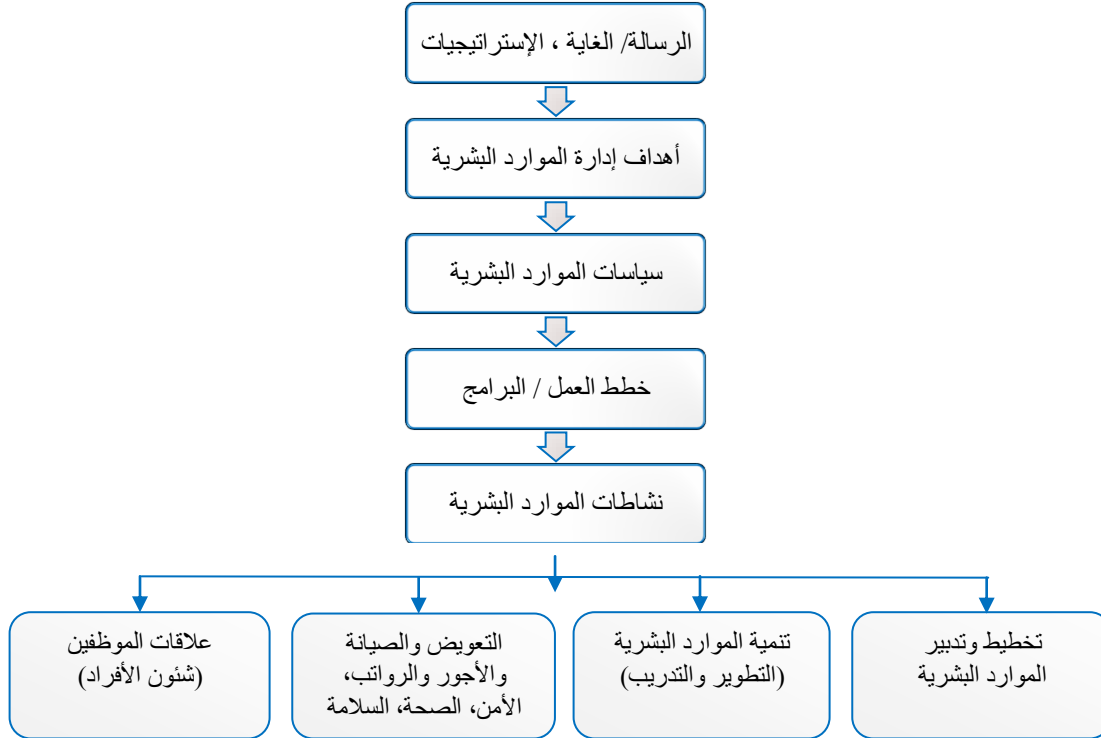
تمثل خطط العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد ما يلي:

- ما هو المطلوب عمله؟
- متى يتم التنفيذ؟
- كيف يتم التنفيذ؟
- ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
- من سيتولى التنفيذ؟
- ميزانية التخطيط؟

### ونلخص مما سبق:

أن رسم سياسات الموارد البشرية ترتبط بما سبق تحديده من إستراتيجيات وأهداف، وأن هذه بدورها تحدد المسار الذي تسير عليه خطط العمل وكذلك الأبعاد التي تدور حولها نشاطات إدارة الموارد البشرية.

(الشكل: إطار العمل في إدارة الموارد البشرية)



هناك ثلاث نقاط رئيسية في إدارة المورد البشري، وهي:

- تخطيط وتدبير الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية.
- تعويض وصيانة الموارد البشرية.

كما أن هناك فرقاً بين تنمية المورد البشري وإدارة المورد البشري، وهو أن:

- تنمية الموارد البشرية: تتعلق بالتدريب والتطوير فقط.
- إدارة الموارد البشرية: تتعلق بجميع المجالات، التخطيط، والتنمية والتطوير، والصيانة وغيرها.

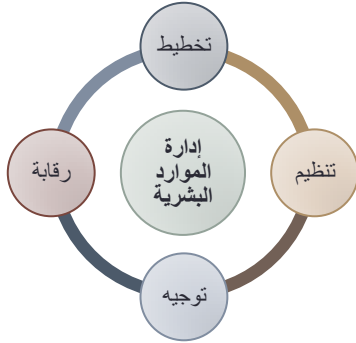
علاقات الموظفين: هي الإرتباط الأساسي بين الموظف والمنظمة.

## المحاضرة الثانية || نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

### أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تعرف الإدارة عموماً بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لإستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف:

- **تحديد الأهداف:** (نعني بتحديد الأهداف النتائج المرغوب الوصول إليها).
- **التخطيط:** (نعني بالتخطيط تحديد من؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ تنفذ الأعمال المطلوبة).
- **التنظيم:** (يتناول التنظيم تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والإختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة).
- **التوجيه (التفويض):** (يتضمن التوجيه كيفية قيادة وتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم. ويدخل في ذلك تحفيزهم وتشجيعهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة).
- **الرقابة وتقييم الأداء:** (تعني الرقابة التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف من خلال عمليات متنوعة من تقييم الأداء (أداء المنظمة ككل، وأداء الأفراد، أو الإدارات والأقسام والوحدات).



### أهداف الموارد البشرية:

لهذه الأهداف جانبين هما المنظمة والأفراد؛ الأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية وأهداف الأفراد.

أهداف المنظمة	أهداف الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الكفاءة والفاعلية.</li> <li>▪ التجانس.</li> <li>▪ الإستقرار.</li> <li>▪ تطوير وتنمية المهارات.</li> <li>▪ تحقيق الإنتماء والولاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرص عمل جيدة.</li> <li>▪ ظروف ومناخ عمل جيد.</li> <li>▪ العدالة في الأجور والمعاملة.</li> <li>▪ فرص التقدم الوظيفي.</li> <li>▪ الإستقرار والأمن الوظيفي.</li> <li>▪ تقديم الخدمات والرعاية الإجتماعية والصحية وغيرها.</li> </ul>

### تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية:

تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية. ويوضح الشكل التالي تسلسل عملية التخطيط في المنظمة.

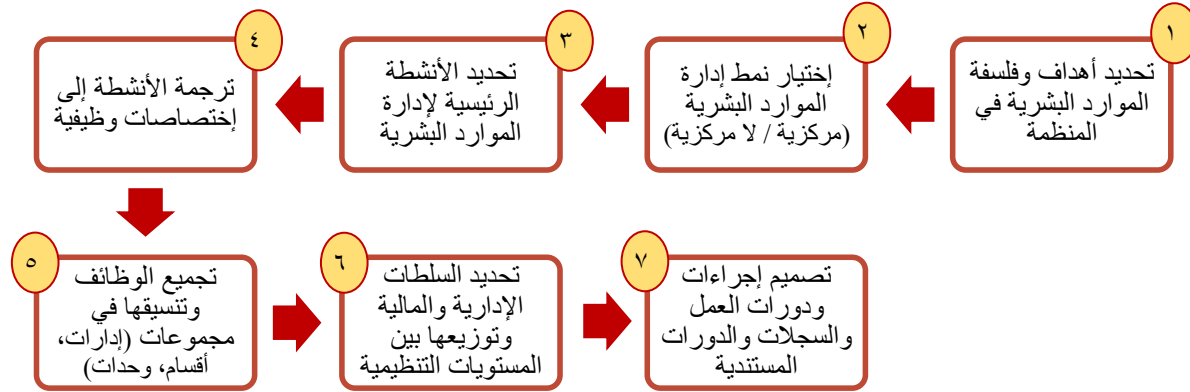
(مراحل تخطيط الموارد البشرية)



## تنظيم شؤون الموارد البشرية:

تخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط، فلا بد من معرفة أهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية، وما إذا كانت ستعتمد أسلوب "مركزية الإدارة" أم "اللامركزية الإدارية". ويوضح الشكل التالي تسلسل عملية التنظيم.

(مراحل تنظيم إدارة الموارد البشرية)



## توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):

تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرين والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ. وتشمل هذه الأعمال على ما يلي:

- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوى، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

## رقابة الموارد البشرية:

الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة. وهذه العملية تسلتزم بالتالي تحديد المعايير، وتقويم الأداء وقياسه ثم التصحيح.

وتتناول عملية تقويم الأداء عدة جوانب لا تتعلق فقط بأداء الأفراد وإنما تتجاوزها إلى أداء المنظمة. وعلى سبيل المثال .. يمكن أن يشمل التقويم ما يلي:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأداؤهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعيين، التدريب، الإجازات...).
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك مجال الإستفادة من البيانات والإحصاءات.
- تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوى والتنظلمات.
- تقويم نتائج التدريب.
- تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

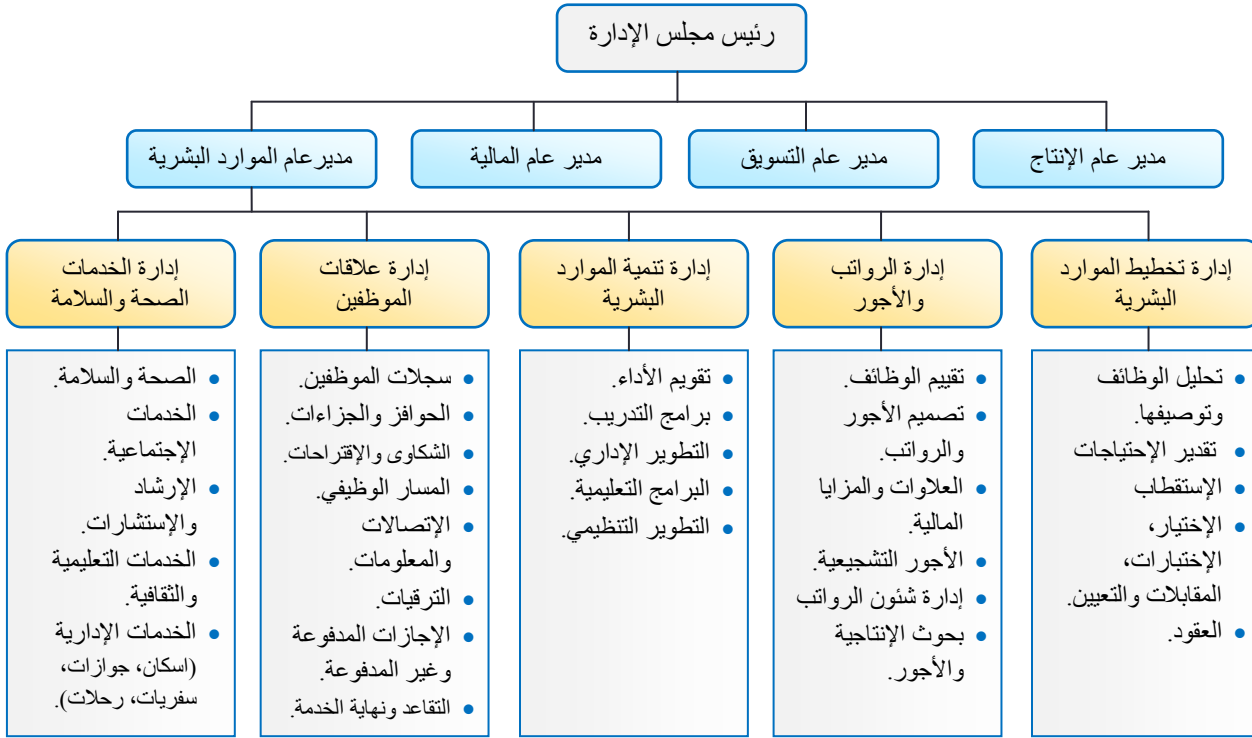
إن عملية تقويم الأداء تحدد للمسؤولين مدى نجاح البرامج، وتقدم لهم معلومات إضافية عن مشكلات غير متوقعة في مجالات العمل.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

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. فإن كانت المسؤوليات التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة ففي تقديرنا أن وضعها في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق.

ومما يبرزه لنا الشكل التالي هو أن موقع هذه الإدارة قد إنتقل في الفكر الإداري الجديد من عمل إستشاري إلى عمل تنفيذي إستراتيجي مساوياً مع الإدارات الإستراتيجية التقليدية في منظمات الأعمال.

[ الشكل: تصور افتراضي لموقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم ]



## تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية:

تصنف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاث تقسيمات رئيسية، وتطبيقها على إدارة الموارد البشرية، فإنها تشمل ما يلي:

الوظائف الإدارية القيادية (Managerial)	الوظائف الكتابية/المساعدة (Clerical)	الوظائف التخصصية/الإختصاصيين (Professional)
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدراء الأقسام والوحدات في الجهاز الإداري للموارد البشرية. ويرأسهم عادة مسئول بدرجة: مدير عام أو نائب الرئيس للموارد البشرية. (يعتمد ذلك حجم المنظمة ومستوى تقدير القيادة العليا فيها للموارد البشرية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وظائف السكرتارية.</li> <li>وظائف الاستعلامات.</li> <li>طابعي الآلات ومشغلي الحاسبات.</li> <li>وظائف التحرير.</li> <li>وظائف الصادر والوارد.</li> <li>وظائف حفظ الملفات.</li> <li>المساعدين الإداريين في المستوى الإداري الأدنى من التنظيم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستشارات والتوجيه.</li> <li>خبراء تقييم الوظائف.</li> <li>خبراء تصميم وتحليل الوظائف.</li> <li>خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز.</li> <li>خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</li> <li>خبراء التطوير والتنمية الوظيفية.</li> <li>خبراء علاقات الموظفين.</li> </ul>
<p><b>الوظائف التخصصية:</b> يختلف حجم هذه الوظائف فقد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا، الوسطى، أو العليا - كوظيفة (مستشار جودة) هذه وظيفة تخصصية تكون في مستوى الإدارة العليا، لكن مثلاً وظيفة (خبير علاقات الموظفين) تكون في مستوى الإدارة الوسطى.</p>		

## ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين إلى ثلاثة أقسام:

**المهارات الفنية:** وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء، مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها وطريقة تشغيلها وتوقفها، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي والمحاسبي.

**المهارات السلوكية:** التعامل/التفاعل والإتصال مع الآخرين، مثل مهارات الإتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الإجتماعية، والتحفيز. (المهارات السلوكية موجودة في جميع الإدارات وعلى جميع المستويات).

**المهارات الفكرية:** القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارات إتخاذ القرار. (المهارات الفكرية مهمة جداً بالنسبة للمدراء والقيادات أكثر من الموظفين العاديين والعمال).

## الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>العدالة في المعاملة.</li> <li>الرحمة.</li> <li>عدم الإستبداد بالرأي.</li> <li>إختيار البطانة الصالحة.</li> <li>تحري مصلحة المرؤوسين.</li> <li>مراعاة تقوى الله والخوف منه.</li> <li>الأمانة.</li> <li>الكفاءة والمقدرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.</li> <li>إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.</li> <li>إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.</li> <li>معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل.</li> <li>قدرة إقناع أصحاب المصالح.</li> <li>الاستماع والإنصات الجيد.</li> <li>تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف.</li> <li>القدرة على الإتصال بمختلف الأشكال.</li> </ul>

## رابعاً: النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى النشاطات الرئيسية التالية:

### تخطيط الموارد البشرية:

تدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة، مثل توصيف الوظائف، تخطيط الإحتياجات البشرية وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، مستوى ونوع المهارات المطلوبة، القدرات والخبرات، عمليات الإختيار والتوظيف، وتقويم الأداء، النقل، والفصل من الخدمة.

### تنمية الموارد البشرية:

التدريب والتطوير من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها تكلفة. وتشمل هذه النشاطات؛ عمليات التأهيل، والتدريب بمختلف أنواعه وإعادة التدريب حيثما تستلزم مقتضيات التطور الوظيفي ذلك. وأخيراً عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، والتطوير التنظيمي.

### تعويض الموارد البشرية:

تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها، كيفية إعطاء الزيادات في الأجور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

### صيانة الموارد البشرية:

الهدف من هذا النشاط هو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية، وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها. ويضم هذا النشاط الاهتمام بجوانب متعددة مثل المنافع المالية المباشرة وغير المباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية، إضافة إلى الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

### علاقات الموظفين:

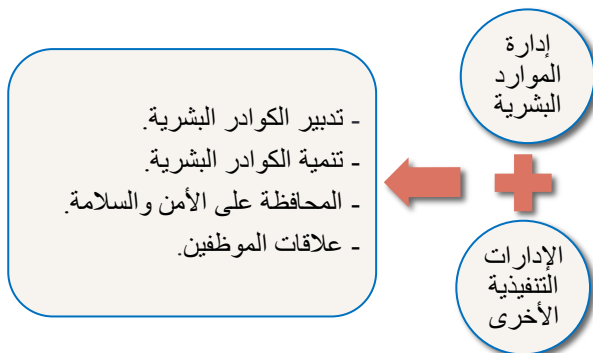
ويعني هذا النشاط بتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين، في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم، وكذلك إدارة الحركة الوظيفية في مجالات الترقية، التنقلات، الاستعفاء عن الخدمة، الاستقالات والتقاعد. وأخيراً إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوى.

## خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي هام جداً أسوة بالإدارات الأخرى، وفي نفس مستواها فهي ترتبط بالإدارات الأخرى من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وأهم الروابط والنشاطات بينها هي:

- تدبير الكوادر البشرية.
- تنمية الكوادر البشرية.
- المحافظة على الأمن والسلامة.
- علاقات الموظفين.

أنظر الجدول في الكتاب: أدوار كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة تجاه شئون الأفراد.



## المحاضرة الثالثة || تحليل وتوصيف الوظائف

### مقدمة:

- مفهوم تحليل الوظائف يعتمد على جمع الحقائق عن متطلبات كل وظيفة يقوم الأفراد بأدائها وطرق تفتيتها إلى عناصرها الأولية في إطار التنسيق والتكامل من أجل تحقيق الأهداف التي سبق تصورها وتحديدتها.
- يتكون تحليل الوظائف في المنظمات من الوظائف التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقة الوظائف مع بعضها ومسؤوليات وصلاحيات الوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى الصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة.

### أولاً: تعريف عملية تحليل الوظائف (Job Analysis):

- تُعرف عملية تحليل الوظائف بأنها مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين واجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

### الجوانب التي يجب أن يركز عليها خبراء إدارة الموارد البشرية من خلال سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف:

■ <b>الواجبات الوظيفية</b>	وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف، وقد تحدد أيضاً كيفية الأداء، وتوقيته.
■ <b>سلوكيات العمل</b>	وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الإتصالات، التقارير، إتخاذ القرارات.
■ <b>الأدوات المستخدمة</b>	مثل الآلات الحاسبة والطابعة، الأدوات المساعدة مثل النسخ والفاكس، أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج. كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب، المواد المستخدمة منه، ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
■ <b>معايير الأداء</b>	يقصد بهذه المعايير، أي المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف، مثل: المعايير الكمية، النوعية، الوقت، أو التكلفة.
■ <b>ظروف العمل</b>	معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات، .. الخ). يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد درجة الإلتقاء والإتصال والإحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم، ومقدار الحوافز المالية وغير المالية.
■ <b>مواصفات شاغل الوظيفة</b>	تحديد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة في حدودها الدنيا والعليا، مثل: مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبرة، الصفات الشخصية مثل (القدرات والإستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات، والشخصية).

### ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

مجال الإستخدام	المساعدات التي تقدمها نتائج تحليل العمل
• <b>تخطيط الموارد البشرية</b>	■ تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمأ ونوعاً. ■ تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الإحتياجات.
• <b>إستقطاب الموارد البشرية</b>	■ مساعدة الإستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. ■ تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقبين.
• <b>إختيار الموارد البشرية</b>	■ تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة. ■ تحديد معايير وطرق إختيار أفضل الموارد البشرية.
• <b>تدريب الموارد البشرية</b>	■ يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة. ■ يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته. ■ يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
• <b>تقييم الموارد البشرية</b>	■ تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
• <b>تعويض الموارد البشرية</b>	■ تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة. ■ تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.
• <b>تخطيط المسار الوظيفي</b>	■ تحديد خط سير النمو أو التقدم الوظيفي نحو الوظائف الأعلى التي يحتمل أن يترقى الموظف خلالها من مركز لآخر والمراحل التي يجب المرور بها. ■ تحديد المتطلبات والشروط الواجب الوفاء بها قبل الإنتقال إلى الوظائف الأعلى.
• <b>السلامة والصحة والأمن</b>	■ وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة. ■ تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له.

### ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:

- إن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الإزدواجية والتدخلات المحتملة.
- تحدد الإنترزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
- تحدد الأجر عن العمل والحوافز المناسبة للوظيفة.
- تساعد في تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم عدد ونوع الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.
- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.

وتؤثر عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها، ونطاق مسؤولياتها، والظروف التي تؤدي فيها، ومستوى المهارات المطلوبة في شغلها - تؤثر على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب، كما في الشكل التالي:

### رابعاً: إرتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



#### الإستقطاب والاختيار:

تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين وإختيار الأفضل منهم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.

#### تحديد الأجور:

عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناءً على ذلك.

#### تقويم الأداء:

يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.

#### التدريب والتطوير:

حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.

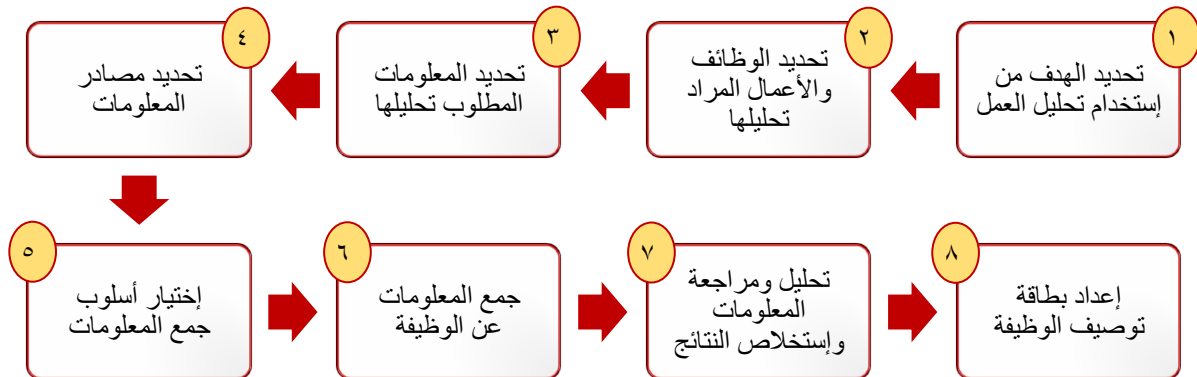
#### الترقيات:

حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.

#### تخطيط الإحتياجات البشرية:

يعتبر تحليل الوظيفة وتوصيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد.

### خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف



عادة هذه الخطوات ترتبط بالوظائف الجديدة، لأن الوظائف القديمة قد سبق تحليلها، وبالتالي القديمة يمكن تحديثها، تعديلها، الإضافة لها، الحذف منها، ولكن لا يتم تغييرها.

**١- تحديد الهدف من إستخدام تحليل العمل :**

تستخدم البيانات التي يتم تجميعها في عملية تحليل الوظائف لأغراض متعددة، لذا فإن تحديد الهدف من إستخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات أو المعلومات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها وحفظها أيضاً.

**٢- تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها :**

يجب أن يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف وذلك بتحديد الوظائف والأعمال التي سيضمها التحليل، ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعاً ليشمل جميع الأجهزة الإدارية وفي أحياناً أخرى يكون جزئياً ليقترص على مجموعة وظيفية معينة. إن عدد الأعمال يتأثر بشكل كبير مع التحليل فمثلاً - إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها.

**٣- تحديد المعلومات المطلوب تحليلها :**

يتم تحديد المعلومات المطلوب تحليلها بناءً على الهدف من إستخدام التحليل - كما اسلفنا في الخطوة الأولى - وبالتالي من الممكن أن يتم تحديد المعلومات التالية أو بعض منها - أكثر أو أقل - على سبيل المثال:  
مسمى الوظيفة، المهام، الأدوات، حدود السلطات (الصلاحيات والمسئوليات)، حدود العلاقات (الإتصالات والمسئوليات الإشرافية) ... إلخ.

**٤- تحديد مصادر المعلومات :**

- الخريطة التنظيمية (ويقصد بها الدليل التنظيمي).
- الوصف السابق للوظائف إن وجد.
- المراجع العلمية.
- الهياكل التنظيمية للقطاعات (مثلاً إدارة التسويق أو الإنتاج).
- المشرف المباشر.
- مراكز الخبرة.
- شاغل الوظيفة.
- الزملاء في العمل.
- المنظمات الأخرى.

تظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى، وكذلك مسماها، وحركة الإتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى، وتحديد خط المسؤولية والإشراف.  
أما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعداً أكثر للوظيفة، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها، وطبيعة ونوع الإتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

**ما هي معايير المفاضلة الرئيسية في تحليل الوظائف؟**

- التكلفة.
- السرعة.
- الدقة.
- الموضوعية.
- طبيعة الوظيفة.

**ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟**

- قد يكون هناك مصدر واحد أو عدة مصادر لجمع المعلومات، وبذلك يكون الاختيار وفقاً لمعايير المفاضلة.
- من الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر بهدف تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية.
  - المصدر الواحد قد يكون نتيجة تصميم الأعمال - أي نقوم بتصميم وظيفة معينة وبناءً على هذا التصميم نقوم باختيار هذا الشخص كمصدر- وبالتالي اعتماد مصدر واحد فقط للحصول على المعلومات قد يكون فيه نوع من التحيز للمعلومة.

**٥- اختيار أسلوب جمع المعلومات :**

هناك عدة طرق وأساليب مستخدمة في جمع البيانات وتحليلها - سنتحدث عنها لاحقاً - وهي:

- المقابلات.
- الإستقصاءات.
- قوائم التدقيق والمراجعة.
- الملاحظات.
- سجل الموظف اليومي.

**٦- جمع المعلومات عن الوظيفة :**

وهذا هو بيت القصيد، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث، واجباتها، مسئولياتها، ظروف العمل، الذي تؤدي فيه، سلوكيات العمل وأسلوبه، وأخيراً المهارات اللازمة للعمل. وأهم شيء في هذه الخطوة الوصول إلى نتيجة تمكننا من التحليل بشكل جيد.



## ٧- تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج:

في هذه الخطوة نقوم بتحليل ومراجعة المعلومات المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضع التحليل، وكذلك مع الرئيس المباشر. إن هذه المراجعة توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة، ودقتها، ووضوحها، وتعطي في نفس الوقت لشاغل الوظيفة الفرصة لتصحيح المعلومات، ومن ثم التقييد بما ورد فيها.

وبعد التحليل والمراجعة والتدقيق يتم استخلاص المعلومات/النتائج التالية:

- الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
- طبيعة وماهية عمل الوظيفة.
- عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
- الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.
- حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
- الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة.
- التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل.
- نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.
- الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.

## ٨- إعداد بطاقة توصيف الوظيفة:

بعد أن تتم عملية تحليل الوظائف يتم تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل العمل واستخلاص نموذجاً مصغراً من هذه العملية؛ يُسمى الوصف الوظيفي أو (توصيف الوظيفة). ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وظروف عملها، ودرجة الخطورة بها. كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

## سادساً: طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

بعد أن نكون قد انتهينا من من جمع المعلومات الأولية عن الوظيفة المراد تحليلها وموقعها في الخريطة التنظيمية الشاملة و الخريطة القطاعية، وحددنا مساهمها، أيضاً تأخذ عملية الجمع الفعلي للمعلومات عن واجبات الوظيفة، ومسئولياتها حيز التنفيذ.

هناك عدة طرق وأساليب مستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، ويتوقف استخدام كل طريقة على الهدف المطلوب من عملية التحليل:

- المقابلات.
- الإستقصاءات
- قوائم التدقيق والمراجعة.
- الملاحظات.
- سجل الموظف اليومي.

## المقابلات:

ويهدف هذا النوع من طرق جمع المعلومات إلى الوصول بشكل نهائي لوصف الوظائف، وهناك ثلاث أنواع من المقابلات هي:

- مقابلات فردية مع الموظفين.
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- مقابلات مع المشرفين أو رؤساء الموظفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

مزايا المقابلات	سلبيات المقابلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعتبر أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولة تنفيذها.</li> <li>▪ قد تكشف إلى جانب الأعمال الأساسية للموظف بعض الأعمال العرضية التي يقوم بها الموظف من وقت لآخر، أو الإتصالات التي تتم في إطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي.</li> <li>▪ إضافة إلى أن عملية التحليل قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة، وقد تقييد في رسم السياسات والقرارات في مجالات العمل الأخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجور والرواتب.</li> <li>▪ قد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم، أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.</li> <li>▪ قد لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة.</li> <li>▪ مُكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.</li> </ul>

**الإستقصاءات :**

وتعرف بالإستبيانات، وهي من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعتها وسهولتها وعدم تناقض المعلومات الواردة فيها، ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الإستبيان بشكل يضمن الوضوح، الدقة اللفظية، وعدم الإزدواجية في تفسير المعلومات. كما يجب أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب. وقد تختلف قوائم الإستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة.

سلبيات الإستقصاءات/الإستبيانات	إيجابيات الإستقصاءات/الإستبيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين أو أن بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.</li> <li>■ احتمال سوء فهم الجيب على الأسئلة.</li> <li>■ تحتاج جهد كبير في إعداد الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين.</li> <li>■ أقل تكلفة قياساً بأسلوب المقابلات.</li> </ul>

**قوائم التدقيق والمراجعة :**

عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الجوانب المطلوب التأكد منها يضم أسئلة وعبارات عن طبيعة الوظائف وممارستها، على سبيل المثال: ما هو نوع الإشراف الذي تخضع له من قبل رئيسك المباشر أو كيف يتم تكليفك بالأعمال؟

- تسند إلي الأعمال بتعليمات مفصلة.
- يحدد الرئيس التعليمات للأعمال الصعبة أو الجوانب غير المعتادة.
- يقترح الرئيس الإجراءات التي ينبغي إتباعها في الأداء فقط.
- يحدد الرئيس الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية فقط.

**الملاحظات :**

وهي قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أداءها من حيث؛ توقيت الأداء، التكرار، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الإنتاجية، ظروف العمل، والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.

سلبيات الملاحظات	إيجابيات الملاحظات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة ومسئولياتها.</li> <li>■ لا تفيد في تحليل بعض الوظائف ( البرمجة ، المحاسبة ، ..).</li> <li>■ قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل، وقد يشعر آخرون بعدم الإرتياح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية قياساً بالأساليب السابقة.</li> <li>■ توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم.</li> <li>■ تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل بطريقة منظمة.</li> </ul>

**سجل الموظف اليومي :**

ويتم ذلك من خلال الموظف نفسه أو من خلال سجل العمل اليومي، وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

سلبيات سجل الموظف اليومي	إيجابيات سجل الموظف اليومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحيز الموظف ومبالغته، فقد يضيف أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان رسداً جيداً وموسعاً لتصنيف الوظيفة.</li> </ul>

## سابعاً: المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

- بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في عملية "تحليل الوظائف" فإن هذا العمل قد لا يخلو من بعض المشكلات، مهما كانت كفاءة هذه العملية أو حجم المنظمة، ومستوى قدرات العاملين فيها. ومن بعض هذه المشكلات:
- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل: يخشى كثير من الموظفين أن يكون الهدف إضافة أعباء جديدة على وظائفهم، أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة، أو إعادة النظر في معايير الإنتاجية المطلوبة، أو تقليص حجم العاملين).
  - ضرورة تحديث المعلومات: حيث أن المنظمات نفسها تواجه احتمالات التغيير بسبب وجودها في محيط قابل للتغيير، كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير إما من خلال إضافات جديدة للعمل، أو تغيير الأدوات المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية، أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة.
  - تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف، وهذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم، وبالتالي فإن أية طلبات من رؤوسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل.

## ثامناً: مبررات تحليل العمل

حديثاً لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.

يتم إجراء تحليل للعمل – تحليل الوظائف – في الحالات التالية:

- عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة.
- عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف.
- التغييرات التنافسية المستمرة تفرض على أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موازنة مضمون الوظائف مع مواصفات شاغليها.

## تاسعاً: بطاقة توصيف الوظيفة (Job Description Card)

- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة (الوصف الوظيفي)؛ هي المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. وليس هناك شكلاً محدداً لها ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة.
- وأبرز محتويات/ مكونات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:
- **معلومات عن الوظيفة** (مسمى الوظيفة، رمز الوظيفة، مسمى الإدارة، المرتبة الوظيفية والدرجة، بداية مربوط الوظيفة ونهايته، المشرف المسئول عن الوظيفة، موجز عام عن الوظيفة).
  - **واجبات الوظيفة** (أجزاء العمل المكلف بها الموظف: مثلاً – الرد على التليفون، الطباعة على الكمبيوتر لوظيفة السكرتير).
  - **مسئوليات الوظيفة** (المسئوليات المالية، المسئوليات الفنية، المسئوليات الإدارية).
  - **ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.**
  - **ما هي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة (متطلبات شاغل الوظيفة).**

## متطلبات شاغل الوظيفة (Job Specifications) :

تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة، ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح. وغالباً ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

### ● المعرفة:

المؤهل العلمي والتخصص، التدريب، الخبرات السابقة.

### ● المهارات:

مثل تشغيل الآلات، استعمال الأيدي والأصابع، الدقة، السرعة، قوة الملاحظة ... الخ.

### ● القدرات الخاصة:

القدرة على الابتكار، التصرف في المواقف واتخاذ القرارات، الحوار والتفاوض، التعبير عن الذات، القدرة التحليلية والكتابية، القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.

### ● السمات الشخصية:

الذكاء، سعة الصدر وسعة الأفق، الأمانة والإستقامة، الإخلاص، الطموح، القيادة، السيطرة على النفس، الشجاعة، المظهر، القوة البدنية في بعض الوظائف.

## المحاضرة الرابعة || تخطيط الإحتياجات البشرية

### أولاً: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

#### تعريف التخطيط:

نجد في أدبيات الإدارة أن لعملية التخطيط عدة تعريفات نستخلص منها ما يلي:

- التخطيط هو: العمل على تلافي أخطار المستقبل.
- التخطيط يعني: اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل.
- التخطيط يعني: أين نحن اليوم وماذا نريد غداً؟
- التخطيط هو: إتخاذ قرار مسبق حول: ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟
- التخطيط هو: العملية التي يتم بموجبها الإختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.
- التخطيط هو: العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

وكما يتضح من هذه التعريفات فإن التخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط هي:

- الهدف.
- العمل.
- المستقبل.
- الإختيار بين البدائل.
- الإستمرارية.

#### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

لقد ظهرت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الإحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية وخاصة في الجوانب التالية:

- تخطيط الإحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- تخطيط الإستقطاب، والإختيار، والتعيين.
- تخطيط التدريب، وتخطيط تقويم الأداء.
- تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي، المستقبل الوظيفي).

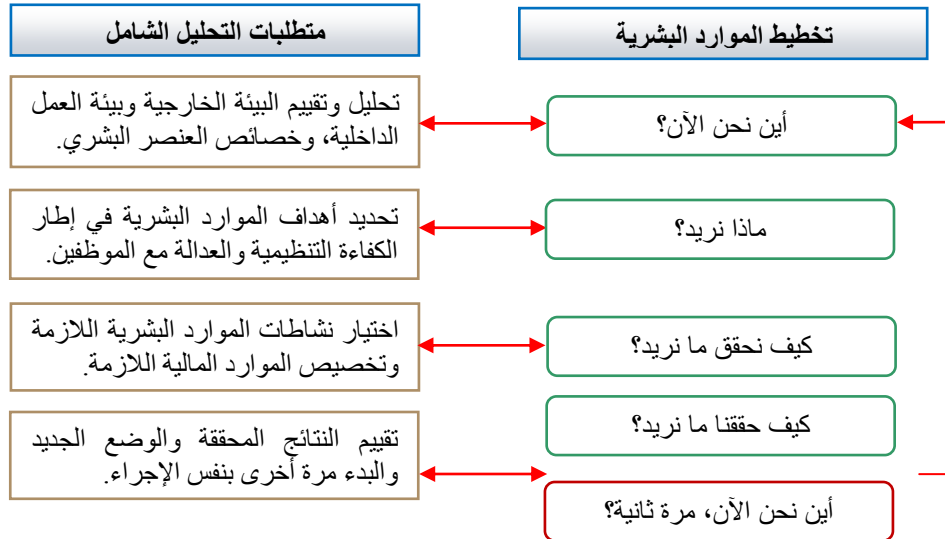
وبالنظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:

- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده.
- تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير – ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة بإحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:

- يجب أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة لأهداف وعمليات المنظمة ككل.
- يجب أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً.

[الشكل التالي يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة]



## أهمية تخطيط الموارد البشرية:

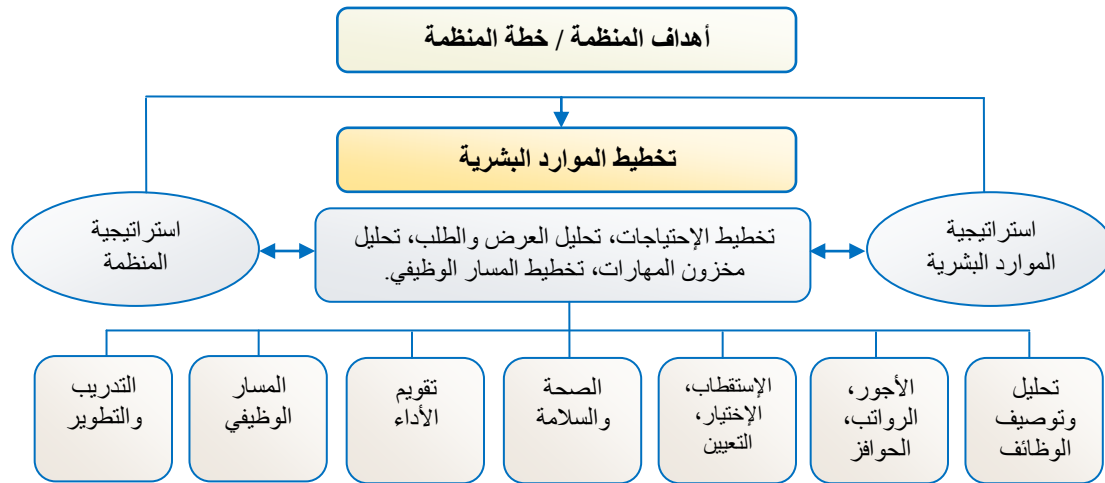
أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- 2- أن عملية التخطيط المسبق للإحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
- 3- نظراً للتداخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم إتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقق.
- 4- أن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني إتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الإحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو تخطيط الإستقطاب والإختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها. (انظر الشكل أدناه).
- 5- يساعد المنظمات على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة. حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يحتم عليها أن تعطي إهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

إن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

**أولاً:** التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية. **ثانياً:** التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، استقدام العمالة الأجنبية...). **ثالثاً:** التطورات التكنولوجية المتلاحقة. **رابعاً:** التغيرات الإجتماعية (قيم المجتمع، وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).

[الشكل التالي يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى في المنظمة]



## أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1- إستيفاء الإحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب، النوع المناسب، المكان المناسب، والوقت المناسب.
- 2- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر، تكلفة أقل).
- 3- أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الإحتياجات البشرية، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها وتأكيد دافعيتها للعمل.
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
- 6- الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب، والإختيار، والتعيين، والتدريب.

## ثانياً: تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

- التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- يُقصد بالتخطيط الإستراتيجي وضع الخطوط العريضة للإتجاهات المستقبلية للمنظمة، وإختيار أسلوب العمل الذي يحقق الأهداف.
- هو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها وإختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.

وواضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جميعاً في نقاط محددة هي: [تحديد الرسالة] و [تحديد الإتجاه] و [تحديد أسلوب التنفيذ].

## علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي:

- نود أن نؤكد أن هناك ترابطاً بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وهذا الترابط ناجم أساساً عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعمالين.
- كذلك فإن الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف.

### مراحل التخطيط الإستراتيجي:

- ١- تحديد الرسالة والأهداف.
- ٢- تقويم وضع المنظمة داخلياً (جوانب القوة والضعف)، وخارجياً (الفرص والمخاطر).
- ٣- تحديد الإمكانيات المالية المتوقعة للتنفيذ.
- ٤- تحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل المناسب.
- ٥- التنفيذ.
- ٦- التقويم.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تحتاج من الإدارة توجيه نوع من الإهتمام والدراسة لمجموعة من العوامل المؤثرة في هذه العملية. وعلى ضوء دراسة هذه العوامل والصعوبات التي يمكن أن تواجه المخططين، لابد من جمع معلومات وتحليلها سواءً من داخل بيئة المنظمة (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف)، أو من خارج بيئة المنظمة (تحليل الفرص والمخاطر والتهديدات).

عوامل البيئة الخارجية	عوامل البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأوضاع الاقتصادية العامة، الأوضاع السياسية والإجتماعية.</li> <li>■ أوضاع المنافسين، المستثمرين، المساهمين، الملاك.</li> <li>■ ظروف سوق العمل.</li> <li>■ مستويات التكنولوجيا السائدة في مجال عمليات المنظمة.</li> <li>■ الأنظمة والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بعمل المنظمة والموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ طبيعة المنظمة ومجال عملياتها.</li> <li>■ حجم المنظمة وعمرها الإنتاجي.</li> <li>■ المركز التنافسي للمنظمة.</li> <li>■ مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.</li> <li>■ المركز المالي للمنظمة.</li> <li>■ الموقع الجغرافي للمنظمة.</li> </ul>

### رابعاً: خطوات تخطيط الإحتياجات البشرية

- ١- تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة. ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- ٢- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية، أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.
- ٣- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لإستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مُقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- ٤- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغيباب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة الثالثة.
- ٥- احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل السابقة.
- ٦- تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لإحتياجات المنظمة.

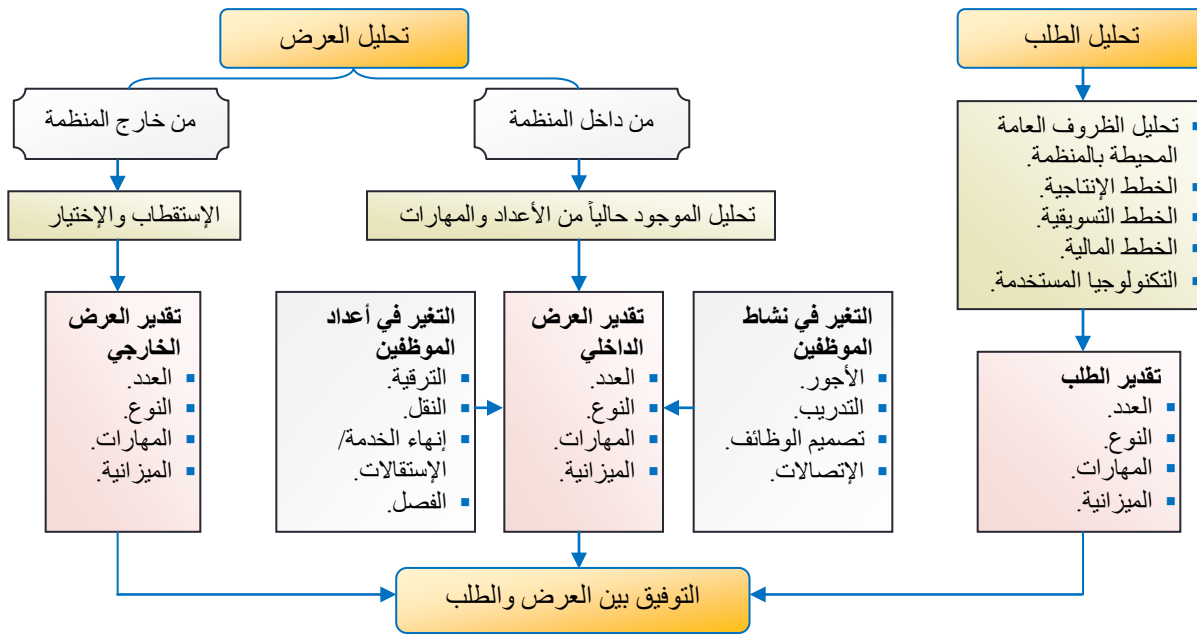
### خامساً: خطوات تقدير الإحتياجات البشرية

أن الهدف الأساسي لتخطيط الإحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

#### ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاث خطوات أساسية:

- ١- تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- ٢- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.
- ٣- التوفيق بين العرض والطلب.

[الشكل التالي يوضح تحليل العرض والطلب للموارد البشرية لتقدير إحتياجات المستقبل]



### تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية:

يوضح تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل:

- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في المنظمة ككل وفي أقسامها وقطاعاتها المختلفة.
- العمل المطلوب من هؤلاء الأفراد (أي المهام الوظيفية).
- تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد.
- التكلفة المتوقعة لإستقطاب وإجتذاب الأفراد.

وفي هذا الشأن يجب على المنظمة القيام بالخطوتين التاليتين:

- 1- تقدير إحتياجاتها البشرية (الطلب) بناءً على حجم النشاط المتوقع مستقبلاً. سنوياً على سبيل المثال.
- 2- تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

### الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الإحتياجات البشرية في المستقبل:

الأساليب غير الكمية / التقديرية	الأساليب الكمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.</li> <li>• طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.</li> <li>• طريقة التجربة والخطأ.</li> <li>• طريقة دلفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة تحليل الإتجاه.</li> <li>• طريقة تحليل المعدلات.</li> <li>• طريقة تحليل معامل الارتباط.</li> </ul>

(انظر الكتاب الطبعة الخامسة - صفحة ١٧١ - لمزيد من الإيضاح حول هذه الأساليب)

### تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية:

أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواءً من داخل المنظمة أو خارجها، وبذلك يشمل تحليل العرض: العرض من داخل المنظمة والعرض من خارج المنظمة.

### تحليل العرض المتوقع من داخل المنظمة:

يتناول العرض الداخلي لتحليل موقف المنظمة حول أين نحن الآن؟ أو فحصاً شاملاً للموارد البشرية الحالية في المنظمة. ويتم الفحص من خلال الإجابة على سؤال: (ماذا نريد بعد؟) وهذا يعني تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من مخزونها الحالي. وأيضاً يعطينا صورة واضحة للوضع الحالي والوضع المحتمل لاحقاً للقوى البشرية بما تحويه من أعداد أو أنواع المهارات وكذلك التكلفة التي ستتحملها المنظمة في سبيل الإحتفاظ بما هو موجود.

**إن تحليل العرض الداخلي ببساطة يعني تقدير الإحتياجات المستقبلية وفق الخطوات التالية:**

- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي.
- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

**العرض الداخلي = القوى العاملة الموجودة حالياً + الزيادة المتوقعة في العرض - النقص المتوقع في العرض**

**من مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:****١- طريقة مخزون المهارات:**

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث (مؤهلاته، خبراته، التدريب الذي حضره، الإمتحانات التي اجتازها، تقدير المشرف المباشر للموظف عن قدراته، قدرته على الصبر والتحمل، تطلعات وطموحات الموظف). وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات المؤسسات صغيرة الحجم.

**٢- خرائط الاحلال:**

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند إنتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ويمكن أن تقدم هذه الخرائط (عمر الموظف الحالي، مستوى أدائه، وعمر المرشح الحالي للوظيفة، ومستوى أدائه، قدراته ومهاراته، واستعداده لتحمل أعباء ومسئوليات جديدة).

**٣- نظم المعلومات الآلية:**

تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات، بحيث يسجل الموظفين من خلالها معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي. ويتطلب هذا الأسلوب معلومات دقيقة عن الموظفين لتصبح مرجعاً يعتمد عليه عند الحاجة (بنك معلومات الموظفين).

**تحليل العرض المتوقع من خارج المنظمة:**

يتشابه مع تحليل العرض من داخل المنظمة في تحديد الأعداد المطلوبة من العمالة، مستوى الإنتاجية المتوقع، وتوزيع العمالة في قطاعات العمل المختلفة داخل المنظمة. غير أنه يختلف عن تحليل العرض الداخلي بأنه يركز على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في ظل عدم حدوث تغيير في سياسات المنظمة حيال التوظيف سواء في مجال الإختيار أو الحوافز.

وعادة ما تلجأ المنظمات إلى الخارج لتلبية إحتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الإحتياجات.

ويستلزم إجراء تحليل العرض الخارجي قيام المنظمات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

**الظروف الإقتصادية العامة:**

(التضخم، الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة، والانتقاء منها، والعكس صحيح.

**أوضاع الأسواق المحلية:**

فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

**أوضاع سوق المهن المحلية:**

قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى، سواء كان ذلك في المدينة التي تعمل بها المنظمة أو في المدن والمناطق المجاورة.

**التوفيق بين العرض والطلب:**

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الإحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الإحتياجات داخلياً وخارجياً يمكن أن تظهر لنا الصور التالية:

- الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز).
- الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
- الحالة الثالثة: التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة.



### الحالة الأولى:

#### زيادة الطلب على العرض (حالة العجز):

هناك عدد من البدائل المتاحة للمنظمة لمقابلة هذا الظرف منها:

- ١- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- ٢- الإتصالات النشطة بالمتقدمين واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في إقناع هؤلاء المتقدمين.
- ٣- تخفيض شروط الإلتحاق بالوظائف.
- ٤- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
- ٥- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- ٦- تحسين نظام الأجور والحوافز، إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

### الحالة الثانية:

#### زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض):

في هذه الحالة تواجه المنظمة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة الموظفين. وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

- ١- تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- ٢- تشجيع التقاعد المبكر.
- ٣- تخفيض عمليات التوظيف، لإمتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
- ٤- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- ٥- وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

### الحالة الثالثة:

#### تساوي العرض مع الطلب (حالة الإستقرار):

- في حالة تساوي العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكون هناك مشكلة.
- قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.
- قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

## المحاضرة الخامسة || الإستقطاب والإختيار

### أولاً: الإستقطاب

#### مفهوم الإستقطاب (Recruitment):

- الإستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، وإختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.
- الإستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب.
- الإستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة.

وكما يتضح من هذا التعريف فإن القاعدة التي ينطلق منها نشاط الإستقطاب هي وجود مكان شاغر في العمل يستلزم ملؤه بالشخص المناسب. وهذا يعني أنه لكي نقوم بهذه العملية لا بد وأن تكون قد تحددت لدينا مسبقاً الأمور التالية:

- ١- مسمى الوظيفة وموقعها.
- ٢- واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- ٣- شروط شغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

#### أهمية الإستقطاب:

إن عملية الإستقطاب الجيد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها إلى الخارج.

#### وتبرز أهمية الإستقطاب في الفوائد التالية:

- الإستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة. وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين، وأصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين كما ونوعاً.
- من خلال الإستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- أن نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، حيث أن هذه العملية بما سيتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الإختيار الفعلي ستقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.
- تحديد أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان، الإتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة)، وأي هذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن كفاءات معينة - مثلاً (كتابية، فنية، مهنية، إدارية، إدارية وسطي، ورفيعة علياً).

#### قواعد الإستقطاب:

من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الإستقطاب لا بد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية:

##### ١- مركزية سياسة الإستقطاب

إن مثل هذه السياسه تساعد المنظمة في تحقيق عدة أمور منها:

- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة إليها.
- مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي ذلك (تعديلات توصيف الوظائف، الهياكل التنظيمية، أو تقدير الإحتياجات، أو أساليب الإختيار).
- توحيد استراتيجيات الإستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الإقتصادية، سواءً من حيث المساحات الإعلانية، أو الإتصال بمكاتب توظيف متخصصة.

##### ٢- دراسة أوضاع سوق العمل من جوانبه المختلفة، مثل:

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- حدود سوق العمل/ محلي/ أقليمي/ أو دولي.
- الظروف الإقتصادية السائدة.
- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

##### ٣- التحليل المنتظر لمصادر الإستقطاب

- وذلك من خلال معرفة أي هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية إحتياجات المنظمة.

**طرق الإستقطاب:**

هناك طريقتان أساسيتان للإستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما: **الإستقطاب الداخلي والإستقطاب الخارجي.**

**أولاً: الإستقطاب الداخلي:**

قبل الشروع في استخدام طرق الإستقطاب من الخارج تلجأ كثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة. وكلما حرصت المنظمة على الإحتفاظ ببيانات ومعلومات عن موظفيها سواءً في شكل مخزون مهارات أو خرائط إحلال كلما ساعدها ذلك على سهولة إنتقاء الأشخاص المطلوبين/المناسبين لملء الوظائف الشاغرة. وتلجأ المنظمات إلى الإستقطاب الداخلي في حالة الترقية، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية.

مزايا الإستقطاب الداخلي	عيوب الإستقطاب الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة.</li> <li>أحد أهم الحوافز المؤثرة في الموظفين.</li> <li>إرتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من الداخل، ويزيد إخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.</li> <li>موظفو الداخل غالباً ما يكونون أكثر إتصافاً بفلسفة وأهداف المنظمة، وأكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها وأقل ميلاً للخروج منها. وبالتالي يساعد الإستقطاب الداخلي على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها.</li> <li>انخفاض تكلفة الإستقطاب، والتهيئة المبدئية، والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.</li> <li>تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إن قفل الباب عن التعيينات الخارجية قد يصيب المتقدمين للوظائف بالإحباط، وهذا الأمر يسيء للمنظمة إذا تكرر.</li> <li>الإعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة.</li> <li>يحرّم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك معتقدة أنها الأفضل، ومن ثم تضيع منها فرص التطوير والإبتكار المحتملة.</li> <li>قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين، وقد يوصم بأنه من (رجال الإدارة) أو المتحلقين حولها.</li> </ul>

**ثانياً: الإستقطاب الخارجي:**

مصادر الإستقطاب الخارجي هي مختلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بإحتياجاتها من الكفاءات البشرية. كما أن الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصدر الخارجي التي تتوفر فيه تلك الإحتياجات.

**مميزات وسلبيات الإستقطاب الخارجي:**

مميزات المصدر الخارجي	سلبيات المصدر الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة.</li> <li>يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الإستغناء عنها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>احتمال تعيين موارد لا تحمل المواصفات المطلوبة.</li> <li>يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.</li> </ul>

**وسائل الإستقطاب الخارجي:**

تتعدد وسائل الإستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات، وأهم هذه الوسائل ما يلي:

**١- الإعلانات:**

- تمثل مصدراً جيداً من مصادر الإستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل، ويجب أن يراعى في الإعلانات جانبين هما:
- وسيلة الإعلان:** من حيث وسيلة الإعلان فتبدو الصحف المحلية وسيلة مفضلة لإجتذاب الوظائف العادية الإدارية والكتابية والحرفية والمهنية. أما الوسيلة الثانية فهي المجلات المتخصصة العلمية والمهنية، وتستخدم للإعلان عن طلب الكفاءات الرفيعة من إدارية ومهنية وفنية.
  - بناء الإعلان وتصميمه:** من حيث بناء الإعلان وتصميمه وصياغته فيجب أن يراعى فيه؛ جذب الإنتباه للإعلان، وإثارة الرغبة في الوظيفة، وتحديد العمل المطلوب من المتقدمين.

**٢- مكاتب التوظيف:**

تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل. منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية ( الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة).

**٣- مكاتب الإستقطاب الإستشارية:**

تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف إلى البحث عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى، وتقوم نيابة عن المنظمات بعمليات الإستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات، ثم تقدم نتائج أعمالها للمنظمات الطالبة للمرشحين.

#### ٤- المعاهد والجامعات:

المعاهد المتخصصة والجامعات تمثل مصدراً خصباً في تزويد المنظمات بإحتياجاتها البشرية. ويجب إختيار الجهات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها... الخ.

#### ٥- الموظفين العاملين بالمنظمة:

هذه وسيلة شائعة وناجحة لإستقطاب الإحتياجات البشرية، حيث يقوم العاملون بالمنظمة بالإتصال المباشر بالمعارف والأصدقاء والأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة.

#### ٦- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها:

المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو في فروعها.

#### ٧- استخدام الشبكة (الإنترنت):

وهو من وسائل الإستقطاب التي شاع استخدامها وذلك من خلال الدخول إلى موقع المنظمة والبحث عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها.

يوضح الشكل الأول خطوات الإستقطاب للوظائف الكتابية، والآخر يوضح خطوات الإستقطاب للوظائف القيادية الرفيعة.



#### معايير تقييم برنامج الإستقطاب:

إن تحديد أي الوسيلتين أكثر فعالية يعتمد على المعايير التي تستخدمها المنظمة في التحليل، وأهم هذه المعايير هي التكلفة والإنتاجية. وأن إختيار أي من الوسيلتين يعتمد على نوعيه الموظفين المطلوبين للعمل، وطبيعة الأعمال المنتظر أن يزاو لها عند الإلتحاق بالمنظمة .. وهذه المعايير:

- عدد وتخصص الأفراد المستقبين.
- مستوى المواصفات المستقطبة (عالية، متوسطة، ضعيفة).
- المدة الزمنية التي أنجز فيها الإستقطاب.
- تكلفة الإستقطاب (تكلفة المستقطب).
- درجة القناعة الحاصلة لدى المستقبين.
- عدد المصادر التي تم الإتصال بها.
- عدد المقابلات التي أجريت في عملية الإستقطاب.

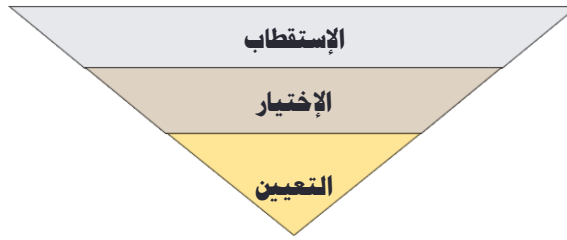
#### ثانياً: الإختيار

##### مفهوم الإختيار:

الإختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإستقطاب، وهو أيضاً الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين.

- ويمكن أن نعرف عملية الإختيار أو "الإنتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الإختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- وكذلك يمكن أن نعرف عملية الإختيار بأنها: العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

ويوضح لنا الشكل التالي تسلسل هذه العملية في شكل هرم مقلوب يبدأ بعدد كبير من المتقدمين وينتهي بعدد أقل من المعينين فعلاً.



### مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة :

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن المقارنة تتم بين جانبيين هما: مواصفات الفرد، ومتطلبات الوظيفة.

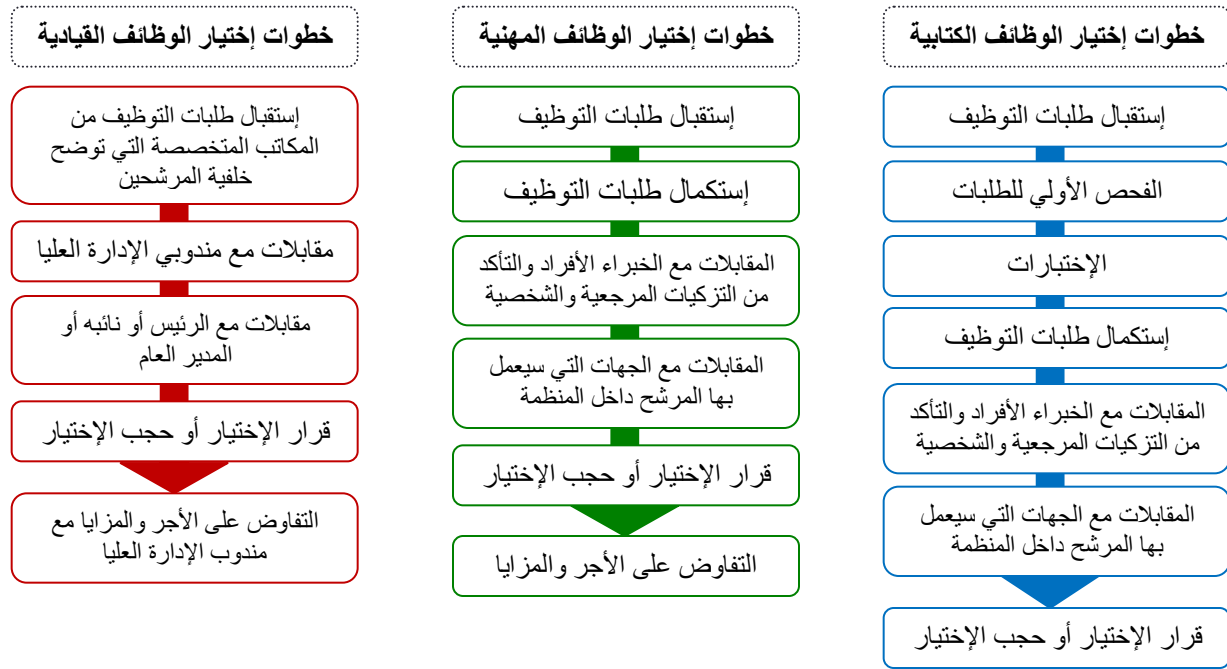
#### ١- مواصفات الفرد من حيث:

- التأهيل العلمي.
- الخبرة.
- التدريب السابق.
- المهارات الشخصية.
- القدرات الخاصة.
- السمات الشخصية.

#### ٢- متطلبات الوظيفة من حيث:

- واجبات الوظيفة.
- مسؤوليات الوظيفة.
- صلاحيات الوظيفة.
- أدوات وسائل تنفيذ الوظيفة.

### خطوات الإختيار:



### الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

طلبات التوظيف هي أما خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب وظيفة أو السيرة الذاتية لهم أو هي جميعاً. وتشتمل على معلومات شخصية، التحصيل العلمي، الحالة الصحية، الميول والهوايات، والخبرات السابقة، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المقدمة، اسم الوظيفة المتقدم إليها، توقيع صاحب الطلب... الخ.

#### ويمكن أن يقسم نموذج طلب التوظيف إلى الأجزاء الرئيسية التالية:

- المعلومات الأساسية العامة (الشخصية): مثل: الإسم، العنوان، العمر... الخ.
- معلومات عن الوظيفة المطلوبة: مسمى الوظيفة المرغوبة، الأجر المتوقع، نوع العمل المفضل.. الخ.
- معلومات عن المستوى التعليمي والتدريب: الجامعة/ الكلية/ المعهد، البرامج، التخصص، المهارات الخاصة.. الخ.
- معلومات عن الحالة الصحية.
- التاريخ الوظيفي السابق.
- الأفراد أو الجهات الذين يمكن الإتصال بهم للإستفسار والتزكية.

**الإختبارات (Tests):**

تختلف طبيعة الإختبارات كوسيلة من وسائل إختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية، مهنية، فنية). وبغض النظر عن تصنيفات الوظائف فإن هناك شروطاً ومبادئ أساسية يجب أخذها في الإعتبار عند إعداد وتنظيم هذه الإختبارات:

- أن يستند محتوى الإختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المراد شغلها.
- أن يتمتع الإختبار بالموثوقية (Reliability) ، وهي تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الإختبار إذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد.
- المصدقية، وهو أن يتصف الإختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.
- يجب متابعة الإختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته، أي أن تكون مرنة.

**من أهم الإختبارات المستخدمة في عملية الإختيار من أجل التوظيف:**

- إختبارات الذكاء ■ إختبارات القدرات والإستعداد ■ إختبارات الشخصية ■ إختبارات الإنجاز أو المعرفة ■ إختبارات نماذج الأداء
- وعادة ما تُصنف هذه الإختبارات إلى قسمين هما: إختبارات الإنجاز، وتستخدم للمتقدمين للوظائف الدنيا. والإختبارات السلوكية (النفسية) وتستخدم للمتقدمين للوظائف العليا.

**١- إختبارات الذكاء (Intelligence Tests):**

الهدف من هذه الإختبارات هو الوصول إلى ما يتميز به الفرد من ذكاء عام ويقظة، ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة. وكلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها ... وتقيس هذه الإختبارات المجالات التالية:

- القدرة على تركيز الإنتباه.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
- الذاكرة.
- القدرة اللفظية أو الإستدلال اللفظي، والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.
- الإستدلال الحسابي، وحل أسئلة التفكير الحسابي.

**٢- إختبارات القدرات والإستعداد (Aptitude Tests):**

يُستدل بإختبارات القدرات والإستعداد على التنبؤ بمدى قدرة وإستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح، كما يُعد توفر القدرات أساس القابلية والإستعداد للتعلم والتدريب. وعموماً هناك قدرات مشتركة ينبغي أن تكون مقياساً لأداء الفرد في أعماله في المستقبل .. وأمثلة هذه القدرات ما يلي:

- الذكاء العام (القدرات الذهنية).
- القدرات اللفظية والقدرة على فهم الرموز واستخدامها.
- القدرات الحسابية.
- القدرة الكتابية.
- المهارات اليدوية.
- مهارة استخدام الأصابع.

**٣- إختبارات الشخصية (Personality Tests):**

إختبارات الذكاء والقدرات الذهنية والجسدية قد لا تعطي مؤشرات كافية على مدى نجاح الفرد في العمل مستقبلاً. لذا فإن استخدام مؤشرات الشخصية إلى جانب المؤشرات السابقة قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن إدارة الفرد الوظيفي.

وتهدف إختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الإجتماعية، وأهم جوانب هذه الإختبارات ما يلي:

- الإعتدال على الذات.
- الإتران النفسي.
- الثقة في النفس.
- التكيف الإجتماعي (القدرة على التعامل مع الآخرين).
- السيطرة أو حب القيادة والزعامة على الآخرين.
- التكيف العاطفي.

**٤- إختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية (Achievement Tests):**

في الوقت الذي تقيس فيه إختبارات القدرة والإستعداد مدى قدرة الفرد على التعلم، فإن إختبارات الإنجاز تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه. وحيث أن هذه الإختبارات تصمم على أساس قياس تصرف الفرد وسلوكه حالياً تجاه ما استقاد منه من تجارب ماضية، فإن نتائج هذه الإختبارات يستدل بها على تصور سلوك وتصرف الفرد مستقبلاً في مجال العمل. وتتعدد إختبارات الإنجاز، وفقاً لنوع الوظيفة ولتوصيفها الوظيفي، ومن أمثلتها:

- الأعمال الكهربائية.
- الأعمال الميكانيكية.
- البرمجة الآلية أو تشغيل الحاسبات.
- الطباعة.
- الإختزال.

**٥- إختبارات نماذج الأداء (Work-Samples Tests):**

تُمثل إختبارات الأداء خطوة إضافية في التأكد من مقدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومدى معرفته لطبيعة هذا العمل، ومن أمثلتها:

- إختبارات الطباعة للسكربتيرين.
- إختبارات العاملین في خطوط الإنتاج.
- إختبارات إعداد الميزانيات للمحاسبين.
- إختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بطبيعة العمل.

**المقابلات (Interviews):**

تتضمن أهداف المقابلات كوسيلة للاختيار معرفة ما يلي:

- هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلاً؟
- هل يمتلك المرشح المؤهلات القيادية والفنية والسلوكية للعمل المطلوب؟
- هل لدى المرشح الدافعية للإستمرار في العمل لوقت طويل؟
- هل يستطيع المرشح أن ينصهر في المنظمة؟

**(أ) شروط المقابلات الفعالة:**

من أجل التغلب على صعوبات المقابلات فإن على المنظمات التي تلتزم بهذا الأسلوب في الإختيار، الإهتمام ببعض العناصر الخاصة بإطار المقابلة لتحقيق أقصى فائدة منها. ومن ضمن ما يشار إليه عادة من جوانب الإهتمام ما يلي:

- 1- مكان المقابلة والوقت المخصص لها: إعداد مكان جيد ومريح للمقابلة وتخصيص وقت متساو لكل من المتقدمين للمقابلة.
- 2- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة: وصف الوظيفة، طلب الوظيفة، السيرة الذاتية، قائمة الجهات المرجعية، قائمة أسئلة المقابلة.
- 3- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة، بحيث تشمل مثلاً: التاريخ الوظيفي السابق، المستوى التعليمي، المهارات الخاصة، وخبرته وتجاربه السابقة في محيط العمل المتقدم إليه.
- 4- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات: التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع الدرجات على أساس تدرجها حسب أهمية الجوانب المختلفة لوصف الوظيفة.
- 5- مراجعة استمارة طلب الوظيفة: يستحسن إطلاع المقابل مسبقاً على المعلومات الموجودة في الطلب لمعرفة جوانب الضعف والقوة، أو وضع اليد على بعض الجوانب التي تحتاج إيضاح أو تفسير من جانب المرشح.
- 6- تدريب المقابل على طريقة الإستفادة القصوى من المقابلة ... التحضير وإعداد الأسئلة ورصد الإجابات والنتائج.
- 7- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، وعدم إثارة أية أسئلة تدخل في إطار الخصوصية الشخصية للمرشح.

**(ب) أنواع المقابلات:**

تتعدد أساليب المقابلات باختلاف الهدف منها وما يهمنها هنا هو أساليب المقابلات الخاصة بالإختيار والتعيين .. وسنعرضها تباعاً:

**■ المقابلات غير الموجهة:**

يقوم المقابل بتقديم وعرض الأسئلة كيفما كان دون سابق تنظيم أو تحديد (الأسئلة هي أسئلة ظرفية وقد تختلف الأسئلة الموجهة إلى كل متقدم).

**■ المقابلات المنقنة:**

هنا تحدد الأسئلة المطلوب إثارتها مع المتقدم سلفاً وبنمط معين وتوجه نفس الأسئلة لكل المتقدمين وكذلك يتحدد الأساس للإجابات الصحيحة والدرجات المحددة لك إجابة.

**■ المقابلات المتلاحقة:**

تطلب بعض المنظمات أن تتم المقابلة مع أطراف متعددة قد يكون من بينها مندوباً عن الجهة التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة. وهنا تأخذ هذه العملية سلسلة من المقابلات المختلفة والمتلاحقة.

**■ المقابلات الجماعية:**

وهنا يتم إجراء المقابلات بواسطة عدد من المسؤولين مع مجموعه من المتقدمين في آن واحد. توجه الأسئلة للمتقدم ويقوم كل خبير بتقييم إجابة المتقدم من جانبه.

**■ المقابلات المجهدة:**

الهدف هو تقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف والضغوط التي تفرضها الوظيفة. ولكي تستخدم هذه المقابلة لا بد من التأكد من جانبين هما كفاءة وخبرة القائم بالمقابلة في إدارة هذا النوع من المقابلات، وكذلك أن الوظيفة نفسها تتميز في بعض جوانبها بمواقف ضاغطة ومجهدة نفسياً. (يمكن استخدام هذا النوع من المقابلات في مجالات العمل التي تحتم المواجهة بين الموظف والجمهور، مثل وظائف: العلاقات العامة، مندوبي المبيعات، علاقات العملاء).

**■ المقابلات الموقفية:**

تهدف إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً. فهي لا تنطرق للتاريخ السابق للفرد في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل.

وهناك أنواع أخرى من المقابلات مثل:

المقابلات الإستكشافية - المقابلات التليفونية - مقابلات الفيديو - مقابلات ممثل إدارة الموارد البشرية - المقابلة المتخصصة من خلال الإدارة المعنية.

### (ج) الأخطاء الشائعة في المقابلات:

رغم محاولة الباحثين والمنظمات في زيادة مصداقية المقابلات كأسلوب متميز في عملية إختيار المرشحين، إلا أنه أحياناً لا يمكن تجنب بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث خلال أو بعد المقابلة، وأمثلة هذه الأخطاء ما يلي:

- **الحكم السريع على المتقدم**  
إيجابياً أو سلبياً وقد يكون ذلك تحت تأثير مظهر الشخص وهندامه، أو إجابته على السؤال الأول، أو المعلومات المسجلة في طلب التوظيف والسيرة الذاتية.
- **البحث عن نقاط الضعف وإصطياد الأخطاء**  
ميل المقابل إلى إكتشاف نقاط الضعف في المتقدم من المعلومات المتوفرة عنه أو إصطياد أخطائه من البداية، وهنا يصعب على القائم بالمقابلة تغيير الإنطباع الأولي عن المتقدم مهما كانت إجاباته التالية صحيحة ومحكمة.
- **عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة**  
قد يؤدي ذلك إلى عدم دقة الأسئلة الموجهة للمتقدم أو عدم القدرة على تقييم إجاباته وإعطائه الدرجة المناسبة.
- **الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة**  
إن مثل هذه الظروف يشكل ضغطاً على القائم بالمقابلة، وقد تكون النتيجة إعطاء تقييم غير واقعي لقدرة المتقدم.
- **تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المرشحين**  
هناك تأثير على الدرجات التي يعطيها القائمين بالمقابلات حينما يستخدم طرفي المقابلة بعض الجوانب الحسية غير اللفظية. فمثل هذه الأمور قد تعطي مدلولات إيجابية أو سلبية للمقابل أو المتقدم.
- **مقارنة المرشحين المتقدمين بدل الإختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً.**
- **خطأ التأثر بالهالة**  
حسن المظهر، حسن الكلام.
- **خطأ التماثل**  
نفس القرية، نفس الجامعة .. إلخ.
- **خطأ الأسئلة المخرجة.**

### (د) العدالة والمساواة في عملية الإختيار:

من الأهمية بمكان أن تحرص المنظمات على تحقيق العدالة والمساواة في إجراءات الإختيار للوظائف سواءً من خلال الإختبارات إعداداً وتصحيحاً، أو من خلال المقابلات. ومن أجل تجنب المساءلات النظامية والقانونية نتيجة للإخلال بمبادئ العدالة والمساواة، فإن هناك قواعد ومبادئ تساعد في تحقيق ذلك:

- إعتدالموضوعيه في إجراءات الإختيار.
- الثبات والتوازن في إجراءات الإختيار.
- إعداد معايير موحدة للإختبارات والمقابلات والإجراءات.
- إعداد إجراءات الإختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين سواءً في عملية الإعداد والتجهيز، أو تصحيح النتائج.
- السرية في إجراءات الإختيار، حرصاً على عدم تسرب هذه الإجراءات.
- تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة الموجهة للمرشحين للوظائف، والتي يمكن أن تميز بينهم من حيث اللون، الجنس، الإنتماء السياسي أو العرقي أو المكاني.



## المحاضرة السادسة || التعيين والتهيئة البدئية

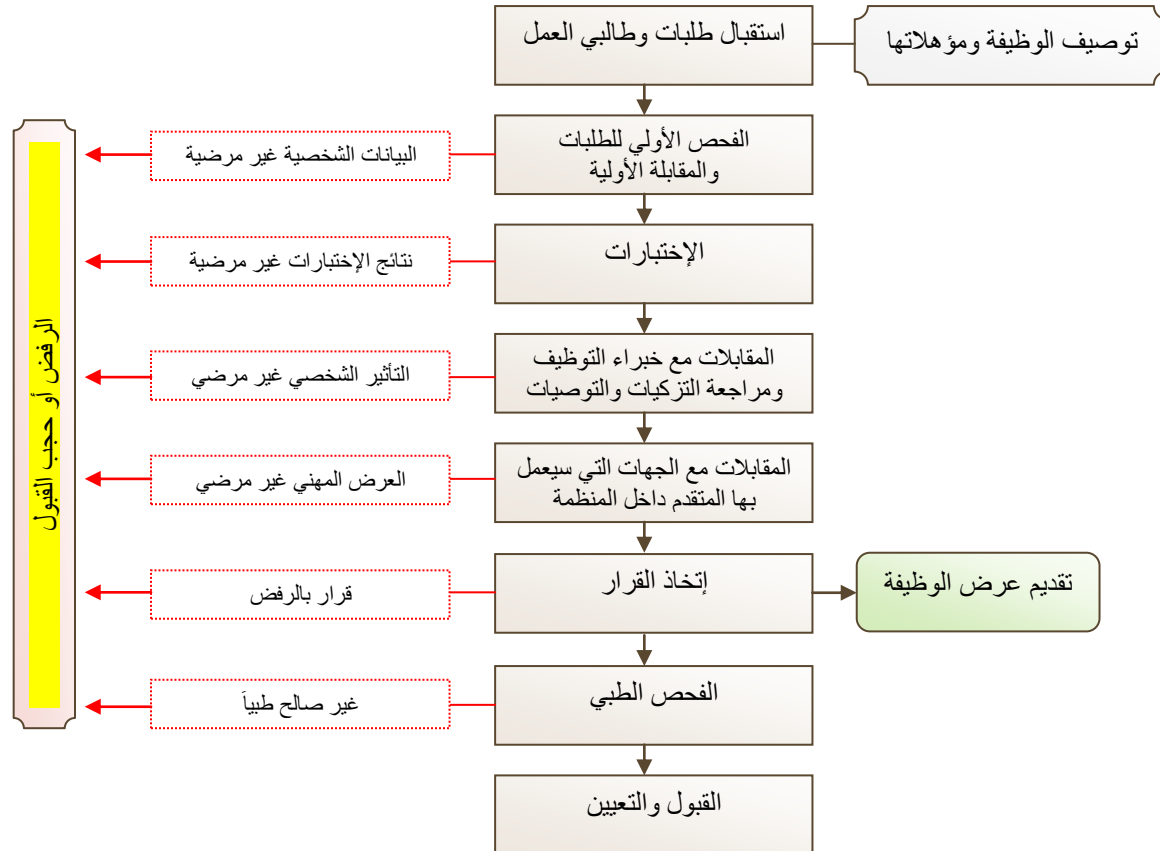
### أولاً: التعيين

#### مفهوم التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من عملية تحديد الإحتياج، ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة، ثم الإستقطاب والانتقاء، وأخيراً التعيين.

#### سلسلة عملية الإختيار والتعيين:

خطوات الإختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة إتخاذ قرار التعيين أو حجه. ويوضح الشكل التالي مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الإختيار، ثم آخر مراحل الإختيار هو التعيين.



وكما يتضح في الشكل أعلاه فإن المرحلة التي تنتهي بإتخاذ القرار تتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم على عرض الوظيفة من حيث أجرها، وموقعها ومميزاتها، وكذلك نتائج الفحص الطبي.

#### مفاوضات عرض العمل:

حينما تقترب خطوات الإختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الإختبارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل إتخاذ قرار التعيين.

وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة في عملية الإختيار. وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو في صالح المنظمة؛ كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض، أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم.

#### وعموماً، فإن هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

- 1- أن يُحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة – ويفضل أن تكون مكتوبة – مثل (بداية الراتب ونهايته، العلاج، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة، والبدلات الأخرى). وكذلك المسار الوظيفي واحتمالات خطوات التقدم إلى مراكز أعلى في العمل).
- 2- إطالة عملية التفاوض: كلما طالقت فترة التفاوض كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المتقدم من شروطه.

٣- في حالة الإعتراض على الأجر أو الراتب: إذا كان الأجر أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة، ففي هذه الحالة يمكن للمنظمة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، إعطاء المتقدم فترة للتفكير).

## ثانياً: التهيئة المبدئية للعمل

### تعريف التهيئة المبدئية:

- تعرف التهيئة المبدئية بأنها "عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والإنسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل".
- كذلك يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها، أهدافها وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.
- وأيضاً يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها.

### أهمية التهيئة المبدئية:

يمثل اليوم الأول في العمل تغييراً جوهرياً في حياة الفرد فمجرد صدور قرار التعيين الذي يحدد فيه بداية تاريخ العمل، حتى يبدأ الفرد في دوامة كبيرة من القلق والإنتظار ... ويبدأ في سلسلة من التفكير والأسئلة:

- ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
- ترى كيف سيكون رئيسه؟
- هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
- هل سيستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
- هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً؟
- كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
- هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟
- هل أجواء العمل سارة؟
- هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها؟
- هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

### إن أهمية التهيئة المبدئية يمكن أن تحدد في الجوانب التالية:

- ١- أن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولى سيحمله معه الفرد دائماً وسينعكس على أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- ٢- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.
- ٣- تخفيف مشاعر الإضطراب والقلق لدى الموظف الجديد، حول احتمالات فشله في العمل، ثقته في مقدراته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أو لا.

### فوائد التهيئة المبدئية:

تشير بعض الدراسات والبحوث إلى عدة فوائد في عملية التهيئة المبدئية، من هذه الفوائد ما يلي:

- ١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لإلتحاقه بالعمل.
- ٣- الإستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل، نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للإستفسار والإجابة.
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

### هناك فوائد أخرى يمكن أن تتحقق عن عملية التهيئة المبدئية ومنها:

- انخفاض في تكلفة بداية العمل - تشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي أخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله، وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.
- ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد: نظراً لمعرفته للأمور من حوله - مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الإستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات والفاكس.
- الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين - أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

## أهداف برنامج التهيئة المبديية:

من أجل تحقيق كفاءة ونجاح نظام التهيئة فإن تخطيط هذا البرنامج يجب أن يستند على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية إنصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
- ٢- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفسفتها، نشأتها وتطورها، الهياكل التنظيمية، منتجاتها وخدماتها، المباني والخدمات المساندة.
- ٣- التعرف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة، مثل (الإستقطاب، الحوافز، تقييم الأداء، الإنضباط والجزاءات، الترقية... الخ).
- ٤- التعرف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزلاء.
- ٥- التعرف بأماكن الخدمات المختلفة، مثل البريد والفاكس، الكافتريا العيادات الطبية، مواقف السيارات ... الخ.

## طرق التهيئة المبديية:

يمكن أن تتم التهيئة المبديية للموظفين من خلال الطرق التالية:

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.

❖ تذكر: أن برنامج التهيئة المبديية لا بد وأن يبدأ في الساعات الأولى من اليوم الأول لمباشرة العمل. وقد يستمر ليوم أو أكثر حسب طبيعة العمل.

❖ تذكر أيضاً: أن التهيئة المبديية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، ثم مسؤولية الرئيس المباشر بعد ذلك.

على أننا نود أن نؤكد أن البرنامج الناجح لعملية التهيئة المبديية لا بد وأن يتبنى الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.

## ثالثاً: محتويات برنامج التهيئة المبديية

يود الموظف الجديد عند التحاقه بالعمل التعرف على أمور كثيرة في مكان عمله الجديد. ومن أجل ذلك فإن على إدارة الموارد البشرية أن تنظم برنامجاً متكاملأ ومتناسكاً لهذه العملية. ويصور لنا الجدول التالي أهم العناصر التي يجب أن يشتمل عليها أي برنامج جيد للتهيئة والتوجيه.

العناصر	المحتويات
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تاريخ إنشائها وتطورها.</li> <li>■ أسماء القيادات الرئيسية، ومسميات مناصبهم.</li> <li>■ أساليب العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات.</li> <li>■ أنظمة الحوافز، والإنضباط والجزاءات، والسلامة.</li> <li>■ فترة العمل تحت التجربة.</li> </ul>
الإمتيازات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نظم الأجر اليومي/ الأسبوعي/ الشهري.</li> <li>■ إستراحات العمل القصيرة، فترة الشاي/ الغذاء.</li> <li>■ أنظمة التأمين والعلاج الصحي.</li> <li>■ فرص الترقية والتقدم الوظيفي.</li> <li>■ المميزات المادية.</li> </ul>
التعريف بالأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التعريف بالرئيس.</li> <li>■ المديرين ذوي العلاقة.</li> </ul>
واجبات الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مواقع الوظيفة.</li> <li>■ أهداف الوظيفة.</li> <li>■ إجراءات السلامة المطلوب ممارستها.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الهياكل التنظيمية.</li> <li>■ المنتجات أو الخدمات.</li> <li>■ السياسات والقواعد والإجراءات.</li> <li>■ مواقع المباني، والخدمات المساندة.</li> <li>■ دليل المنظمة.</li> <li>■ الإجازات والعطلات.</li> <li>■ الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة.</li> <li>■ نظام التقاعد، وإنهاء الخدمة.</li> <li>■ برنامج إعادة التأهيل المهني.</li> <li>■ الخدمات الإجتماعية.</li> <li>■ التعريف بالزملاء.</li> <li>■ واجبات الوظيفة.</li> <li>■ علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى.</li> </ul>

ولكي تكون جولة التهيئة والتعريف ذات نهاية سعيدة، فقد يُدعى الموظف الجديد من قبل رئيسه على الغذاء بمقر المنظمة أو في مطعم قريب، حيث يكون الجو السائد أكثر عفوية وأقل في الرسميات المقيدة.

❖ بالنسبة للتعريف بالمنظمة والإمتيازات الوظيفية يمكن أن تكون مكتوبة في دليل مطبوع أو مسجلة في شريط فيديو يمكن عرضه على الموظفين الجدد.

## رابعاً: تقويم فعالية برنامج التهيئة المبديية

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبديية فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف هذه البرامج. ومن أجل ذلك فقد تلجأ المنظمات إلى إستخدام أحد أو بعض أو كل الأساليب التالية:

- ١- إستخدام إستبيانات الإستقصاء للموظفين الجدد، ومن الأفضل أن يتم إرسال هذه البيانات بعد إكمال الأسبوع الأول من العمل.
- ٢- إستقصاء مديري الإدارات. والهدف من هذا الإستقصاء هو التعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد والتي لا يغطيها برنامج بشكل كاف.
- ٣- يمكن اشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة مع الموظفين الجدد لتحقيق الأهداف التالية:
  - إختلاط الموظفين الجدد بزملائهم السابقين (الذين على رأس العمل) الأمر الذي يسهل عملية الإنسجام والإنصهار السريع.
  - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات المنظمة.
  - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطوراً جيداً يستند على الخبرة والممارسة.

## المحاضرة السابعة || التدريب

### أولاً: تعريف التدريب، أهميته، وأهدافه

#### تعريف التدريب:

- كما هو الحال في كل مصطلحات العلوم الإجتماعية تتعدد تعريفات التدريب الإداري أو الفني. ونعرض فيما يلي بعض التعريفات:
- التدريب هو العمليه المنظمه التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
  - التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعيه للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل.
  - التدريب هو نشاط مُخطط ومُنظم ومُراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
  - التدريب هو الإجراء المُنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد إكتساب مهارة أو معرفة جديده تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

#### ويختلف التدريب عن التعليم حيث أن:

- **التدريب:** يركز على إكتساب معارف ومهارات جديدة مرتبطة بأداء وظيفة معينة، من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل. وعادة يتم خلال فترة قصيرة.
- **التعليم:** يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول. ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدرسة والمعاهد والجامعات.

#### أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا وأبعاد أهمها:

- 1- التدريب هو صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجال إستخدامات التكنولوجيا أو الإدارة. وبدون أن تكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغيير فلن تستطيع لا المنظمة ولا الأفراد تحقيق أهداف النمو والرخاء في المستقبل، وربما تجد المنظمة نفسها خارج السوق والمنافسة أو قاصرة عن تقديم الخدمة الجيدة.
- 2- التغلب على مشاكل انخفاض الأداء ومعدل الإنتاجية، حيث يعالج التدريب هذه المشاكل إذا أحسن تقدير البرنامج التدريبي المطلوب.
- 3- تقادم الخبرة لدى العامل نتيجة تطور أدوات العمل وأساليبه الحالية والمستقبلية.
- 4- مساعدة المشرفين الذين يقضون وقتاً كبيراً في الإشراف على مرؤسيهم بسبب نقص خبراتهم.
- 5- التدريب يُحسن قدرات الفرد وينمي مهاراته وبالتالي يساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الفرد الإقتصادي والإجتماعي، ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.
- 6- كل العاملين بالمنظمات يحتاجون للتدريب. فهو ليس قاصراً على فئة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه في مرحلة التهيئة والتعارف الأولى، ويحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها. ويحتاج الموظفون على رأس العمل للتدريب لزياده مهاراتهم.

#### أهداف التدريب:

التدريب يشتمل أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات هي: المنظمة، الفرد المتدرب، العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي. ومن أجل رصد هذه الفوائد فإن الشكل التالي يقدم لنا تصوراً واضحاً لهذه الفوائد.

المنظمة	الفرد المتدرب	العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحسين ربحية المنظمة.</li> <li>■ تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة.</li> <li>■ تحسين الروح المعنوية في مجال العمل.</li> <li>■ تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية.</li> <li>■ يساعد على التطوير التنظيمي.</li> <li>■ يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة.</li> <li>■ زيادة قدرة المنظمة في مجال إتخاذ القرارات وحل المشكلات.</li> <li>■ يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها.</li> <li>■ يعمل على تطوير قيادات جديدة.</li> <li>■ يعمل على تنمية مهارات القيادات أو زيادة دافعيتهم للعمل، وإخلاصهم للمنظمة.</li> <li>■ تخفيض تكاليف الإنتاج.</li> <li>■ تخفيض الحوادث وإصابات العمل.</li> <li>■ تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.</li> <li>■ يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات.</li> <li>■ يساعد على الثقة بالنفس، وتطوير الذات.</li> <li>■ يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط، والصراعات، والإحباط.</li> <li>■ يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الإتصالات وبناء الطراز القيادي.</li> <li>■ يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز.</li> <li>■ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.</li> <li>■ يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة، والإستماع.</li> <li>■ يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة.</li> <li>■ يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل.</li> <li>■ يزيد من الدخل الإقتصادي للفرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحسين وسائل الإتصال بين الأفراد والمجموعات.</li> <li>■ يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية للمنظمة.</li> <li>■ ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل.</li> <li>■ يرفع من معنويات العاملين.</li> <li>■ يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة.</li> <li>■ يحقق عملية التماسك والانسجام بين الأفراد.</li> <li>■ يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم، والنمو، والتنسيق المشترك.</li> <li>■ يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل.</li> </ul>

## ثانياً: مبادئ وشروط التدريب

لا يكفي أن تصدر المنظمات عبارات فضفاضة حول أهمية التدريب، ومخططاتها للتدريب، بل لابد وأن تضع موضع التنفيذ الفعلي كل الإمكانيات والجهود المادية والمعنوية، وأن تتوج قبل ذلك هذه الجهود بإقتناع شامل وجاد من الإدارة العليا للمنظمة. إن تضافر الجهود لإنجاح السياسات التدريبية يقتضي من المنظمة تحقيق الشروط التالية:

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- ٢- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط على أهداف زيادة الإنتاجية. لأن النقص فيها قد لا يكون أساساً مرتبطاً بنقص المهارة، بل قد يكون مرتبطاً بنقص الحوافز وسوء المناخ التنظيمي للعمل.
- ٣- يجب أن تلي البرامج التدريبية الإحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن تشمل كل فئات الموظفين.
- ٤- يجب إتباع المنهج السليم في إختيار موضوعات التدريب وأن تغطي هذه الموضوعات مختلف الإحتياجات والقدرات، وأن تكون فعلاً دافعاً للتغيير.
- ٥- يجب أن يتم التأكد من صلاحية برامج التدريب، ومن توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، ومن قدرات الجهاز التدريبي.
- ٦- التأكد من أن العائد الإقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
- ٧- يجب أن تزود البرامج التدريبية الفائتين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرته التي تسمح بتطوير وتحسين أساليب التدريب.

وإضافة لما سبق فإن من الضمانات الجيدة لنجاح البرامج التدريبية تحقيق ما يلي:

- ٨- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب وهي الإدارة، المدربين، المتدربين.
- ٩- إقتناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند الإلتحاق بالبرامج التدريبية.

## ثالثاً: تصميم نظم التدريب

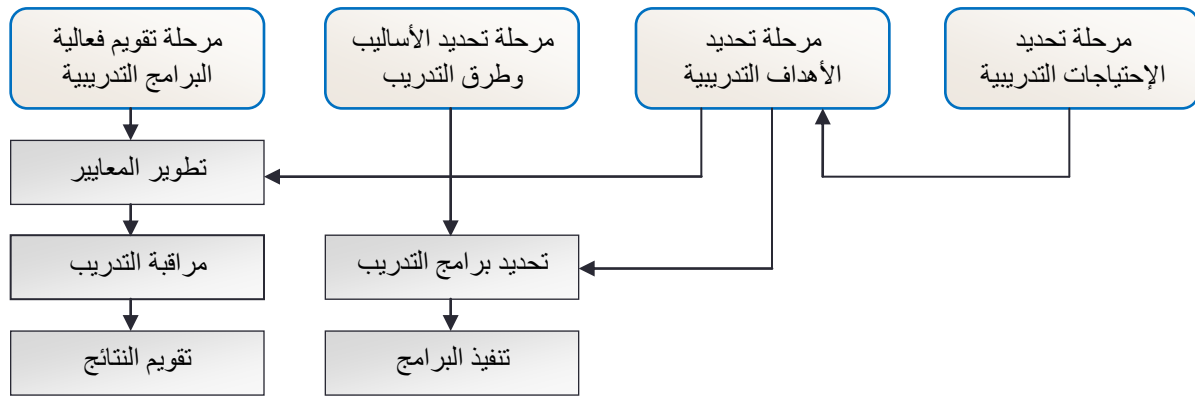
ليس المقصود بتصميم نظم التدريب تصميم برامج التدريب - ذلك أن تصميم برامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته إنما هو جزء من عملية واسعة ومعقدة، هي "تصميم نظام التدريب". ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام قبل، وأثناء، وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله، ويجب أن ننظر إلى عملية تصميم نظام التدريب كعملية متعددة الأوجه، ومتماصة وتكمل بعضها بعضاً. فما هي هذه الأوجه؟

### مراحل نظام التدريب:

وكما يصور لنا الشكل التالي فإن نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل، وسنلقي الضوء على كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة:

- ١- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.
- ٢- مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.
- ٣- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.
- ٤- مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

[ الشكل: تصميم نظم التدريب ]



### أولاً: مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية:

في إطار تخطيط الإحتياجات التدريبية للمنظمة لابد أن نجيب على الأسئلة التالية:

- في أي مواقع المنظمة نحتاج التدريب؟
- من الذين يحتاجون التدريب؟
- ما هو نوع التدريب المطلوب؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تتحدد في الواقع على ضوء تحليل شامل ومتكامل للعناصر التالية: المنظمة - العمليات/الوظائف - الأفراد.

**أ- التحليل التنظيمي:**

الهدف منه هو إكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات والتي قد تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة إلى التدريب. ومن أهم الجوانب التي يتم تحليلها:

- ١- الهياكل التنظيمية ومدى توافقها فعلاً مع متطلبات العمل.
- ٢- الأنظمة واللوائح والسياسات.
- ٣- تركيب القوى العاملة.
- ٤- معايير الأداء.
- ٥- التكاليف.
- ٦- معدلات الأداء الفعلية.
- ٧- معدلات الحوادث والإصابات.
- ٨- الغياب ودوران العمالة.
- ٩- المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

**ب- تحليل العمليات أو الوظائف:**

الهدف هو تحديد المستوى المطلوب من الأداء، وكيف يتم الأداء. وعادة ما تعطي عملية "تحليل الوظائف وتوصيفها" هذا الجانب من التحليل. كما أن بعض المقابلات والاستقصاء تستخدم لجمع البيانات اللازمة للتحليل.

**ج- تحليل إمكانيات وقدرات الأفراد:**

الهدف من هذا العمل:

أولاً: هو تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

وثانياً: معرفة المهارات والمعرفة والقدرات والإتجاهات التي ينبغي إكتسابها أو تطويرها.

ومن ثم توجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلاً إلى البرامج المعدة لتلبية إحتياجاتهم التدريبية.

**أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد:**

- ١- اللجان الإستشارية.
- ٢- مراكز التقييم الإداري.
- ٣- استبيانات الإتجاهات.
- ٤- المناقشات الجماعية.
- ٥- مقابلات الموظفين.
- ٦- مقابلات الخارجين من الخدمة.
- ٧- ملاحظة السلوك والتصرفات.
- ٨- تقييم الأداء.
- ٩- قوائم الإستقصاء.
- ١٠- إختبارات المهارات.
- ١١- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.

**ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:**

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك "عدم قدرة" على الأداء وليست "عدم رغبة"، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها.

ونود أن نؤكد أن تحديد هذه الأهداف يجب أن يكون بطرق سليمة وصحيحة وقابلة للقياس، ويجب أن لا تكون نهاية المطاف، بل هي خطوة تجاه تنفيذ المراحل التالية من التدريب.

من ناحية أخرى لا بد وأن نتأكد أيضاً من أن تحديد أهداف التدريب لا بد وأن يتم وفق معايير معينة، هي:

- لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لا بد وأن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب.
- لا بد وأن تكون قابله للقياس كمياً ونوعاً، سواء من حيث الوقت، أو التكلفة أو جودة الأداء.

**ثالثاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:**

بعد أن نكون قد تأكدنا من الحاجة للتدريب، وبعد أن حددنا الأهداف المرجوة من التدريب، نأتي للمرحلة الثالثة وهي مرحلة تحديد أساليب وطرق التدريب. إن هذه المرحلة في الواقع تتضمن ثلاث جوانب مترابطة ومتكاملة وهي:

- ١- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب.
- ٢- إختيار البرامج التدريبية.
- ٣- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

**١- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب**

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ويلتقي المتدربون مع المدربين في قاعات التدريب، لا بد وأن يقوم المسئولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب، وتتطلب هذه العملية إتخاذ الإجراءات التالية:

- التأكد من القدرات والإستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب.
- التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب.
- معرفه نتائج التدريب.
- الإحتفاظ بمكاسب التدريب.
- تصميم الأسلوب التدريبي.
- الإستعدادات.
- تسريع عملية التعلم.

## ٢- اختيار البرامج التدريبية

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين، ويخاطب كل برنامج إحتياجات كل فئة وظيفية على حده. وعلى سبيل المثال يمكن تصنيف الموظفين إلى الفئات التالية:

- طبقة القياديين.
- الإدرايون في المستوى الإداري الأوسط.
- المشرفون في المستوى الإداري الأدنى.
- الفنيون والمهنيون بكافة مستوياتهم وتخصصاتهم.

أما البرامج التدريبية المتخصصة التي يمكن أن تقدم لكافة المستويات فيمكن أن تشمل مثلاً ما يلي:

- مهارات الإشراف الإداري.
- مهارات الحاسب الآلي.
- مهارات البيع.
- مهارات إدارة الوقت.
- المهارات الفنية.
- خدمات العلاقات العامة.
- التحليل المالي.
- مهارات إدارة الإجتماعات.
- مهارات الإتصالات.
- مهارات السكرتارية والوظائف الكتابية.
- مهارات التفاوض.

وهناك برامج أخرى كثيرة يمكن أن تلي إحتياجات المنظمات بصورة عامة وإحتياجات كل منظمة بصورة خاصة، سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة.

## ٣- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب

بعد أن عرفنا من سيلتحقون بالبرامج التدريبية، وهياًما التجهيزات التدريبية، وحددنا البرامج المطلوبة، يبقى بعد ذلك أن نحدد طرق التدريب التي سنستخدم. ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- التدريب على رأس العمل.
- التدريب خارج العمل.

### أ- التدريب على رأس العمل (On the Job Training) :

غالباً ما يغطي التدريب على رأس العمل الإحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين. وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في خطط البرامج التدريبية.

والتدريب على رأس العمل يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف ويكون بإشراف موظف أكثر خبرة، أو من خلال المشرف المباشر للموظف. ويظهر التدريب على رأس العمل في صور متعددة أبرزها ما يلي:

#### ١- التدوير الوظيفي (Job Rotation) :

ويتم إنتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد، أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة. أن ذلك يعتمد على نوع العمل. وغالباً ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية، أو الكتابية أو الفنية). أما الأعمال الإشرافية والإدارية، فقد تمتد إلى فترات أطول، وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج في الحاسب الآلي. ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

#### ٢- التوسيع الوظيفي (Job Enlargement) :

من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في إتخاذ القرارات. وغالباً ما يكون المتدربين هنا من المدراء، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين المهرة.

#### ٣- التدريب الوظيفي المبرمج (Job Instruction Training) :

بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات. لذلك يقوم المشرف على الموظف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم تصحيح الأخطاء فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بأداء المهمة بدون مساعدة. وتتطلب هذه الطريقة من المدرب القيام بعدة خطوات أهمها:

- الإستعداد للقيام بالعملية وذلك من خلال كسر حاجز الخوف لدى المتدرب، وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل، وتحفيزه.
- ممارسة العمل أمام المتدرب سواءً عملياً، أو بإعطائه مقدمة أو شرحاً كافياً، وتكرار هذا العمل، وسؤال المتدرب عما لديه من أسئلة أو طلب أي شرح إضافي.
- الطلب من المتدرب أن يقوم بنفسه بالعمل المطلوب مع ملاحظة الأداء وتصحيح الأخطاء أولاً بأول.
- يترك المتدرب ليقيم بأداء العمل مع ملاحظته بشكل أقل حتى التأكد تماماً أنه لا يحتاج بعد ذلك إلى أية مساعدة من المدرب.

## ب- التدريب خارج العمل (Of the Job Training) :

- يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف. ويمكن أن تتم على صورتين:
- أن يتم التدريب في مقر المنظمة.
  - أن يتم التدريب خارج المنظمة مثل الجامعات، والمعاهد، والمراكز التدريبية المتخصصة.

### وتتميز البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة بما يلي :

- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- توفر المدربين المتخصصين.
- تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد، الأمر الذي يتيح للمتدربين الإحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.
- إزدياد فرص الإستيعاب لبعدها عن مكان التدريب عن مقر العمل.

### أهم الوسائل التدريبية الشائعة في التدريب خارج العمل :

- المحاضرة.
- الندوات وحلقات العمل.
- الوسائل السمعية والبصرية.
- المحاكاة.
- التنمية الذاتية.
- دراسة الحالات.

### والآن تذكر: أن إختيار أية طريقة من الطرق السابقة للتدريب يتوقف على المقارنة بين عدة عوامل أهمها :

- التكلفة.
- الوقت المستنفذ في الطريقة.
- نوعية المتدربين وعددهم.
- مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها.
- خلفية المتدربين التعليمية والثقافية.

## رابعاً: مرحلة تقييم فعالية التدريب:

ومن أجل تقييم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات، أهمها: تقييم المتدربين، ومتابعة الرؤساء أو المشرفين.

### أ- تقييم المتدربين:

- بعد الإنتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة إستمارات تقييم لفعالية البرنامج التدريبي.
- وتحليل نتائج الإستمارات الواردة في تقييم المتدربين، يمكن العمل لاحقاً على إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه، سواء كان هذا التعديل فيما يتعلق بتحديد أهداف البرنامج، أو موضوعاته، أو أساليب التدريب أو الجهاز التدريبي.

### ب- متابعة الرؤساء أو المشرفين:

كثيراً ما يهتم بعض المديرين بتدريب موظفيهم ولكنهم كثيراً ما يعطوا وقتاً أكبر لتقييم نتائج البرامج التدريبية. إن جهود المديرين في هذا الشأن يمكن أن تأخذ صورتين التاليتين لتقويم مدى تحقيق التدريب لأهدافه:

- ١- قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية.
- ٢- تقويم التأثير المطلوب.



## الماضرة الثامنة || تقويم الأداء

### أولاً: تعريف تقويم الأداء وأهميته

#### تعريف تقويم الأداء:

- يعرف تقويم الأداء (Performance Appraisal) بأنه العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى إلتزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.
- كما يعرف أيضاً تقويم الأداء بمعرفة درجة إلتقان الموظف للعمل المكلف به.
- كذلك هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

#### أهمية تقويم الأداء:

- تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية التقويم، فمن خلالها يمكن:
  - أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترفيته أو إنهاء خدماته.
  - أن تحدد الإدارة أصحاب الإنجازات من الموظفين، وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لإتخاذ القرارات حول ترفيتهم.
  - إن معرفة مستوى أداء الموظف يمهده الطريق وبالإتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة لتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.
  - وأخيراً فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقويم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها. إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف.
  - بعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

### ثانياً: أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة

تخدم النتائج و البيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة أهداف، منها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي. ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

#### الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والإختيار.

#### أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

#### أهداف البحث العلمي:

- ومن جانب آخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن تخدم أغراض البحوث العلمية في المجالات التالية:
  - التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والإختيار.
  - تقويم البرامج التدريبية.
  - تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل: الرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي.

**ثالثاً: خطوات عملية تقويم الأداء**

تختلف خطوات تقويم الأداء من منظمة إلى أخرى، غير أنه بصفة عامة نستطيع أن نضع بعض الخطوات العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

**١- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه :**

حيث يقوم المسؤولون بالمنظمة بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقويمها وقياسها، ويتم الحصول على ذلك من وصف الوظيفة.

**٢- تحديد الطرق المناسبة للتقويم :**

هنالك طرق كثيرة للتقويم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للإستخدام في كل المنظمات. إن إختيار الطريقة المناسبة هي أمر جدير بالإهتمام لأن طريقة التقويم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

**٣- تدريب المشرفين :**

لا بد وأن يحظى هذا الموضوع بأهمية خاصة في المنظمات. إذ لا بد من تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مروضيهم لتحقيق النتائج المطلوبة.

**٤- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين :**

قبل أن تجري عملية التقويم لا بد وأن يناقش الرئيس مع مروضيه الطريقة المستخدمة في التقويم، وأهداف هذا التقويم، والعناصر التي سيركز عليها التقويم، وفائدة هذا التقويم وإنعكاساته على مستقبل الموظف والمنظمة.

**٥- تحديد معايير مسبقة للمقارنة :**

الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى إلتزام الموظف بمتطلبات العمل. وهذا يعني أن هذه المتطلبات لا بد وأن تحدد في شكل معايير إما كمية، أو نوعية، أو زمنية. وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل لا بد وأن يستند على هذه المعايير المسبقة، وأن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقويم.

**٦- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف :**

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين، غير أن هذا يجب أن لا يحدث. إن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة.

**٧- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً :**

على الرئيس بعد أن تتم مناقشة نتائج التقويم أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء. وقد تتحدد جوانب التطوير في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل، مثل: (الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات، ورفع كفاءة إتخاذ القرارات).

**رابعاً: طرق تقويم الأداء**

تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات، وسنحاول فيما يلي تقديم عرضاً لأهم هذه الطرق وهي:

١- طريقة التدرج البياني	٢- طريقة الترتيب	٢- طريقة الوقائع الحرجة
٤- طريقة قائمة الإختيار	٥- طريقة الإختيار الإجباري	٦- طريقة التقرير المكتوب
٧- طريقة التوزيع الإجباري	٨- طريقة الإدارة بالأهداف	٩- طريقة المزيج التقويمي

**١- طريقة التدرج البياني :**

تعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً وإستخداماً وسهولة، ويقاس أداء الموظف وفق معايير خاضعة للجدل وليست دقيقة. فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل، نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتحدد الدرجات على أساس (١ إلى ٥)، أي مقياس متدرج من منخفض إلى مرتفع حيث يكون (١) أقل الدرجات و أعلاها (٥).

ويصور لنا الشكل التالي طريقة التدرج البياني على معيار (٥ درجات):

اسم الموظف: .....					مسمى الوظيفة: .....	التاريخ: .....
القسم: .....					القائم بالتقويم: .....	التاريخ: .....
درجات التقويم						
عناصر التقييم	ضعيف ١	مرضي ٢	جيد ٣	جيد جداً ٤	متميز ٥	
نوعية الأداء / الدقة / الموضوعية	يمكن الاستغناء عنه	يقابل الحد الأدنى للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	بارز بشكل ملفت للنظر	
كمية الأداء						
الحاجات للإشراف والتوجيه والتصحيح						
المواظبة / المصداقية / الانتظام / الفورية						
القدرة على الحكم والإبتكار						
التعاون مع الزملاء، الرؤساء، العملاء						
إتباع التعليمات والأنظمة						
رئيس القسم: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	
معمد التقييم: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	التاريخ: .....	

ورغم سهولة هذا الأسلوب وإنخفاض تكلفة إعداده إلا أن له جوانب سلبية منها:

- افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم إختلاف أهمية هذه الخصائص.
- إحتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

## ٢- طريقة الترتيب:

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بإفتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها. وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، بدءاً من إعطاء رقم (١) للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس إستناداً إلى معايير الوظيفة. وتبدو سلبية هذه الطريقة في إحتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب. ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

بيان بأحسن الموظفين أداءً	بيان بأقل الموظفين أداءً
١ ← (الأول في الأداء)	١١
٢	١٢
٣	١٣
٤	١٤
٥	١٥
٦	١٦
٧	١٧
٨	١٨
٩	١٩
١٠	٢٠ ← (الأخير / الأقل أداءً)

## ٣- طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من هذه الطريقة هو إستبعاد إحتمال التقويم على أسس شخصية بحتة. ويتم تقويم الأداء في هذه إستناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف. وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي يظهر في الطرق الأخرى. ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكالات مثل:

- الميل الفطري عند الأفراد للإهتمام بالوقائع السيئة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الملف.

**٤- طريقة قائمة الإختيار:**

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم القائم بالتقييم وعادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة. ومن مميزات هذه الطريقة سهولة إستخدامها، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. غير أن أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال. وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة. ويمثل الجدول أدناه صورة لهذه الطريقة.

اسم الموظف: .....		القسم: .....	
اسم القائم بالتقويم: .....		اسم المسؤول المباشر: .....	
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	نعم	لا
( )	يقوم الموظف بأعمال خارج وقت الدوام إذا طلب منه ذلك.		
( )	الموظف حريص على تنظيم ونظافة مكتبه.		
( )	يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.		
( )	يقوم الموظف بالإعداد والتخطيط المسبق لما يقوم به من أعمال.		
( )	يتبع الموظف القواعد والتعليمات.		
( )	لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار.		
( )	إجمالي الدرجة المعطاة		

**٥- طريقة الإختيار الإجباري:**

طبقاً لهذه الطريقة يعطى رئيس الموظف بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل. ويتم توزيع العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الإيجابية في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبة في الموظف. مثل:

١- ينجز العمل في الوقت المناسب	١- يبدي إهتماماً بالوظيفة
٢- يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات	٢- يتناسب أدائه مع المعايير المحددة
١- يخطط لعمله	١- لا يمتلك روح المبادرة
٢- يستمع للتعليمات بدقة	٢- يستخدم دائماً الإجازات المرضية
١- سريع الملاحظة والبيدهة	١- يتردد في أوقات الأزمات
٢- سريع الفهم	٢- يميل إلى التأخير في إتخاذ القرارات

وبعد أن يقوم الرئيس بإختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، ترسل إلى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة، ومن ثم تحدد نتيجة الأداء لكل موظف.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على إختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم. غير أن من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات، كما أنها صعبة الفهم للموظف المُقيم.

**٦- طريقة التقرير المكتوب:**

يقوم المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم، وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف. ومن مزايا هذه الطريقة أن كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف، كما أنها تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير، الأمر الذي يساعد في الحكم على نوعية التقرير، كما أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم. غير أن لهذه الطريقة أيضاً سلبيات، منها:

- أن نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة وكتابة ولفظاً وقد تكون نتائج عكسية على الموظف حينما يكون إعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.
- قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الآخر قصير جداً، ومن ثم يفتقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.
- وأخيراً، فلا زال هناك إحتمال "تأثير الهالة"، الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبيتها أيضاً في جميع الفقرات.

**٧- طريقة التوزيع الإجباري:**

الهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقييم. إذ قد يلاحظ ثلاث احتمالات لتقويم الأداء هي:

- **التساهل المطلق:** ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- **التشدد المطلق:** ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.
- **الوسطية:** حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون إعتبار لجوانب القوة والضعف في أي منهم.

وإنطلاقاً من هذه الإحتمالات، وتلافياً لحدوثها، فإن هذه الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي السائد للظواهر، حيث تتركز نتائج التقييم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع. وتتم هذه العملية على النحو التالي:

أ- تتم كتابة الأفراد المطلوب تقويم أدائهم على بطاقات أو كروت صغيرة، تحمل إسماً على كل كرت.

ب- يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالتالي:

- المجموعة الأولى — ضعيف أو غير مُرضي
- المجموعة الثانية — مُرضي
- المجموعة الثالثة — جيد
- المجموعة الرابعة — جيد جداً
- المجموعة الخامسة — متميز

ج- يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات على النسق التالي:

- المجموعة الأولى — ١٠% من إجمالي الكروت — غير مُرضي
- المجموعة الثانية — ٢٠% من إجمالي الكروت — مُرضي
- المجموعة الثالثة — ٤٠% من إجمالي الكروت — جيد
- المجموعة الرابعة — ٢٠% من إجمالي الكروت — جيد جداً
- المجموعة الخامسة — ١٠% من إجمالي الكروت — متميز

المجموعة الأولى غير مُرضي ١٠%	المجموعة الثانية مُرضي ٢٠%	المجموعة الثالثة جيد ٤٠%	المجموعة الرابعة جيد جداً ٢٠%	المجموعة الخامسة متميز ١٠%
أحمد	محمد	ناجي	سعد	لؤي
	عمر	سامي	فانز	
		فهمي		
		عبد الله		

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، ولكن يعاب عليها تحديد حدوداً لما يجب أن تكون عليه النتائج، الأمر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم. كما أن هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

**٨- طريقة الإدارة بالأهداف:**

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

**٩- طريقة المزيج التقويمي:**

تلجأ بعض المنظمات الى استخدام عدة طرق في تقويم الأداء للإستفادة من تركيبات بعض طرق التقويم وجمعها في مزيج تقويمي واحد.

## خامساً: مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة):

حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الأعمال والأفعال، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم هم بشر فإن احتمالات الأخطاء تظل واردة في عملية التقويم. وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأخطاء:

### ١- عدم وضوح معايير التقويم

يختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات، فمثلاً: لو رجعنا إلى طريقة "سلم التدرج البياني" لوجدنا أن مصطلحات (مُرْضِي) ، (جيد) قد تكون متشابهة بالنسبة لأحد القائمين بالتقويم، ومن ثم فقد يختار إحداها لتمثل له نفس الشيء.

### ٢- تأثير الهالة

يعني "تأثير الهالة" أن تقويم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر. وتظهر هذه الصورة عندما تكون علاقات المشرف/الرئيس مع المرؤوس (جيدة) أو (سيئة)، فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف، والعكس قد يكون أيضاً صحيحاً.

### ٣- الميل للوسطية

يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لمرؤوسهم في وسط الطريق متجنبين في ذلك أقصى درجات التقويم وأدناها. فمثلاً إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين (١) إلى (٥) فإن التركيز عندئذ سيكون (٣). وإذا كانت مقاييس التقويم بين (غير مُرضي) ، (مُرْضِي) ، (متميز) فإن التركيز سيكون على إختيار درجة (مُرْضِي) .. وهكذا. وهذا الميل للوسطية يعني أن جميع الموظفين المقومين هم درجة (وسط) أو (مُرْضِي) - وهذا بطبيعة الحال ينافي قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر، ويجعل الإدارة في وضع صعب عند النظر في أمور الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.

### ٤- التحيز الشخصي

قد تظهر صفة التحيز الشخصي عند بعض القائمين بالتقويم بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين. وقد تكون بواعث هذا التحيز نفسية، أو إجتماعية، أو دينية، أو عرقية، أو سياسية، وقد تكون تجاه الجنس أو العمر.

### ٥- التشدد والليونة

كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات، وأخرى متشددة. ولكل من هؤلاء فلسفته وطرق تقويمه للأداء. ولكن كلتا الناحيتين غير متوازنة وغير مقبولة. فكيف مثلاً نقتع مجموعة من الطلبة تأخذ نفس المادة مع أستاذ آخر وتميل أكثر نتائجها إلى الحد الأدنى من التقديرات بعدالة هذا الأستاذ، في الوقت الذي يرون زملائهم يحققون أعلى النتائج مع أستاذ آخر وبنفس الجهد أو أقل منهم.

### ٦- التأثير الإداري

كما سبق أن عرضنا فإن أهداف التقويم متعددة، وأم من ضمنها التقويم بهدف منح العلاوة، أو المكافأة التشجيعية، أو الترقية، أو التدريب. ويميل كثير من الرؤساء والمشرفين إذا كان الهدف من عملية التقويم هو منح العلاوة، أو المكافأة، أو الترقية، إلى إعطاء تقديرات غير متدنية لمرؤوسهم حرصاً على توطيد العلاقات معهم، وتجنباً للحرص الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية. كذلك قد يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات تقويمية متواضعة أو متوسطة إذا كان الهدف من عملية التقويم، هو تطوير وتدريب الموظفين.

## كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء:

الأساس في وجود إدارة الموارد البشرية بالمنظمات هو تحقيق أهداف المنظمة في الأداء والإنتاجية، وأهداف الأفراد في الرضا والمعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة. وتقويم الأداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق هذين الهدفين. ومن ثم فإن أية أخطاء في ممارسته أو أي سوء في تقدير نتائجه لابد وأن ينعكس سلباً على كلا الطرفين المنظمة والأفراد. ومن هنا فإن على المنظمات أن تسعى جاهدة لتذليل المشكلات التي تحف بهذه العملية، ولعل أهم ما يجب أن تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره فيما يلي:

- ١- الإقرار الفعلي بالمشكلات السابقة المطروحة سابقاً، لأن معرفة المشكلة وتحديدها هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.
- ٢- بما أن لكل طريقة من طرق التقويم السابقة مزاياها وعيوبها، لذا فإن على المنظمة إختيار الطريقة التي تناسب الموقف، الهدف، الوظيفة موضوع التقويم، والموظف الذي سيتم تقويم إنجازاته.
- ٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف، بل لابد من مراجعتها مع الرئيس وخاصة إذا كانت نتائج هذا التقويم ستتناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف، مثل (منح علاوة أو مكافأة، ترقية أو نقل، إنهاء خدمات أو تجديد عقد العمل).
- ٤- إذا تدخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقويم أداء الموظف، فإن من حق الموظف أن يتظلم ويقدم شكوى في هذا الإطار موضحاً فيها أسباب تظلمه. وعلى المنظمة ضمان حق الموظف في رفع التظلم والرد عليه وإتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن.

عملية تقويم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفر عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقويم، وعندما يتأكد المرؤوسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكون لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ.

**نصائح العالم (مارك ديو) في اختيار طرق التقييم:**

- ١- أن تكون تكلفة الإعداد مناسبة ومقبولة.
- ٢- أن تكون تكلفة التنفيذ مناسبة ومقبولة.
- ٣- سهولة استخدام الطريقة من قبل القائمين على التقييم.
- ٤- سهولة الفهم من الأفراد.
- ٥- الاستفادة من عملية الترقية بعد التقييم.
- ٦- إعطاء العلاوات والحوافز بعد التقييم.
- ٧- إرشاد وتطوير بعد التقييم.

**سادساً: مسؤوليات تقييم الأداء: من يقوم بعملية التقييم؟**

قد يظن للوهلة الأولى أن الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقييم الدوري للأداء. لكن الأمر خلاف ذلك رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك. وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تقوم بالتقييم:

- الرئيس المباشر.
- رئيس الرئيس المباشر.
- اللجان.
- الإشراف المتعدد الرؤوس.
- خبراء إدارة الموارد البشرية، أو خبراء من الخارج.

**الإتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقييم:**

وبالإضافة إلى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقييم فإن هناك إتجاهات حديثة في عملية التقييم تستند على أن يقوم بهذه العملية كل من الأطراف التالية:

- الموظف نفسه (يقوم الموظف نفسه بتقييم أدائه).
- يقوم الموظفون بتقييم أداء رؤسائهم.
- يقوم الزملاء بتقييم أداء زميلهم.
- يقوم العملاء بتقييم أداء الموظفين.

**العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقييم:**

- حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء: بسبب نقص الخبرة، نقص المستوى التعليمي، الحالة الذهنية، عدم القدرة على الإدراك... الخ.
- حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك: بسبب عدم وضوح الأهداف، نقص المعلومات، تعدد مصادر الأمر ... الخ.

**سابعاً: المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء**

بعد أن تنتهي عملية التقييم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقييم. وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً. فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومحرجاً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب. والمرؤوسون أيضاً لا يحبونها بإعتقاد أن الإنسان هو أقدر على تقييم نفسه أفضل من الآخرين.

يظن بعض الرؤساء أن نتائج التقييم يجب أن لا يخبر بها الموظف، وهذا أمر غير سليم بل الأجدر أن يعرف الموظف مستواه إن كان جيداً أو سيئاً، وأن يعرف مواطن القوة والضعف في أدائه، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

إن نتائج التقييم يجب أن لا تظل سرية، وقد علمنا فيما سبق أنها تخدم أغراضاً مختلفة. ومن أجل ذلك فإن مقابلات ما بعد التقييم تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف التقييم وما بعد التقييم.

وقبل أن نتطرق إلى طبيعة هذه المقابلات ومضمونها، نود أن نوضح أن على القائم بمقابلات التقييم أن يتبع بعض المبادئ الأساسية من أجل ضمان نجاح هذه المقابلات ونزاهتها، وتحقيق النتائج المرجوة منها:

- ١- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة.
- ٢- تجنب الإنتقاد الشخصي.
- ٣- عرض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- ٤- تحديد أهداف واضحة من المقابلة.
- ٥- عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة.
- ٦- الإعداد الجيد للمقابلة.
- ٧- إعطاء الحرية للموظف للتعبير عن نفسه في المقابلة.

## المحاضرة التاسعة || تقييم الوظائف

### أولاً: مفهوم تقييم الوظائف (Job Evaluation)

- يعني "تقييم الوظائف" العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المنظمة وقيمة ما يدفع لها من أجر قياساً بباقي الوظائف في المنظمة ككل.
- أو أنها العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- وبطريقة ومضمون آخر فإن هذه العملية، تعني "ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل"، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه.

### ثانياً: أسباب ومبررات تقييم الوظائف

أما من حيث الأسباب والمبررات التي تدعو المنظمات إلى القيام بهذه العملية فيمكن تحديدها على النحو التالي:

- 1- تحديد هيكل أجور رسمي وثابت إستناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يمثل مرجعاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- 2- توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور.
- 3- الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- 4- وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها.
- 5- تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
- 6- التقيد بالأنظمة والتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

### ثالثاً: أهداف عملية تقييم الوظائف

تخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة أهداف لعل أهمها:

- 1- تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها. بمعنى آخر فإن هذا الهدف يتضمن تقديم قائمة للمنظمة تحدد فيه الأجور حسب أهمية الوظائف ومن ثم تدرج الأجور من الأعلى إلى الأدنى.
- 2- المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة.
- 3- تلافى شكاوى الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.
- 4- وسيلة جيدة لإستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك المحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل.
- 5- تحديد المخاطر الموجودة في بعض الوظائف أو عدم التجانس بين الواجبات، وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة المنظمة من العاملين.
- 6- الربط بين الوظائف وتحديد العلاقات بينها، وخطوط السلطة والمسئولية لكل وظيفة، ومنافذ الترقيّة للأفراد شاغلي هذه الوظائف.

### رابعاً: مسؤولية تقييم الوظائف

من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى "لجنة متخصصة"، ورغم ذلك فإن هذه اللجان قد لا تكون موضوعية بالكامل، نظراً لخضوعها عادة لإختلاف المفاهيم في حل المشكلات، وللآراء الشخصية في عرض الأفكار والمبادئ، غير أنه عموماً يمكن القول بأن معيار إختيار اللجان التي تمثل آراء متعددة قد يكون أفضل بكثير من إسناد هذه المهمة لشخص واحد، أو إدارة واحدة، أو تجاهلها تماماً.

وتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية. وقد تضم في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة.

### على أنه يجب أن يراعى في إختيار اللجنة:

- أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات، مما سيؤدي بلا شك إلى قدر أكبر من الموضوعية والإقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.
- أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
- أن تكون على علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف.
- أن تكون على علم بالأجور السائدة والمماثلة في السوق.

ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بإنهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها، إما بزيادة مسؤولياتها ومتطلباتها، وإما بتخفيض هذه المسؤوليات والمتطلبات.

وبطبيعة الحال فإن وجود "لجنة دائمة" تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.



من ناحية أخرى فقد تلجأ المنظمات إلى الإستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف. وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات مترامية في هذا المجال نتيجة لتكرار الممارسة والقيام بدراسات متعددة لعملاء متعددين.  
على أن تشكيل اللجان سواء كانت داخلية أو خارجية لا يعني تخلي إدارة الموارد البشرية عن الموضوع برمته، فهي المسئولة بالدرجة الأولى أمام الإدارة العليا أولاً وأخيراً.  
على أن يترك إتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة، وحينما تنتهي من أعمالها يستدعى الخبير الخارجي مرة أخرى للمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

### خامساً: طرق تقييم الوظائف

تتحدث كتب إدارة الموارد البشرية عن أربع طرق رئيسية مستخدمة في عملية تقييم الوظائف. وهذه الطرق هي:

- طريقة الترتيب البسيط (Simple Ranking)
- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي (Classification or Grading System)
- طريقة مقارنة العوامل (Factors Comparison)
- طريقة النقاط (Points System)

### طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر طريقة "الترتيب البسيط" أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية أو المالية لإستخدام الطرق الأخرى الأكثر تعقيداً.  
وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها. فقد تقوم اللجنة بإختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً.

- **مميزاتها:** تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وإمكانية إستخدامها في المنظمات الصغيرة.
- **عيوبها:** أهم عيوبها أنها لا تستند على معايير للقياس، وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

### طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي:

يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة، ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات إما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك مع الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت، أو ما يسمى بالوظائف النموذجية (Benchmark Jobs).

### وتتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

- ١- تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم.
- ٢- إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو إستخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة.
- ٣- إختيار معايير التوصيف، مثل (طبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها أو سهولتها، درجة الإشراف المطلوب على الوظيفة، طبيعة ونوعية القرارات التي يتخذها شاغل الوظيفة، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة، مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية).
- ٤- تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
- ٥- مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى، مثل (كاتب، محاسب، مبرمج حاسب آلي، مندوب مبيعات، سكرتير المدير العام .. وهكذا). إن الهدف من هذه العملية هي تحديد أجور الوظائف في المنظمة بطريقة تتناسب مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.
- ٦- تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر، والحد الأقصى، أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.

### مميزات هذه الطريقة:

- شيوخ إستخدامها في وظائف القطاع الحكومي.
- ومعروف أيضاً إستخدامها في فئات الوظائف الإدارية، والهندسية، والعلمية في القطاع الخاص.
- وهي تفضل على طريقة الترتيب البسيط في أنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.

### سلبات هذه الطريقة:

- استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف.
- كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفاً واحداً وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة.
- وأخيراً تتطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة.

**طريقة مقارنة العوامل:**

تتطلب هذه الطريقة من "لجنة تقييم الوظائف" مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى. وتتكون عوامل المقارنة من الجوانب المتعارف عليها في كل الوظائف وهي:

- المسؤولية.
- المهارة.
- الجهد العضلي.
- الجهد الفكري.
- ظروف العمل.

ويقارن كل واحد من هذه العوامل بين وظيفة وأخرى في نفس الوقت. ويسمح هذا الأسلوب للجنة التقييم أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء أجر لكل عامل من عوامل المقارنة ليحدد في النهاية أجر كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى. وقبل أن يتقرر الأجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الأجر المقترح بالأجور المماثلة لنفس الوظائف في السوق.

**ولزيد من الإيضاح فإن الخطوات الواجب إتباعها في هذه الطريقة هي كما يلي:**

**الخطوة الأولى:**

تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس - وهي الوظائف المماثلة في السوق - لتلك المراد تقييمها في المنظمة. مثلاً: (سكرتير، مندوب مبيعات متجول، ميكانيكي، كهربائي، كاتب، مأمور ملفات).

**الخطوة الثانية:**

تحديد عوامل المقارنة، وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية. وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل، غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقاً، وهي المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، وظروف العمل.

**الخطوة الثالثة:**

تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقاً لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي. ويصور لنا الشكل أدناه هذه الخطوة.

إن على لجنة تقييم الوظائف أن تتأكد من جانبيين وهما: تخصيص قيمة الأجر لكل عامل من العوامل المشار إليها، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى، وسنشرح ذلك فيما يلي:

**أولاً: مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة** ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة. فمثلاً يتضح من وظيفة ميكانيكي أول في الجدول التالي أن أهم عامل ضمن مجموعة عوامل المقارنة هو عامل المهارة ومن ثم فقد خصص له جزء من أجر الساعة أعلى من العوامل الأخرى (١٤ ريال سعودي).

**ثانياً: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى** لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العامل. فمثلاً إذا كانت أهمية عامل "المسؤولية" بالنسبة للسكرتير هي تقريباً أربعة أضعافها بالنسبة للفرش فإن هذا يعني أن يكون الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل هو أربعة أضعاف (انظر الجدول التالي).

**الخطوة الرابعة:**

وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) على النحو الموضح في الشكل التالي:

الوظائف النموذجية Benchmark Jobs					عوامل المقارنة الأساسية
ميكانيكي أول	سائق رافعة	سكرتير	مأمور ملفات	فرش	
ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	
٨	٦	٤	٣	١	■ المسؤولية
١٤	٤	٥	٤	٢	■ المهارة
٤	٣	٢	٢	٤	■ المجهود العضلي
٦	٢	٥	٣	١	■ المجهود الفكري
٢	٣	١	٢	٤	■ ظروف العمل
٣٤	١٨	١٧	١٤	١٢	الأجر الإجمالي بالساعة

## طريقة النقط:

تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الإستخدام، وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف. ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة، كما أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلاً.

ولمزيد من الإيضاح فإن خطوات المتبعة في هذه الطريقة يمكن طرحها كما يلي:

- ١- تحديد عوامل المقارنة أو الصفات الوظيفية الرئيسية.
- ٢- تحديد الحد الأقصى من النقط لجميع عوامل المقارنة مجتمعة ولنفرض أن المجموع هو (١,٠٠٠) نقطة.
- ٣- تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته. فمثلاً نظراً لأن درجة المسؤولية، أو العوامل الأخرى تختلف من وظيفة لأخرى فإن نظام النقاط يتطلب تحديد مستويات من الدرجات لكل عامل ولكل عنصر داخل العامل. ويمكن أن تحدد المستويات على أساس درجة عالية، متوسطة، أو منخفضة.
- ٤- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأربعة الرئيسية وفقاً لمرئيات اللجنة.
- ٥- تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل رئيسي ويتم ذلك من خلال ضرب النسبة المخصصة للعامل في الحد الأقصى للدرجات.
- ٦- توزيع النقط المخصصة لكل عامل رئيسي على العناصر الفرعية له.

## المحاضرة العاشرة || نظام الأجور والرواتب

### أولاً: تعريف الأجر وأهميته للموظف

#### تعريف الأجر:

- هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي - وطريقة الدفع السائدة بالنسبة للعمالة العادية هو الأجر اليومي أو الأسبوعي، أما بالنسبة للإداريين فغالباً ما يكون الأجر الشهري.
- إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً. سواء سُمي أجراً أو راتباً، أو راتباً مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.

#### أهمية الأجر للموظف:

- إن ما يهتم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله معه إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع.
- يهتم الموظف أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد.
- يهتم الموظف أن يكون أجره متناسباً مع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
- وكذلك يهتم الموظف أن يحقق له الأجر:
- المستوى المعيشي اللائق.
- أن يزيد/ يتوافق مع كل زيادة في خبراته ومسئوليته.
- أن يزيد/ يتوافق مع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات.

### ثانياً: المفاهيم العامة

#### الفرق بين الأجور والرواتب:

- **الأجر:** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل. وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي. غير أن الشائع لمفهوم الأجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعمل أو الأجراء - مفرد أجير - الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أو إشرافي.
- **أما الرواتب:** فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً. والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء (White Collar Employees)، وموظفي الأعمال الإدارية والفنية والكتابية في المستويات الإدارية المختلفة.

#### الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

- **الأجر النقدي (Monetary Wage):** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً. ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه، مثل (أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي). وهذه الخصومات تمثل نسباً متفاوتة في الراتب أو الأجر الإجمالي للفرد، ومتى ما استوفيت هذه الخصومات فإن ما يحصل عليه العامل بعد ذلك من أجر هو ما يُسمى بالأجر الحقيقي.
- **الأجر الحقيقي (Real Wage) أو (Take-Home Pay):** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. ومفهوم أن هذه القوة تتغير طبقاً لتغير الأسعار والظروف الاقتصادية العامة في المجتمع. معنى هذا أن أهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن لا يكون هذا الأجر متغيراً مع تغير الأسعار حتى لا يُضار الموظف أو العامل من ذلك .. وقد يحدث أن يكون الأجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الأجر الحقيقي الذي يصل إلى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات.

#### الأجر كعنصر محفز:

المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين - هذه هي القاعدة العامة - ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت، ومن هذه العوامل، الإستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الاجتماعي، فرص الترقية في الوظيفة، الإعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل.

والأجر كعنصر تحفيزي هو الأساس في اجتذاب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى، ولكن متى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل. وحتى لو يقوا على رأس العمل فمؤكد أن شعورهم تجاه الأجر سيكون عدم الإقتناع والرضا.

**ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة؟**

هو عنصر تكلفة عالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلاً من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات. وعلى ذلك فإن الأجر بالنسبة للمنظمة لابد أن يتوافق عدة عوامل مؤثرة منها: (إنتاجية الموظف // خبرة الموظف ومهاراته ومستوى المسؤولية المناطة له // أن لا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة // أن لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية).

**ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع؟**

بالنسبة للمجتمع فالأجر هو مصدر قوة شرائية تحرك الإقتصاد الوطني، وكلما تحسن مستوى الأجور انعكس ذلك على إنعاش إقتصادي لكامل القطاعات الإقتصادية للمجتمع. كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها. وهو أيضاً وسيلة إستقطاب للكفاءات البشرية الرفيعة ثم للإحتفاظ بها في المنظمة.

إن الأجر كما يرى كثير من الباحثين وكثير من العاملين هو الطريق للوصول إلى الإنتاجية، والرضا الوظيفي. وبمعنى آخر فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرجان هذه الحقيقة. وكلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**ما هو الأجر العادل؟****الأجر: من وجهة نظر العامل**

هل الأجر العادل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه الموظف ثم يبدأ التصرف فيه؟  
**الأجر العادل:** من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والإحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الإستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.

**الأجر: وجهة نظر الإدارة**

يمثل الأجر دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات.. والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة.

**ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:**

- ١- من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظراً لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها. والمؤشر العام للأسعار لا يقيس التغير في الأسعار لكل أسرة وإنما يقيس التغير العام في الأسعار آخذاً في الإعتبار متوسط الإنفاق العام للأسر ككل.
- ٢- تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء الكماليات.
- ٣- يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى، وما يعتبر دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لإرتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

**ثالثاً: الطرق البديلة لقياس دخل العمل****متوسط أجر الساعة:**

متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.

**متوسط الدخل للساعة:**

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

**الدخل الأسبوعي:**

يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل. ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق:

$$١- \text{الأجر الكلي للأسبوع} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$٢- \text{الدخل الكلي للأسبوع} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$٣- \text{متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لإحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور.

## رابعاً: طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية

أهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج هي: طريقة الأجر حسب التوقيت (الأجر الزمني)، وطريقة الأجر حسب النتائج أو الإنتاج. وفي كثير من الأحوال، قد تستخدم الطريقتين معاً.

### طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني):

تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام من قبل المنظمات. ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا. ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة). أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، الأطباء، والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

### طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة):

يرجع نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة، فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة.

ويرجع الفضل لـ تايلور (Taylor) في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.

### إستقصاء الأجور (Wage Survey):

يلعب أسلوب مسح وإستقصاء الأجور دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات. وتلجأ كثير من المنظمات لهذا الأسلوب وخاصة عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.

### نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا:

يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسؤوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع. ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم لا بد وأن تكون بنفس القدر من الإهتمام.

ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وأن يأخذ في الإعتبار تحقيق الأهداف التالية:

- الإحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
- إجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- تحفيز الإداريين على الإرتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
- تحقيق المزيد من الإرتياح والإزدهار للمنظمة.

## رابعاً: العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

تواجه المنظمات عدة خيارات في إختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور. ومن أبرز السياسات ما يلي:

- 1- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة. وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى، أي متبوعة وليست تابعة. (أجر أعلى).
- 2- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور. (نفس الأجر).
- 3- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات. (أقل أجر).

وتختلف الإعتبارات التي يبنى عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة .. ويمكننا أن نعطي صورة لهذه العوامل فيما يلي مصنفة حسب مصدر التأثير.

### أ- الإعتبارات التنظيمية والإدارية:

يؤخذ بهذا الإعتبار عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لأهميتها واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذلك معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الترقية وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية. ويمكن إلقاء مزيد من التفصيل عن هذه المكونات فيما يلي:

- 1- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: يتحدد الأجر على أساس مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون أي إعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الإجتماعية للعامل إن كان متزوجاً أم عازباً.
- 2- معدلات الأجور المماثلة: إن مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجور السائدة في المنطقة أمر ضروري وهام لإجتذاب العمال والأفراد للمنشأة.
- 3- فرص الترقية والمزايا المالية: كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة بالمنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة. والأمثلة على بعض المزايا: الإجازات المدفوعة، والعلاوات الدورية، والمسكن المخفضة، والتأمين الصحي أو المواصلات المجانية.

## ب- العوامل الإجتماعية:

- تتمثل الإعتبارات الإجتماعية في وجهات نظر المجتمع - بما فيه من أفراد وحكومة - نحو أجر العامل والشروط التي يجب أن تتوفر في الأجر. والأمثلة على هذه الإعتبارات ما يلي:
- ١- **تكاليف المعيشة (مستوى الأسعار السائدة):** التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل. لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلائم مع هذه الظروف.
  - ٢- **الحد الأدنى للأجور:** تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لإعتبارات إنسانية. ويراعى في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية العامة للعامل.

## ج- الإعتبارات الإقتصادية:

- تقتضي هذه الإعتبارات النظر إلى الأجر على أساس أنه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الإنفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الإنتاجية والإمكانات المالية للمشروع وإعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.
- ١- **معدل الإنتاج:** أن إعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج وبالتالي أن يراعى في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته. ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج على هذا الأساس وجود معدلات أداء أو إنتاج قياسية، وأن يحدد الأجر وفق هذه المعدلات، على أن يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.
  - ٢- **الإمكانات المالية للمنشأة:** أن قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجور، فالمنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى. ولا يمكن أن يطلب من المنشأة أن تدفع أجوراً أعلى إذا كانت معدلات الإنتاجية منخفضة وتكاليف الإنتاج تميل إلى الإرتفاع بالمقارنة بالمنشآت الأخرى، إذ قد تتحمل المنشأة عبء هذه الزيادة فينتأثر ربحها، وبذلك تفقد المنشأة أهم حافز لها على الإستمرار في الإنتاج.
  - ٣- **عوامل العرض والطلب:** إن عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل.. وأن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب على العمل، بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

## خامساً: التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

### أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:

- ١- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
- ٢- يرى بعض الإقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية.
- ٣- قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الإقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم إتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين، الأمر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج أو تقديم الخدمات.

### الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي:

- يأخذ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور صوراً مختلفة تتوقف على الأسباب المبررة لهذا التدخل. ومن بعض هذه الصور ما يلي:
- ١- تحديد الحد الأدنى للأجور.
  - ٢- تحديد الحد الأقصى للأجور.
  - ٣- حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين.

## المحاضرة الحادية عشر || تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

### مقدمة عن التطوير الوظيفي:

لماذا ينتقل الأفراد من وظيفة لأخرى؟ ومن مؤسسة عمل لأخرى؟ لماذا يشعر بعض الموظفين بالإحباط في أعمالهم؟ لماذا تزداد نسبة الغياب ودوران العمل لدى بعض الموظفين؟ كم مرة سمعنا عن موظفين طال إنتظارهم للترقية إلى مراكز وظيفية أعلى؟ لماذا لا يشعر بعض الموظفين بالولاء لمنظماتهم؟ لماذا لا يخلص بعض الموظفين في أداء واجباتهم؟ ولماذا يستمر بعض الموظفين في أعمالهم في منظمة واحدة؟ ولماذا يشعر البعض بالسعادة في محيط أعمالهم وممارسة وظائفهم؟

قد نجد مصطلحات أخرى في كتب الإدارة لمفهوم التطوير الوظيفي، مثل: "التنمية الوظيفية"، "النمو الوظيفي"، "التقدم الوظيفي"، "التخطيط المهني"، "التطوير المهني"، "المستقبل الوظيفي" - وجميع هذه المفردات تعني في الأصل إنتقال الموظف من وظيفة لأخرى أو من موقع لموقع آخر وبشكل يحقق دخلاً أفضل ومركزاً أفضل.

إن إجابات كل الأسئلة السابقة يمكن أن تتدرج تحت بند واحد وهو "الحوافز". وفرص التطوير الوظيفي المتاحة في المنظمات هي إحدى هذه الحوافز. فماذا يعني التطوير الوظيفي؟

### أولاً: تعريف التطوير الوظيفي وأهميته

#### مفهوم التطوير الوظيفي ( Career Development ):

تتعدد التعريفات لما يسمى بـ "التطوير الوظيفي" أو "النمو الوظيفي" ونختار فيما يلي مجموعة من التعريفات، ونبدأ بتفسير الأفراد للتطوير الوظيفي:

- التطوير الوظيفي هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد. (هذا هو التعريف الشائع عند عامة الناس).
- من جانب آخر فإن للإدارة مفهومها وفلسفتها تجاه التطوير الوظيفي ومن ثم إدارة هذه العملية وتخطيطها. فعلى مستوى المنظمة:
- يعرف التطوير الوظيفي بأنه "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين إحتياجات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين إحتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو".

لقد أخذ الإهتمام بموضوع التطوير الوظيفي وتخطيط مساره يزداد في الآونة الأخيرة بين المنظمات. وذلك أن نجاح المنظمات واستمرار بقائها لا يضمه لها جودة منتجاتها أو خدماتها ولا تعدد أسواقها، ولا كثافة رأس مالها، ولا زيادة أرباحها أو نفوذها .. وإنما وراء البقاء والنجاح العنصر البشري القادر، والمواهب والطموحات والطاقات التي يمكن أن تدفع بالمنظمة للنمو والتطور، ومواكبة التغير والتجديد.

#### يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين:

- مرحلة تخطيط المسار الوظيفي.
- مرحلة تصميم المسار الوظيفي.

### أهمية التطوير الوظيفي:

- إن هناك كثير من الأسباب تدعو المنظمات للإهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين. لعلنا نستعرض بعض أهم هذه الأسباب فيما يلي:
- 1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد إزداد تطوراً في الوقت الراهن، وأن هذا التطور يعني بالمقابل إزدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
  - 2- أن المنظمات التي تسعى إلى الإهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير بلا شك ستكون أكثر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر إحتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
  - 3- أن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلياً الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، وإنما أيضاً تحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
  - 4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

#### كما يمكن أن نصنف أسباباً أخرى، هي:

- 5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- 6- إن الإدارة الجيدة والإهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكل ما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم من التقدم كل ما زاد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.
- 7- أن المنظمات التي لا تلقي شأنًا للإهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات التكدس والإختناقات في الهياكل التنظيمية والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية والتنظيمية. وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.
- 8- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسن فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة خارجياً وسيزيد من جاذبيتها في إستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج.



## ثانياً: إدارة التطوير الوظيفي (مسئولية الموظف)

بعض الموظفين يفضل الإسترخاء والقبول بما يأتيه دون إجهاد نفسه أو التطلع إلى موقع أفضل ولا يجتهد في طلب المناصب الأعلى، أو تنمية وتطوير نفسه للتقدم إلى مراكز أفضل. والبعض الآخر لديه الرغبة والطموح في الإنجاز وإثبات الذات والوصول إلى أهدافه وأحلامه الوظيفية. فالأول إنسان سلبي الأهداف والثاني إيجابي وحركي. إن وظيفة المنظمات الناجحة هي أن تنتزع الأول من سباته وأن تحرك فيه الرغبة، وأن تساعد الثاني على تحقيق طموحه ورغباته. ولكن قبل أن تكون المنظمة قادرة على العون:

- يجب على الفرد نفسه أن يبدأ خطوته الأولى باكتشاف نفسه، وقدراته، وطموحاته، ومكامن قوته وضعفه. أي بمعنى آخر يجب عليه أن يدير بنفسه أولاً خط سيره الوظيفي.
- ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنظمة.
- وفي كثير من منظمات اليوم الحديثة فإن المساعدة موجودة وتخطيط وإدارة التطوير الوظيفي هو عمل رسمي للمديرين تجاه مرؤوسيه.

## ثالثاً: إدارة التطوير الوظيفي (مسئولية المنظمة)

إن مسؤولية تطوير المستقبل الوظيفي والمهني للموظف هي مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه وبين المنظمة التي يعمل بها. وفي هذا الإطار تستطيع المنظمة أن تقدم مساعدات شتى في تحقيق حلم الموظف في الترقى والطموح. والأمثلة على ذلك ما يلي:

### ورش العمل:

تقدم الوظيفة بصفة دورية ما يُسمى بـ "ورش العمل (Workshops) ومن خلالها يستكشف الموظف من خلال جلسات الحوار والمناقشة مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية أو الأقسام التي يعمل بها مجالات القوة والضعف سواءً في أدائه، شخصيته، أو سلوكه، فرص العمل المتاحة للترقية، وكيفية الوصول إليها، والمساعدات التي يمكن أن تقدمها له إدارة المنظمة لتحقيق طموحاته.

### الإشراف والتوجيه المباشر من الرئيس:

من خلال تعليم، نصح، تشجيع المرؤوس على أهم الأساليب في الوصول إلى طموحاته الوظيفية والمادية.

### الكتيبات والنشرات الخاصة بالتطوير المهني:

وهي مطبوعات مخصصة لمساعدة الموظفين في كيفية تنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية في جوانبها السلوكية والأدائية.

### ويضيف لنا "مارك دريو" مجموعة أخرى من الوسائل على النحو التالي:

### أولاً: جلسات الإرشاد والتوجيه

تعقد هذه الجلسات داخل المنظمة بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، أو الإستعانة بمستشارين من الخارج. إن الهدف من هذه اللقاءات هو إكتشاف المواهب والموظفين الناشطين والطموحين في مستقبل أفضل.

### وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:

- ١- الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حدة بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة إستناداً للمعلومات المتوفرة).
- ٢- المقارنة (يقوم الموظف والمشرّف بمقارنة المعلومات وتقييمها ثم الوصول إلى إتفاق مشترك).
- ٣- التخطيط للتطوير الوظيفي (يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره).
- ٤- التنفيذ (الإلتحاق ببرامج التدريب والتعليم، والتدوير الوظيفي).
- ٥- المتابعة والتسجيل (متابعة الرئيس للموظف، وتسجيل المعلومات عن تقدم الموظف في مساره الوظيفي).

## ثانياً: الإهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف

- من الأساليب المستخدمة في إكتشاف الموظفين المحتملين لتبؤ المناصب الهامة والطاقمحين في مستقبل وظيفي أعلى، هو "إعلانات الوظائف الداخلية" التي تعلن عنها المنظمة إما من خلال لوحات الإعلانات في مواقع المنظمة، أو "النشرات الدورية" التي تصدرها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة علاقات الموظفين.
- على إدارة الأفراد أو الموارد البشرية أن تحتفظ بسجلات للمتقدمين لهذه الوظائف من الموظفين داخل المنظمة سواءً الذين تم تعيينهم أو الذين تم تجاوزهم.
- إن مثل هذا السجل يمثل مؤشراً للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في الاستمرارية في العمل معها، وتحقيق نموهم الوظيفي في ذات المنظمة.
- وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً أن تعقد جلسات للإرشاد والتوجيه مع الأفراد الذين لم يتم إختيارهم للتفاهم والإتفاق حول تخطيط مسارهم الوظيفي وتهيبنتهم لوظائف أخرى في المستقبل مشابهة لما تم الإعلان عنها.

## ثالثاً: استخدام نظام الإختبارات لإكتشاف المواهب

هذه الطريقة تمكن الإدارة من إكتشاف المواهب ومن ثم وضع خطط النمو الوظيفي التي تخصهم مستقبلاً. ويمكن أن تغطي هذه الإختبارات المجالات التالية:

- إختبارات المهارات الإشرافية والقيادية.
- إختبارات الذكاء (الحسابية، واللفظية، والمنطقية).
- إختبارات الشخصية.

إن استخدام هذه الإختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى إكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما يرى "دسلر" أن على الإدارة أن تقدم الفرص التالية للموظفين لمساعدتهم في تطوير مسارهم المهني والتقدم الوظيفي:

- 1- المساعدة من خلال نتائج تقويم الأداء.
- 2- ورش العمل لتخطيط المسار المهني.
- 3- تقديم برامج معلوماتية من خلال الأنترنت (On-line Program) عن الموظف ثم تحديد حاجته التدريبية على ضوءها.
- 4- معلمين خاصين في حقول مهنية معينة.
- 5- إنشاء مراكز التطوير المهني داخل المنشأة.

تذكر أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقويم الموظف من حيث قدراته وطاقاته، وجانب القوة والضعف في شخصيته، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل. وكيف يمكن الموائمة بينها وبين إحتياجات المنظمة وأهدافها وخططها. إن هذه العملية ذات شقين، **الشق الأول:** يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف في ما يسند إليه من أعمال، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعاته في مركز أفضل. **والشق الثاني:** يتمثل في تهيئة الفرصة للموظف من جانب المنظمة في فتح الأبواب المغلقة أمامه من خلال توفير مجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب.

## رابعاً: تخطيط المسار الوظيفي (المهني)

### مفهوم تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning):

- يعرف المسار الوظيفي (Career Path) بأنه مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.
- تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها: عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي أو مهني متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك الوقت الزمني لعبور كل مرحلة، أي تحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

### مراحل المسار الوظيفي:

يمر وصول الموظف الطموح إلى تحقيق هدفه الوظيفي في النمو والتقدم عبر أربعة مراحل رئيسية هي ما يطلق عليها "المسار الوظيفي، وهي:

#### 1- مرحلة التأسيس أو البداية:

يحتاج الموظف لمن يقف بجانبه ويوجهه، ويحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل. ويحتاج أيضاً للإحساس بالأمان في الوظيفة. ومن أجل ذلك يتوقع أن يكون رئيسه في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة التوجيه السليم.

#### 2- مرحلة التقدم:

التنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة أو خارجها، وفي هذه المرحلة يتركز إهتمام الموظف على الإنجاز والإستقلالية وتحقيق الذات. ولذلك تبدو الترقبات إلى وظائف ذات مضمون ومعنى ومسئولية، والحرية في إتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات أهم إحتياجات الموظف في هذه المرحلة.

#### 3- مرحلة المحافظة على المكاسب:

الحرص على الإستمرارية حينما يصل الموظف إلى أعلى المراتب. في هذه المرحلة فإن توقعات الموظف وإحتياجاته ستتقلص عن ذي قبل إذ أن ما يهم الموظف في هذه الحالة ليس الحصول على المزيد من المكاسب ولكن الإحتفاظ بما حققه من مكاسب. وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته. وفي هذه المرحلة تتجلى إبداعاته حيث يكون الموظف قد أرضى كل إشباعاته تقريباً سواءً المالية أو النفسية أو الإجتماعية. ولكن مع ذلك فإن الموظف سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جلب الإحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

#### 4- مرحلة الإنسحاب أو الإستعداد للتقاعد:

وهي الفترة المباشرة التي تسبق التقاعد. حيث يكون الموظف قد حقق كل طموحاته تقريباً، ويحتاج إلى تأكيد الذات (Self Actualization) من خلال ممارسة بعض النشاطات التي لم يكن يستطيع ممارستها خلال مساره الوظيفي مثل: الإلتزام إلى الجمعيات الخيرية، أو الإلتحاق ببعض النوادي الإجتماعية، أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية المهنية، كالتجارة، أو البستنة، أو إشباع الرغبة في القراءة والإطلاع.

ويصور لنا الشكل التالي هذه المراحل الأربعة من حيث العمر، والنشاطات، والمتطلبات النفسية والإحتياجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها.

### مراحل المسار الوظيفي

الخصائص	مرحلة التأسيس من سن (٢٢-٢٤)	مرحلة التقدم من سن (٢٥-٢٩)	مرحلة حفظ المكاسب من سن (٤٠-٥٤)	مرحلة الإنسحاب من سن (٥٥-٩)
<b>النشاطات الوظيفية</b>	❖ الحرص على إكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل ❖ الإستعداد لقبول التوجيهات	الإعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	يشارك الآخرين تجاربه
<b>المتطلبات النفسية</b>	الإعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الإعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الإعتماد على الآخرين في إشباع الإحتياجات	لعب أدوار خارج العمل
<b>أهم الإحتياجات</b>	الأمن الوظيفي	الإنجاز والإستقلالية	إحترام النفس	تأكيد الذات

### تصميم المسار الوظيفي والترقية المخططة:

- يتطلب التقدم نحو الهدف الأعلى للموظف التفاهم بينه وبين رئيسه عند إلتحاقه بالعمل مباشرة على خط سير النمو أو التقدم الوظيفي. إن مثل هذه الخطوة تحقق فائدتين هما:
  - ١- توضح معالم الطريق الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته، والأسلوب والمتطلبات نحو هذا التقدم.
  - ٢- وفي نفس الوقت تمثل مدخلاً جيداً لإدارة الموارد البشرية / الأفراد في التخطيط لإحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يُسمى بـ "الترقية المخططة".
- إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف أو المهن. وذلك بتحديد الوظائف المختلفة التي يحتمل أن يترقى الموظف خلالها من مركز لآخر، وكل وظيفة من هذه الوظائف لها متطلباتها وشروطها الواجب الوفاء بها قبل الإنتقال إليها.
- من ناحية أخرى فإن تصميم المسار الوظيفي يسهل تطبيقه على الوظائف في المستوى الإداري التنفيذي، ولكن لا يعني إستحالة تنفيذه في الوظائف الإستشارية أو الفنية.
- كذلك، فإن من المحتمل أن تقوم بعض المنظمات بتصميم مسار وظيفي مزدوج للموظفين، بحيث إذا لم يتمكن الموظف من السير في مسار معين يمكن له السير في المسار الآخر.

### المسار الوظيفي المزدوج:

يواجه بعض المتخصصين مثل المهندسين، والفنيين، والمبرمجين، ورجال البيع، وذوي التخصصات العملية البحتة (Science) مشكلات في تخطيط مسارهم الوظيفي وتقدمهم في المناصب القيادية. وذلك أن مثل هذه الوظائف تنتهي في مسارها الوظيفي في وقت قصير. وتزداد هذه المشكلة حدةً حينما يكون أداء الموظف ممتازاً حسب تقارير الأداء، ويكون لديه الطموح والرغبة إلى الصعود في مجال مهنته. ونظراً لقصر خط المسار الوظيفي فإن أمثال هؤلاء المتخصصين يصلون في وقتٍ سريع إلى أعلى مراتب هذه الوظائف ثم يقفل أمامهم خط الترقيات والصعود إلى أعلى، ويكون الخيار أمامهم الجمود الوظيفي، أو الإنتقال إلى الجانب الإداري أو الإشرافي في العمل والذي قد يتعارض مع رغباتهم الشخصية.

أيضاً المنظمات نفسها تواجه هذه المعضلة، فتغيير المسار الوظيفي لهؤلاء المتخصصين وتحويلهم إلى وظائف إدارية وإشرافية بحجة إتاحة فرص الترقية الوظيفية أمامهم سيجرم المنظمات من مهاراتهم الفنية، وقد ينقل هؤلاء إلى إدارية لا يرغبونها وقد لا يحسنون التصرف فيها، الأمر الذي سيؤثر في النهاية بمبدأ الإستثمار السليم للموارد البشرية.

- تلجأ المنظمات إلى ما يُسمى بنظام المسار الوظيفي المزدوج من أجل الإحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والإستفادة من مهاراتهم الفنية والعلمية والعملية، وكذلك إتاحة فرص التقدم الوظيفي أمامهم وعدم حرمانهم من ذلك.
- يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي، والآخر في الحقل الإداري.

### ومن ثم يعني:

- التحرك في إتجاه المسار الإداري تحقيق فرص أكبر في التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ وإتخاذ القرارات.
- أما التحرك في المسار الفني التخصصي فيعني المزيد من الحرية والإستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ.

## خامساً: متطلبات الوصول إلى القمة في الطموح الوظيفي

### كيف تصل إلى القمة في طموحك الوظيفي؟

بعد الأخذ في الحسبان تجنب كل ما يمس مكارم الأخلاق من إنتهازية، وتملق، ومجاملات، وخدمات خاصة، عليك إتباع النصائح التالية:

- إعرف أولاً مصادر قوتك وضعفك.
- الجد والتفاني والبذل في أي عمل تكلف به مهما كان صغيراً أو غير مهماً في رأيك حين يطلب منك ذلك.
- الإلتزام بالموعد المحدد للتنفيذ الذي يطلبه منك رؤسائك ويفضل أن تنفذ المطلوب قبل الموعد المحدد.
- إفهم ماذا يعني الأداء الجيد في العمل بالنسبة لرؤسائك وأعمل على الإلتزام بهذا المفهوم.
- إختبر الوظائف التي تمنحك فرصة الظهور إذا تأكدت أنك تمتلك بعض الصفات القيادية.
- احرص على التعلم في مجال عملك، واستعن بشخص مرموق في هذا المجال داخل المنظمة أو الإدارة التي تعمل بها ليكون مرجعاً إضافياً لك وسنداً عند الحاجة.
- كلما حرصت على إتاحة الفرصة لمرووسيك في تطوير أنفسهم كلما كانت فرصتك في الترقية إلى أعلى أكثر. إن تدريب المرؤوسين ومساعدتهم على التطور لا يجعل الإدارة تتردد في ترقية بحجة عدم وجود بديل.
- لا تتردد في تركية نفسك لتولي بعض الفرص المتاحة في المنظمة، أو الإلتزام إلى لجان وفرق عمل. هذا يعطي المسؤولين بجديتك وولائك للمنظمة. ولكن احرص على إختيار التقدم للوظائف واللجان التي تثق من قدرتك في التصدي لها.
- إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل في الخارج تقدم إليها إذا كانت تحقق لك النفوذ والقوة إلى جانب الأجر والمركز. ولكن إحذر ما يتعارض مع شخصيتك ومبادئك.
- قد تشعر أن مسؤولياتك في العمل أكثر مما لديك من صلاحيات – وهذه ظاهرة عامة في كل الأعمال وفي كل المستويات الإدارية والفنية – فلا تتأفف من ذلك، لكن احرص على تكوين علاقات ودية فقد تساعدك هذه العلاقات على تخفيف أعباء العمل وهمومه وتفهم الآخرين لك.
- يتطلب العمل دائماً التعاون مع الآخرين، فإذا تبين لك أنك غير قادر على ذلك بحكم تكوينك الشخصي فأبتعد عن هذا المجال واتجه لمجال آخر من العمل لا يتطلب منك الإندماج والتعاون.

**تذكر ..** أن عفة اليد واللسان والخوف من الله والتقوى، والأمانة والإخلاص، هي أسرع وسائل النقل إلى القمة.

**وانتبه أيضاً ..** أنه ليس لكل موظف طموحاً للترقية والتقدم للأمام، بل سنجد في دنيا الواقع أن هناك أناساً راضون فقط بما تمنحه له الوظيفة من علاوة سنوية. لكن هؤلاء على أية حال وفي ظل عالم المنافسة والتطور التقني والإداري لن يبقوا على حالهم وسينتهي بهم المطاف خارج سوق العمل، إن لم يدركوا الحقيقة، وهي أن التقدم والرفق فقط للطموحين والمنتجين.

## المحاضرة الثانية عشر || إدارة علاقات الموظفين

### أولاً: إدارة الحركة الوظيفية

تتمحور عمليات تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي عادة عن العديد من القرارات والعمليات الإدارية فيما يخص علاقات المنظمة بموظفيها. ومن الجوانب الهامة في هذا الإطار المجالات التالية:

#### الترقيات الوظيفية (Promotions):

تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، وجمال السلطة والنفوذ، وزيادة الأجر والإمكانيات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة.

والترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديراً لإرتفاع مستوى قدراته ومهاراته. والترقية إذا ما أحسنت فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً.

- فهي للفرد تعني حافزاً ترفع روحه المعنوية وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء.
- أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقديراً منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء، وكذلك على المحافظة على أصولها البشرية الحالية وإجتذاب العناصر الخارجية الجيدة للعمل بالمنظمة.

وقد تتم الترقية أحياناً بدون زيادة في الأجر، وتسمى الترقية الجافة (Dry Promotion)، ويفضل بعض المديرين في الإدارات العليا هذا النوع من الترقيات لأنهم يعطون أهمية أكبر للمركز الأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الأجر. والترقية الجافة عموماً قليلاً ما تحدث أو نادرة.

#### الجمود الوظيفي (Job Freezing):

ما هو الجمود الوظيفي؟ .. في تعبير مبسط نقول أن الجمود الوظيفي يعني البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل. ومما يساعد على الجمود الوظيفي كظاهرة أمور/أسباب تتعلق بالمنظمة وأخرى بالموظف نفسه:

#### أسباب الجمود الوظيفي المتعلقة بالمنظمة:

- 1- عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
- 2- شح الإمكانيات المادية، والتي عادة ما ترتبط بزيادات الرواتب والأجور المصاحبة للترقية.
- 3- سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.

#### أسباب الجمود الوظيفي المتعلقة بالفرد:

- 1- إنخفاض مستوى الأداء.
- 2- عدم الرغبة والطموح في تحمل مسؤوليات أعلى.
- 3- عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.
- 4- كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع إنخفاض عدد الفرص المتاحة.

والجمود الوظيفي لا يقتصر فقط على المراتب الوظيفية الإدارية البسيطة بل يتجاوزها إلى وظائف المديرين والمهنيين، وهو ما يقود في النهاية إلى الشعور بالإحباط والفشل.

#### التنزيل الوظيفي (Demotion):

التنزيل أو التخفيض الوظيفي هو آخر ما يتوقعه الموظفون حينما يلتحقون بالمنظمات، ذلك إن لم يكن هدف الموظفين عموماً هو الصعود إلى أعلى المراكز الوظيفية فعلى الأقل الثبات في مواقعهم دون تنزيل إلى مستويات أقل.

ويعني التنزيل الوظيفي تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وأية إمتيازات وظيفية أخرى، ويعني كذلك نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل، أو تتطلب مهارات أقل مع إنخفاض المركز الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد.

وللتنزيل الوظيفي أسباب بعضها خارج إرادة الفرد، والبعض الآخر مرتبط بمستوى أداءه في العمل.

#### من الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد:

- 1- إعادة التنظيم في المنظمة، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.
- 2- اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.
- 3- الإنكماش الإقتصادي، وما يتبعه من نقص عدد الوظائف.

#### من الأسباب المتعلقة بالفرد:

- 1- عدم كفاءة الفرد.
- 2- إنخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء.

**التنقلات الوظيفية (Transfers):**

المقصود بالتنقلات بين الوظائف هو تكليف أو تحويل الفرد إلى عمل آخر في مستوى أفقي وبنفس الراتب والمرتبة. وقد يكون المركز الأدبي للوظيفة الجديدة أكبر أو أقل من الوظيفة السابقة، كما قد يكون النقل من المركز الرئيسي إلى أحد الفروع أو العكس أو بين الفروع. وهناك بعض الأسباب للتنقلات الوظيفية منها ما هو بطلب الموظف نفسه، ومنها ما هو بموجب قرار إداري.

**الإستغناء المؤقت عن الخدمة (Layoff):**

الإستغناء المؤقت يعني فصل مؤقت أو تحية بعض الموظفين من الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم لأسباب تتعلق بالواقع الاقتصادي للمنظمة، فإذا تحسنت الظروف الاقتصادية يتم إستعادتهم للخدمة مرة أخرى، سواء في وظائفهم السابقة أو وظائف أخرى.

**من أهم أسباب الإستغناء المؤقت:**

- إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة وقرارات غير سليمة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية.
- انخفاض حجم المبيعات أو الطلب، بسبب انخفاض مستوى جودة السلعة أو الخدمة.
- أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات أو الخدمات.
- أسباب إنكماشية عامة في السوق، مثل انخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات، إرتفاع أسعار الفائدة في السوق، وزيادة مستوى البطالة وإنخفاض الطلب على السلع والخدمات.

**إنهاء الخدمة (Dismissals):**

يمثل قرار إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل قراراً حرجاً للمديرين والمنظمات، ومن أجل ذلك لا بد من الحذر والتمهل في مثل هذا النوع من القرارات. وإذا كان ولا بد من إتخاذ قرار الفصل فلا بد وأن تكون المنظمة قد استنفذت كل الطرق الأخرى قبل الفصل.

قرار إنهاء الخدمة: يعني قرار الإستغناء عن خدمات الموظف والفصل من العمل.

**أسباب إنهاء الخدمة:**

يمكن إسناد قرار الفصل لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- ١- أداء غير مرضي (ويمكن تعريف الأداء غير المرضي بتكرار ظاهرة أو أكثر في تقارير تقييم الأداء، مثل الغياب المتكرر، التأخر في الحضور للعمل، أو الإنصراف مبكراً، الفشل في مقابلة الحد الأدنى في الأداء، أو إتجاهات غير ودية تجاه الرؤساء، الزملاء، أو المنظمة ككل).
- ٢- السلوك غير القويم (ويتمثل ذلك في المخالفة المستمرة للأنظمة وقواعد العمل، تدمير الممتلكات، السرقة، إفشاء بعض أسرار العمل، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء).
- ٣- عدم القدرة ونقص التأهيل للعمل (إذا أتاحت كل الفرص التأهيلية والتدريبية للموظف لرفع كفاءته في العمل، ولكنه لم يثبت ذلك، فقد يكون من الأفضل إنهاء خدمته وخاصة إذا اقترنت عدم القدرة والكفاءة بعدم الرغبة في إثبات الذات).
- ٤- عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة (قد يحدث أن تعتمد المنظمات أساليب جديدة للعمل، أو أن تدخل آلات ومواد جديدة جديدة لتطوير العمل - وتقوم بتدريب الموظف على ذلك - ومع ذلك لا تجد إستجابة منه في مقابلة إحتياجات العمل الجديدة. هنا يكون لا مفر أمام المنظمة إلا الفصل والإستغناء عن خدماته).
- ٥- رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها، ورفض نصوص عقد التوظيف.
- ٦- إندماج المنظمة مع منظمات أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أكبر.
- ٧- لجوء المنظمة لأسباب مختلفة إلى ضرورة ضغط الإنفاق من خلال الإستغناء، وإنهاء لخدمات بعض الموظفين.

**الإستقالات (Resignations):**

الإستقالة تعني أن يختار الموظف الإنفصال عن العمل بالمنظمة بمحض إرادته.

**من أسباب الإستقالة:**

يمكن تصنيف أسباب الإستقالة إلى ثلاثة أقسام، منها ما يختص بالفرد نفسه، ومنها ما يختص بالفرص الخارجية المتاحة، ومنها ما يختص بظروف العمل أو الجوانب الإدارية والتنظيمية.

**١- الأسباب الشخصية:**

- لكل فرد منا توقعاته في العمل، فإذا اختلفت هذه التوقعات عن الأمر الواقع، فإنه قد يفكر في البحث عن بديل آخر أقرب إلى توقعاته، ومتى ما حصل على البديل أخذ في تقديم إستقالته ومتابعة إجراءاتها. ومن هذه التوقعات:
  - ❖ مقدار الأجر والإمتيازات المالية والمعنوية أقل مما يتوقع.
  - ❖ فرص التقدم الوظيفي بطيئة أو غير متاحة.
  - ❖ عدم رضا الأسرة وتجاوبها مع المسار الوظيفي لرب الأسرة.

**٢- فرص العمل الخارجية :**

- وجود فرص وظيفية خارجية ممتازة ومتاحة للفرد مقارنة بالوظيفة الحالية بالمنظمة، وتتناسب هذه الفرص مع مؤهلاته وقدراته.

**٣- الأسباب المتعلقة بمناخ العمل :**

- تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.
- عدم إرتياح الفرد للسياسات والممارسات السائدة في العمل.
- عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- الإشراف السيئ من الرئيس.
- فقدان روح الجماعة، وكثرة الصراعات والخلافات.
- مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.

**التقاعد (Retirement):**

- يعني مصطلح "التقاعد" التوقف الإلزامي عن الخدمة بعد وصول الموظف إلى السن القانونية أو النظامية للتقاعد. وفي كثير من المنظمات والدول فإن السن القانونية للتقاعد غالباً ما تكون بين سن (٦٠ - ٦٥) سنة، مع وجود بعض الإستثناءات.
- وبهذا يختلف التقاعد عن الإستقالة حيث يأتي التقاعد في سن متأخرة من حياة الموظف وبعد أن يكون قد أمضى سنوات طويلة في مشواره الوظيفي، أما الإستقالة فيمكن أن تقدم في أي وقت.
  - وكذلك يترتب على التقاعد إستحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة، بينما لا تلزم الإستقالة المنظمة بأية التزامات مالية سوى ما ينص عليها عقد العمل ولمرة واحدة.

**ماذا يعني التقاعد للموظف؟**

إن التقاعد بالنسبة للموظفين يمثل صوراً متعددة لحياة جديدة نذكرها فيما يلي:

- يمثل التقاعد نهاية مشوار طويل من الخدمة الوظيفية.
- يمثل التقاعد لبعض الموظفين الإستمتاع بحياة خالية من منغصات ومشكلات العمل.
- يمثل التقاعد لبعض الموظفين مرحلة جديدة من الشعور بالفراغ والعزلة وفقدان الذات.
- يعني التقاعد لبعض الموظفين البقاء المتواصل بالمنزل دون عمل إلا إجتزاز الماضي وذكرياته.

**دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين والإسفادة منهم من خلال :**

في المنظمات المستنيرة والواعية يمكن أن يبدأ دور المنظمات في مساعدة المتقاعدين من وقت مبكر قبل التقاعد الفعلي. ويمكن أن تغطي هذه المساعدات ما يلي:

- تقديم المساعدة النفسية: وذلك من خلال جلسات جماعية، أو مناقشات خاصة، أو محاضرات حول مفهوم التقاعد، كيفية التأقلم والتكيف مع التقاعد، وربما كيفية إدارة الحياة الأسرية بعد التقاعد والبقاء في المنزل.
- الإستشارات الإقتصادية: وتغطي هذه الإستشارات حقوق التقاعد المالية مثل معاش التقاعد، إستحقاقاته من المشاركة في الربح المدخر، الإستفادة من بوالص التأمين الإضافية.
- المساعدة في توفير السكن المناسب: قد تقدم بعض المنظمات مساعدات حول تأمين سكن الموظف المتقاعد إما من خلال الإشتراك في برنامج تعاوني للسكن والتملك، وإما من خلال مساعدته في الانتقال إلى مدينة أخرى يود قضاء فترة تقاعده بها.

من ناحية أخرى تلجأ بعض المنظمات إلى الإستفادة من متقاعديها من خلال برنامج موسع لتمديد فترة أعمالهم بعد فترة التقاعد الإلزامية.

**ومن أمثلة هذه الإستفادة ما يلي:**

- إستخدام بعض المتقاعدين كمستشارين أو مدربين على وظائف مقطوعة الأجر.
- تقديم جدول عمل مخفف داخل المنظمة، مثلاً عشرين ساعة أسبوعياً.
- القيام ببعض أعمال المنظمة ولكن من داخل المنزل.
- تمديد فترة الخدمة إلى ٣ أو ٥ سنوات إضافية، وذلك في الحالات التي لا يزال الموظف يتمتع فيها بنشاط جم وصحة جيدة. وكثيراً ما يحدث ذلك في المؤسسات الحكومية وخاصة التعليمية.

**وأخيراً، فإن المنظمات يمكن أن تقدم مساعدات أخرى للمتقاعدين، منها :**

- إستمرار تقديم الرعاية الصحية لهم ولأسرهم في مركز المنظمة للرعاية الصحية.
- الإتصال المباشر بالمتقاعدين من خلال النشرات الإخبارية للمنظمة.
- دعوة المتقاعدين لحضور بعض المناسبات في المنظمة.
- إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين داخل قاعات الإحتفالات بالمنظمة.
- إعطاء بطاقة إنتماء للمنظمة يمكن من خلالها للمتقاعد الإستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة أو خارجها.

إن مثل هذه المساعدات لا يقتصر تأثيرها الإيجابي على المتقاعدين أنفسهم، وإنما تمتد إلى موظفي المنظمة الحاليين، أو من هم على وشك الدخول لمرحلة التقاعد.

## ثانياً: إدارة مشكلات الموظفين

هناك أسلوبين متعارف عليهما أسلوب "الحوافز" وأسلوب "الجزاءات"، والحوافز معروف دورها وتأثيرها على الأداء والإنتاجية. كذلك التعامل مع مشكلات الموظفين من خلال سياسات وقواعد الإنضباط والجزاءات والتي تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز.

لو ألقينا نظرة سريعة على متطلبات المنظمات من الموظفين، ومتطلبات هؤلاء الموظفين من المنظمة أو من الرؤساء المباشرين، فإننا يمكن أن نسردها على النحو التالي:

ماذا تريد المنظمة؟	ماذا يريد الموظف؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأداء الجيد.</li> <li>■ المحافظة على ممتلكات المنظمة.</li> <li>■ المحافظة على أسرار المنظمة.</li> <li>■ إطاعة الأوامر.</li> <li>■ الأمانة والنزاهة.</li> <li>■ الإخلاص والولاء.</li> <li>■ التعاون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأجر المناسب.</li> <li>■ الكلمة الطيبة من الرئيس.</li> <li>■ ظروف العمل الجيدة.</li> <li>■ العدالة في المعاملة.</li> <li>■ فرص التقدم والترقية.</li> <li>■ الثناء والتقدير.</li> <li>■ مكافأة الإنجاز.</li> </ul>

### الهدف من قواعد الإنضباط والجزاءات :

إن الهدف من قواعد الإنضباط والجزاءات هو منع حدوث المخالفات بالدرجة الأولى، ولكن متى ما وقعت فعلى المنظمة تطبيق القواعد المرعية.

### الإنضباط (Discipline):

يعني الإنضباط "الإلتزام بقواعد السلوك والعمل"، أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواءً داخل بيئة العمل أو خارجها. ويعني الإنضباط أيضاً "الإلتزام بالنظام".

### الجزاءات (Punishment):

ما هو الجزاء؟ هل هو العمل الذي يقصد به تصحيح السلوك؟ أم العقاب نفسه؟

- المعنى الظاهر للجزاء أنه "العقاب"، والمعنى الخفي للجزاء هو "الردع وتصحيح السلوك".
- أي أن الجزاءات تعني: حوافز سلبية من أجل الردع وتصحيح السلوك.

قد تفرض أو تضطر الجزاءات الموقعة على الموظف ضرورة " التظلم " أي أن يلجأ الموظف لنظام الشكاوى، وإذا لم تسوى المشكلة موضوع الشكوى داخل المنظمة فإن الأمر قد يرفع إلى جهة خارجية للتحكيم.

### مفهوم الشكاوى (Grievance):

- تعني الشكاوى: "التظلم الرسمي من من قبل الموظف تجاه أي إنتهاك من قبل المنظمة لحقوقه، أو لعقوبة مجحفة تعرض لها".
- وبصيغة أخرى هي: "حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف أو لإنتهاك لبنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل".

### مفهوم التحكيم (Arbitration):

هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان، ويكون حكمها قطعياً والزامياً.



## المحاضرة الثالثة عشر || صيانة الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم صيانة الموارد البشرية

- تعني صيانة الموارد البشرية المحافظة على هذه الموارد بشكل يحقق فعاليتها وكفاءتها وإنتاجيتها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها، وأهداف ورغبات العاملين في نفس الوقت.
  - يتطلب تحقيق أهداف ورغبات العاملين وجود نظام حوافز يحتوى على مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية، والأمن والسلامة في بيئة العمل، ورفع المعنويات.
- ويستلزم هذا العمل إنفاقاً ضخماً من المنظمات، ذلك أن الأجور والرواتب لا تكفي كعامل إجتذاب ثم المحافظة على ما تمتلكه المنظمات من القوى البشرية، بل إن تقديم العديد من برامج الحوافز المادية وغير المادية يمثل شكلاً آخر من عوامل الإستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية.

### ثانياً: المنافع والخدمات

#### مفهوم المنافع والخدمات:

- تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمات للموظفين إما بشكل تطوعي، وإما بشكل إلزامي تفرضه الأنظمة الحكومية. ويمكن تصنيف هذه المنافع والخدمات إلى المجموعتين التاليتين:
- المنافع ذات الصبغة المالية.
  - الخدمات الإجتماعية.

#### وتختلف قدرة المنظمات في الوفاء بهذه المنافع والخدمات من منظمة لأخرى:

- فالمنظمات الكبرى ذات القدرات المالية الكبيرة يمكن أن تقدم خدمات ومنافع متعددة لموظفيها أكثر مما تقرضها عليها التشريعات الحكومية.
- أما المنظمات الصغيرة فقد تقدم القليل من هذه الخدمات والمنافع، ولكن بما يتوافق مع الحد الأدنى مما تتطلبه الأنظمة الحكومية.

#### وتختلف فلسفة المنظمات في مجال تقديم المنافع والخدمات:

- فالبعض ينظر إليها كوسيلة لتعزيز الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية للموظف وأسرته.
- والبعض ينظر إليها لتعزيز مستوى الأداء والإنتاجية.
- والبعض ينظر إليها من الزاويتين معاً.

### أهمية برامج المنافع والخدمات:

#### لماذا تهتم المنظمات ببرامج المنافع والخدمات؟

- لو تساءلنا عن الأسباب التي تدعو المنظمات للإهتمام ببرامج المنافع والخدمات، لوجدنا أنها متعددة، ومنها على سبيل المثال:
- 1- قيام المنظمات بدور "الرعاية الأبوية" لموظفيها، ذلك أن مزيداً من الرعاية والإهتمام بالموظفين ومشاكلهم الإجتماعية والإقتصادية والصحية قد يخفف عنهم جوانب كثيرة من القلق والتشتت الفكري الذي ينقلونه معهم من منازلهم إلى أماكن عملهم - وهو ما يؤثر في النهاية على مستوى إنتاجيتهم كماً ونوعاً. ولذلك فإن مشاركة الموظف لهوموم والتخفيف عنه في الوقت الذي يمثل نوعاً من العون والمساعدة له، إلا أنه سينعكس في الأجل الطويل لمصلحة المنظمة.
  - 2- إن عملية التعاقد أو الشراء الجماعي الذي تقوم به المنظمات لبعض الخدمات والمنافع للموظفين يعني إستفادة الموظف مباشرة من التوفير في التكاليف الناجمة عن قدرة المنظمة في الحصول على تخفيضات نتيجة لشراء كميات أكبر من هذه الخدمات والمنافع. فلو ترك الموظف لقيامه منفرداً لشراء ما يحتاجه من خدمات أو منافع فقد يدفع الكثير مما لو تولت المنظمة القيام بذلك. وأمثلة ذلك شراء التأمين الصحي، التأمين على السيارات، شراء المنازل ... إلخ.
  - 3- إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل. فإذا أرادت هذه المنظمات أن تستقطب أحسن الكفاءات البشرية، أو أن تحافظ على ما لديها فإن عليها أن تقدم لهم من الحوافز الإضافية الممثلة في منافع وخدمات بشكل يتوافق مع ما هو سائد لدى المنافسين، أو قد تنحو لأكثر من ذلك إذا كانت إمكانياتها المالية تسمح بذلك.
  - 4- تعد برامج المنافع والخدمات الجيدة أداة إستقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل.
  - 5- تحافظ برامج المنافع والخدمات الجيدة على الكفاءات الحالية بالمنظمة.
  - 6- برامج المنافع والخدمات الجيدة تساهم في تحسين حجم وجودة العمل بسبب إرتفاع الروح المعنوية للعاملين.
  - 7- برامج المنافع والخدمات الجيدة تساهم في زيادة ولاء وإخلاص العاملين للمنظمة.

## أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات:

- بصفة عامة فإن عملية تصميم برامج المنافع والخدمات لابد وأن يحقق للمنظمة أو أن تحقق هي من خلاله الأهداف التالية:
- القدرة على المنافسة مع المنظمات المشابهة في سوق العمل.
- أن تكون هناك عوائد تغطي تكاليف تلك البرامج.
- أن تلبى تلك البرامج إحتياجات أغلب الموظفين.
- أن تكون متناسقة ومنسجمة مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.
- أن تؤدي إلى إستقطاب الكفاءات، وتحافظ على الخبرات والكفاءات الحالية.

## أنواع برامج المنافع والخدمات الإجتماعية:

برامج المنافع والخدمات تصنف إلى قسمين رئيسيين هما: برامج المنافع والمزايا، وبرامج الخدمات الإجتماعية، ولهما إستراتيجيات فرعية.

### برامج المنافع والمزايا:

ليس هناك معيار واضح للفرقة بين "المنافع" و "الخدمات" التي يحصل عليها العاملون بالمنظمات، ولكن درج على تعريف "المنافع" بأنها مجموعة الخدمات المختلفة ذات الطبيعة المالية المباشرة ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين والعاملين. ويمكن تصنيف برامج المنافع على النحو التالي:

- مدفوعات الإجازات والعطلات.
- علاوات التقاعد.
- التأمين بأنواعه.
- مكافآت الإقتراحات البناءة.
- مكافآت التميّز.
- تعويضات الفصل الإضطراري.

### برامج الخدمات الإجتماعية:

الخدمات الإجتماعية قد لا تغطي بالضرورة جميع العاملين، وقد يغطي بعضها الجميع دون تمييز. والخدمات الإجتماعية قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لجميع الموظفين، إذ أن ذلك يتوقف على مدى شعور الموظف بحاجته إلى الخدمة في مجال معين. إن الهدف من الخدمات الإجتماعية بالدرجة الأولى هو الترفيه ورفع الروح المعنوية. وأهم الخدمات الشائعة في المنظمات سواءً خاصة أو حكومية ما يلي:

- الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الإجتماعية والنفسية.
- النوادي الرياضية.
- النوادي الثقافية.
- النوادي الإجتماعية المتخصصة للموظفين وعوائلهم، والتي يمكن إستخدامها في المناسبات كالزواج، والاحتفالات، والتعارف، والأعياد.
- الرحلات الترفيهية.
- المكتبات.
- المواصلات.
- الإسكان المخفض وخاصة في مناطق العمل النائية، أو حيث ترتفع أجور الإسكان أو تصبح نادرة.

## ثالثاً: الصحة والسلامة

### الخدمات الصحية:

تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإنفاق على الموظفين من أجل علاجهم ووقايتهم هم وأفراد أسرهم، تمثل أعباء كبيرة تتراد يوماً بعد يوم وخاصة في ظل تكلفة العلاج والدواء المتصاعدة. ومن أجل قوة عمل صحية وسليمة تقوم المنظمات بأنواع متعددة من البرامج الصحية منها ما هو علاجي، ومنها ما هو وقائي، ومنها ما يختص بحالات الرعاية الخاصة.

ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية فإن على المنظمات مراعاة الإعتبارات التالية، وفقاً لحجم المنظمة ودرجة خطورة العمل بها:

- الإعتراف من قبل الإدارة العليا بأهمية برامج الخدمات الصحية.
- رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين وتعريفهم بها.
- وجود جهاز إسعاف متكامل لمختلف الحالات والحوادث الطارئة.
- التعاقد مع شركات التأمين لعلاج المنسويين عند الحاجة في المستشفيات المحلية أو حتى في الخارج إذا لزم الأمر.
- وجوب وجود هيئة إستشارية طبية للرجوع إليها في الحالات المرضية المستعصية.
- تعيين جهاز للمسؤولين عن الصحة العلاجية الوقائية.
- التأكد على مراعاة التصميم الدقيق لمكان العمل بالشكل الذي يخفف حوادث العمل.

- العمل على التحسين المستمر لبرامج العلاج والوقاية.
- الإلتزام بالأنظمة والتشريعات المحلية "مثل نظام العمل السعودي" و "نظام الخدمة المدنية السعودي". و "منظمة العمل العربية" و "منظمة العمل الدولية".

### تهدف البرامج الصحية إلى الوقاية والعلاج من:

- حوادث العمل.
- الأمراض المهنية المختلفة خاصة المرتبطة ببيئة العمل.
- الإجهاد والتوتر.

### أسباب حوادث وإصابات العمل:

يصنف الخبراء الأسباب الرئيسية للحوادث إلى ثلاثة أسباب هي:

- الصدفة.
- ظروف العمل غير الآمنة.
- العامل أو الموظف نفسه.

وحيث أن السبب الأول قد يحدث رغم كل الاحتياطات، فإن المنظمات عادة تركز على معالجة السببين الآخرين، وهما ظروف العمل غير الآمنة، والعامل نفسه.

#### ١- أسباب تتعلق بالوظيفة:

- ظروف العمل غير الآمنة. (معدات وآلات غير سليمة، أوضاع غير سليمة وإجراءات غير منطقية في مكان تواجد الآلات أو حولها، تخزين غير سليم، سوء الإضاءة والتهوية، عدم وجود الحماية الكافية حول الآلات الضخمة، عدم كفاية وسائل حماية الأفراد).
- الإجهاد والإرهاق. (تزداد الحوادث والإصابات في الساعات الأخيرة من العمل قياساً بالساعات الأولى).
- المناخ التنظيمي. (تزداد نسبة الحوادث كلما كان العامل يتعرض للمضايقات أو العداوات من الزملاء في العمل، أو كلما كان يشعر بالإستياء من معاملة رئيسه، أو كلما شعر أن بقاؤه في العمل غير مضمون).

#### ٢- أسباب تتعلق بالعامل:

- عدم إستخدام وسائل الوقاية والحماية من الأخطار.
- إستخدام آلات وأدوات غير آمنة أو إستخدامها بطريقة غير آمنة.
- عدم القدرة على صيانة الآلات التي يعمل عليها والتي تدخل في إطار مسؤوليته الشخصية.
- العمل بأكثر أو أقل من السرعة المحددة.
- إزالة وسائل الحماية من المعدات والآلات والأدوات المستخدمة بحجة أنها تعيق العمل أو تحد من السرعة المطلوبة.

### مبررات خدمة الأمن والسلامة:

إن المنطلق لفكرة الأمن والسلامة في المنظمات تنبثق من عدة أسباب لعل أهمها: الأسباب الأخلاقية، والأسباب النظامية، والأسباب الإقتصادية.

#### الأسباب الأخلاقية:

تنظر الإدارة إلى الفرد العامل كإنسان يجب الإهتمام به والحرص على سلامته وحمايته من الأخطار التي يتعرض لها أثناء العمل، وكذلك للتخفيف بقدر ما يمكن من آلام الموظف وأسرته حينما يتعرض للحوادث أثناء العمل.

#### الأسباب النظامية:

تعمل المنظمات على توفير أساليب ووسائل الحماية والسلامة من أخطار العمل لأن الأنظمة والتشريعات الحكومية تلزمها بذلك وتساندها عند حدوث الأخطار أو تعرض الموظف للحوادث.

#### الأسباب الإقتصادية:

تعمل المنظمات جاهدة على تجنب الحوادث والأخطار التي يتعرض لها العاملون نظراً للتكاليف الكبيرة التي تتحملها عند حدوث هذه الأخطار، من تكاليف مباشرة وغير مباشرة. ويمكن أن تصنف تكاليف الحوادث إلى أربعة مجموعات هي:

- ١- التكلفة المباشرة الخاصة بإسعاف المصاب وعلاجه.
- ٢- تكلفة الوقت الضائع: (الوقت الضائع للموظف نفسه أثناء علاجه أو أثناء زيارته للمستشفى أو بقائه فيه، والوقت الضائع لرئيسه وزملائه عند حدوث الحادث ومحاولة إكتشاف الأمر وإسعاف المصاب، وكذلك تكلفة الوقت الضائع للتحقيق في الحادث).
- ٣- تكلفة مرتبطة بالإنتاج: (تكلفة تعطل الإنتاج، تعطل أو تباطؤ الإنتاج لدى العمال الآخرين، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات، تكلفة غرامات التأخير، وتكلفة إحلال عامل محل العامل المصاب .. إلخ).
- ٤- الغرامات الحكومية المترتبة على الحوادث في حالة مخالفة صريحة للأنظمة والتعليمات.

## المحاضرة الرابعة عشر || نظم معلومات الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية (HRMS)

يمكن تعريف نظم معلومات الموارد البشرية على النحو التالي:

- هي إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة وإستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشنون الأفراد وخصائص الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.
- هو نظام آلي لجمع وتخزين وإستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية.
- هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لإتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وإستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتشترك التعريفات الثلاثة السابقة في أن المحصلة النهائية لمعلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة إستخدامها من قبل المديرين. كما يُلاحظ كذلك أن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء "قاعدة معلومات" (Database) التي تضم من البيانات كل ما يتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

ويلاحظ أيضاً من التعريفات السابقة أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي تقريباً نفسها العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية، وهي كما يلي:

- رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل الملفات، السجلات والنماذج، تشكيلات الوظائف ومسيرات الرواتب (المدخلات).
  - مراجعة وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة).
  - الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن إستخدامها عند إتخاذ القرارات (المخرجات).
- ويمكن أن نضيف إلى هذه الوظائف الرئيسية الثلاث وظيفتين أخريتين مكملتين وهما وظيفة "التحكم والرقابة" على أداء النظام وفعاليتيه. وكذلك وظيفة "التغذية المرتدة" والتي تعكس التغيرات والتعديلات المطلوبة، وكيفية تعامل النظام معها مرة أخرى.

### ثانياً: النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

سنتناول النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية، لسببين هما:

- 1- أن نظام المعلومات يمكن إستخدامه بدوت الميكنة التي يقدمها الحاسب الآلي.
- 2- أنه ليس في إمكان كل المنظمات وخاصة الصغيرة منها أن تستخدم الحاسب الآلي في أنظمة معلومات الموارد البشرية.

حتى ومع إستخدام الحاسب الآلي فإن النظام اليدوي للمعلومات هو الأساس، وهو مصدر قاعدة البيانات اللازمة لبرمجة وتشغيل الحاسب الآلي.

وفي نظرنا لهذا الموضوع فإننا لن نتوسع فيه وسنعطي مختصراً فقط للطرق الشائعة في حفظ البيانات وإسترجاعها.

### نظام الملفات:

- الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشئون الأفراد. ويمكن الرجوع إلى هذه الملفات عند الرغبة أو الحاجة في إتخاذ العديد من القرارات التي تمس الأفراد أو العمل الإجمالي لنشاط الأفراد بصفة عامة.
- وقد يستخدم في حفظ الملفات النظام اليدوي أو المناولة اليدوية أو المناولة الآلية. وهما يكون الأسلوب المستخدم في المناولة فإن هذه الملفات لابد وأن تكون مرتبة ومبوبة ومنظمة حسب الأسماء والموضوعات.

### وأهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية ما يلي:

- 1- ملفات الأفراد.
- 2- ملفات الوظائف.
- 3- الملفات العامة.

**ملفات الأفراد :**

ملف الفرد الوظيفي ويحتوي عادة على كل ما يتعلق بالفرد من مستندات، وثائق، قرارات، مثل (اسم الموظف وعمره، معلومات وظيفته وإدارته، المؤهلات العلمية والخبرات والتدريب، تقارير الأداء، الإجازات، الترقية، الإنتداب ... إلخ).

**ملفات الوظائف :**

ويمكن أن يشمل ثلاثة أنواع أو أكثر من الملفات، مثل:

- ١- **ملف التشكيلات الوظيفية:** أي مسميات الوظائف ومراتبها ومواقعها والمشغولة منها والشاغرة.
- ٢- **ملف تصنيف الوظائف:** ويتضمن أنواع الوظائف ومسمياتها وأعبائها والشروط الواجب توفرها في من يشغلها.
- ٣- **ملف التغييرات في الوظائف:** ويشمل أية تعديلات محدثة عن مسميات الوظائف أو رواتبها أو مسؤولياتها أو شروط التعيين بها.

**الملفات العامة :**

تكون هذه الملفات لها علاقة بالمنظمة ككل مثل، ملف الأنظمة، ملف القرارات التنظيمية، التعاميم والتعليمات ... إلخ.

**نظام السجلات:**

تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات الملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقاً للموضوع الذي يعني به السجل.

ولكي يكون السجل فعالاً لا بد وأن يتميز بالوضوح والبساطة، وأن لا يكون مكلفاً، وأن يكون ملائماً للنشاط الذي سيستخدم فيه، مثل:

- سجل الحضور والدوام: ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والإجازات.
- سجل الترقيات: ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية.
- السجل الصحي: ويتناول التاريخ الصحي للموظف والأمراض والحوادث التي قد يتعرض لها خلال العمل.
- سجل التظلمات والشكاوى.
- سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل، التقاعد، انتهاء الخدمة.
- سجل التعيين.
- سجل التدريب.
- سجل المسابقات الوظيفية.

**ثالثاً: ميكنة إدارة الموارد البشرية (E-HRM)**

حينما تُقدّم المنظمات على استخدام الأنترنت ووسائط التكنولوجيا في دعم عملياتها وأنشطتها الإدارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالإدارة الإلكترونية لمواردها البشرية).

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات هي في الواقع نظام تكاملي لجميع الأنظمة والعمليات التي تستند على دعم ما يتوفر لدى المنظمة من معلومات وبيانات وأدوات تساعد على عملية الإدارة عن قرب وعن بعد. وفي ظل نظام إلكتروني مطور لإدارة الموارد البشرية فإن بإمكان المنظمة أن تحصل على المعلومات وتصنفها حسب الطريقة المطلوبة، ثم تقوم بتحليلها، ومن ثم إتخاذ القرار اللازم في مجالات متعددة من أنشطة الموارد البشرية.

<b>مضامين استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية</b>	
مضمون الإدارة الإلكترونية.	■ <b>النشاطات والعمليات</b>
بإمكان الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل معاً باستخدام الفيديو والبريد الإلكتروني والأنترنت.	■ <b>تحليل وتصميم الوظائف</b>
الإعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الإلكتروني للمنظمة. وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل الإتصال وعرض طلباتهم الوظيفية. شهادات طلب الوظيفة، والسيرة الذاتية... إلخ.	■ <b>الإستقطاب</b>
قياس قدرات وإمكانات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال: الإمتحانات، الفيديو، أو الأنترنت، في محاكاة لتحديات العمل المتقدم له.	■ <b>الإختيار</b>
تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان، وفي أي وقت.	■ <b>التدريب</b>
بإمكان المتقدمين للعمل أو حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفصيلات العلاوات المتاحة وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية.	■ <b>الأجور والحوافز</b>

## أسباب ودواعي إستخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية:

- ١- إن التطور التكنولوجي الحديث يعرض نفسه على كل مجالات الإستخدام الحياتية، ومن ثم سيصبح حتماً على كل المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة أن تلجأ للحاسب الآلي كوسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في إتخاذ القرارات.
- ٢- أن المنظمات لا يمكن أن تطور مجالات أعمالها في كل الميادين والقطاعات وتخلى عن نظام ميكنة المعلومات وإستخدامها بما يحقق لها الوفرة في التكاليف، والسرعة في الوقت، والإختصار في الجهد.
- ٣- إن ميكنة إدارة الموارد البشرية سيساند المنظمة في إتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب، بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحوث والتطوير.
- ٤- إن المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة وملاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

## التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية:

التحول إلى نظام الميكنة ليس عملاً سهلاً بالنسبة للمنظمات، إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الإدارة العليا فوق ذلك، وتحتاج عملية التحول إلى دراسة مكثفة من المسؤولين وربما من الجهات الإستشارية الخارجية.

وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الإنتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول التالي:

مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي في نظم المعلومات الإدارية

المراحل	محتوى الدراسة والتحليل
المرحلة الأولى: دراسة الجدوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تشخيص المشكلات وتحديدتها.</li> <li>■ تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تؤثر على إستخدام الميكنة.</li> <li>■ تحديد الأهداف من الميكنة.</li> <li>■ تحديد متطلبات التشغيل.</li> <li>■ القيام بالدراسة وتقديم التقرير.</li> </ul>
المرحلة الثانية: التصميم الأولي للنظام	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام.</li> <li>● تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف، والعوائق القائمة أو المحتملة.</li> <li>● تقويم البدائل.</li> <li>● تقديم التوصيات.</li> <li>● تحديد المتطلبات الهندسية والفنية.</li> <li>● تقدير تأثير النظام المقترح على النواحي الإنسانية والفنية.</li> </ul>
المرحلة الثالثة: الدراسة الهندسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تفصيلات عن المواصفات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة).</li> <li>■ دراسة أولية عن تحليل التكلفة، والفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة.</li> <li>■ إختيار بديل التصميم المناسب.</li> <li>■ تقديم التوصية للمسؤولين.</li> <li>■ إذا تمت الموافقة، يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد.</li> </ul>
المرحلة الرابعة: إختبار النظام ثم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إختبار الأنظمة الفرعية.</li> <li>● إختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية.</li> </ul>
المرحلة الخامسة: مراقبة النظام والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قياس الأداء.</li> <li>■ تقويم الأداء.</li> <li>■ إجراء التعديلات إذا لزم الأمر.</li> <li>■ التنفيذ بعد التعديل.</li> <li>■ المتابعة والتقييم المستمر.</li> </ul>

## النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية:

- من النتائج المثمرة المترتبة على التحول من النظام اليدوي للمعلومات إلى إستخدام الحاسب الآلي، يمكن رصد النتائج التالية:
- 1- التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
  - 2- تخفيض حجم المساحات المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الأفراد.
  - 3- ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الإستراتيجي في كامل المنظمة.
  - 4- تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفاعلية.
  - 5- تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط النمو والمسار الوظيفي للموظفين.
  - 6- تنفيذ برامج التدريب إستناداً على دراسات تحليلية موسعة على الإحتياجات الفعلية في جميع وحدات المنظمة.
  - 7- تحسين وسائل الإتصال بين الإدارات التنفيذية والإستشارية.

## مجالات إستخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية (E-HRM):

حين تقرر المنظمة إستخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية فإن المجالات التي يغطيها الحاسب يمكن أن تشمل كافة نشاطات الموارد البشرية الأساسية والفرعية. هذا بالإضافة إلى ربط النظام بنظام المعلومات الشامل للمنظمة. وفيما يلي بعض نماذج هذه الإستخدامات:

- 1- الإستقطاب والتوظيف.
- 2- سجلات الأفراد الوظيفية.
- 3- إدارة التعويضات.
- 4- تخطيط الإحتياجات البشرية والتدريبية.
- 5- الخدمات.

### 1- الإستقطاب والتوظيف:

- فحص طلبات التوظيف.
- تحليل تكلفة مصادر الإستقطاب.
- تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة.
- مصادر التوظيف الداخلي المحتملة (أي من داخل المنظمة).
- إجراء المقابلات من خلال الفيديو.
- الإختبارات.
- مقارنة المؤهلات والخبرات بمتطلبات الوظيفة.

### 2- سجلات الأفراد الوظيفية:

- تحليل معدل دوران العمالة، والغياب.
- تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة.
- إدارة الإختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء.
- المخالفات والجزاءات - المكافآت والجوائز.
- نتائج المقابلات، ومعدلات تقويم الأداء السنوي.

### 3- إدارة التعويضات:

- إعداد ميزانية الأفراد السنوية.
- تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد.
- الربط بين تقويم الأداء وزيادات الأجور.
- استقصاء الأجور.
- تعديلات الأجور.
- الربط بين معدلات الأجور ودرجات الوظائف ومراتبها.

**٤- تخطيط الإحتياجات البشرية والتدريبية.**

- تقدير الإحتياجات المستقبلية من الأفراد.
- جدولة مواعيد تدريب الأفراد.
- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تكلفة الإحتياجات التدريبية.
- مراجعة مخزون المهارات البشرية.
- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.
- تخطيط الإحلال.
- تحليل سجلات الحوادث.

**٥- الخدمات:**

- تكلفة الخدمات الصحية والعلاج، والتأمين، الحوادث، ومعاشات التقاعد.
- متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات.
- التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للموظفين.

**مراحل لعملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية:**

- ١- مرحلة إعداد البيانات المختلفة في نشاطات الأفراد وبعض النشاطات المرتبطة بهذا الجانب (المدخلات).
- ٢- مرحلة معالجة البيانات أو العمليات حيث يتم إختيار الأساليب والتقنيات المختلفة التي سيتعامل معها الحاسب من أجل تحويل البيانات إلى معلومات جاهزة للإستخدام.
- ٣- الحصول على المعلومات في أشكال وتبويبات متعددة في شتى مجالات الموارد البشرية ... ومن خلال هذه المعلومات يستطيع المديرون إتخاذ بعض القرارات أو التصدي لبعض المشكلات.
- ٤- الرقابة على أداء النظام سواء في التعديلات المحدثة على المدخلات أو البرامج والأساليب المستخدمة لتحويل البيانات إلى معلومات.
- ٥- كيفية الإستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات في مجال تطوير البيانات أو البرامج.

**ميكنة إدارة الموارد البشرية من الداخل أو من الخارج:**

- نأتي الآن إلى سؤال حول كيفية إختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجياً أم تقوم بنفسها بإعداد مواقعها على شبكة الأنترنت وفق إحتياجاتها؟ إن لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها.
- فعملية شراء البرامج الجاهزة تتميز برخص التكلفة، ولكنها قد لا تلبى كامل إحتياجات العمل، بالإضافة إلى ما تحتاجه أو ما يظهر بها من عيوب خلال فترة الإستخدام.
- وعلى أي حال فإنه إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشري (E-HRM) فإن عليها الأخذ في الحسبان الإعتبارات التالية:
- ١- مصادر توريد الخدمات الخارجية التي تلبى إحتياجاتها.
  - ٢- نوع البيانات ومصادر ها والتي ستستخدم كمدخلات للنظام.
  - ٣- نوع العمليات المطلوبة سواء في شكل تقارير منتظمة أو حسب الطلب.
  - ٤- نوع العمليات المطلوبة لمعالجة البيانات، وما قد يطرحه هذا الأمر من عملية التحول أو التغيير في بعض الإجراءات الإدارية الحالية في مجال الأفراد.
  - ٥- هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدمة (Hardware) أو من حيث مدة وفعالية الإستخدام؟
  - ٦- ما هي طاقة الذاكرة المطلوبة للنظام المطلوب وقدرته الإستيعابية؟ عدد وحجم ملفات الموظفين، تنوع الموضوعات الأخرى، المدة اللازمة لإدخال البيانات في الحاسب، وأخيراً حجم النمو المتوقع في العمل ومدى قدرة النظام على إستيعاب النمو دون تعديلات جوهرية.
  - ٧- تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات أو إعطائها.
  - ٨- ما هي الوظائف المتعددة التي يمكن أن تتواجد على الموقع.
  - ٩- كيف يمكن توسيع الطاقة الإستيعابية للموقع في المستقبل.



## مزايا وسلبيات إستخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية:

يجب أن ندرك أن إستخدام ميكنة المعلومات في إدارة الموارد البشرية لا يعني الإستغناء عن السجلات ومصادر المعلومات التقليدية اليدوية. إلا أن الإستعانة بالحاسب الآلي في الإحتفاظ بمعلومات الأفراد تحقق للمنظمات الكثير من المزايا.

### المزايا:

- التخلص من التعب الذي يسببه الإحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة على مر السنين.
- الوصول السريع إلى البيانات.
- يمكن أن يؤدي إستخدام شبكة المعلومات التي تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافياً من الوصول إلى المعلومات وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتليفونية التي تجري من مركز العمل وفروعه المتعددة أو العكس.

### العيوب:

- وبقدر ما هنالك من مزايا لإستخدام هذه الميكنة فإن هناك أيضاً سلبيات لعل أهمها:
- عدم قدرة بعض المنظمات على إستخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسريرة كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات.
  - إن استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالإستقطاب قد يؤدي إلى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعريض معلومات لا يود المتقدمين للعمل لإظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية أو خلافهم في المنظمة.
  - قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الأفراد، الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الإتصال الإلكترونية أو ممن لا يجيدون إستخدامها قد تعيقهم من تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية.



**تم بحمد الله وفضله .. وأسأل الله لي ولكم التوفيق والسداد**

لا تنسوني من خالص الدعاء في ظهر الغيب

دمتم بحفظ الله،،

أخوكم: AbuRakaan