

المحاضرة السابعة

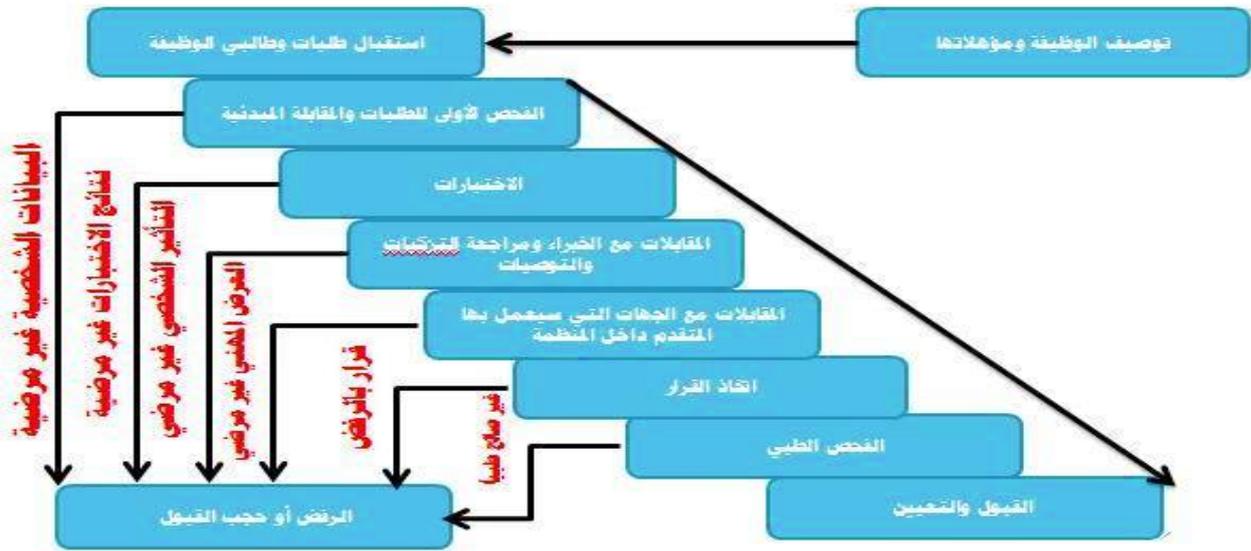
التعيين والتهيئة المبدئية

تكلّمنا في المحاضرة السابقة عن عملية الاستقطاب والاختيار سواء كان استقطاب داخلي او خارجي ثم بعد ذلك التي تليها وهي عملية التعيين نقوم بإجراء مجموعة من الاختبارات (تقييم او نكاه) ثم نأتي إلى الخطوة

١- التعيين

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء (الاختيار) ثم التعيين .

شكل يبين مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ثم اخر مراحل الاختبار وهو التعيين



٢- مفاوضات عرض العمل / والاساسيات

● بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.

● قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا أو عيوب لدى المتقدم (قدرة على التفاوض) .

بمعنى لما نقرر ونختار هذا الشخص يعمل بالوظيفة قبل التعيين نتحاور معه بخصوص بعض القضايا مثلاً الراتب او السكن اذا وافق يتم التعيين ,

وهنا قد تكون في الشخص المتقدم مزايا أو عيوب يمكن استكشافها من المزايا قدرته على المفاوضة أو فهمه للظروف المحيطة ومن العيوب مثلاً أسلوب المتقدم في النقاش والاخذ والتفاوض . (يتبع ,,,)

هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

- ✍ أن يحدد الحد الأقصى للميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة. (الراتب / العلاج / بدل السكن... المسار الوظيفي)
- ✍ إطالة عملية التفاوض. كلما طالت فترة المفاوضة كلما خفف المتقدم من شروطه.
- ✍ إذا كان الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. يمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير)

٣- تعريف التهيئة المبدئية :

- ❖ تعرف التهيئة المبدئية بأنها: عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل .
- ❖ ويمكن 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.

❖ يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها .

من خلال هذه التعاريف نفهم ان التهيئة المبدئية ان نحظر هذا الموظف في بداية عمله ونُعرفه عن سياسة المنظمة واهدافها ونعرفه على الاشخاص الموجودين في العمل أي يتعرف على البيئة التي سيعمل بها قبل ان يدخل بالعمل بشكل جاد

٤- أهمية التهيئة المبدئية :

✍ وتكمن الأهمية في التساؤلات الآتية :

- ✓ ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
- ✓ ترى كيف سيكون رئيسه؟
- ✓ هل يستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
- ✓ هل يستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
- ✓ هل سيكون العمل مرهقا أم جذابا؟
- ✓ كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
- ✓ هل سيجد تعاونا من الرؤساء والزملاء؟
- ✓ هل أجواء العمل سارة؟
- ✓ هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟
- ✓ هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

كل هذه الامور يستطيع ان يستشف من خلالها الموظف عن مدى قابليته للتأقلم والتعرف على بيئة العمل الداخلية .

٥- فوائد التهيئة المبدئية :

- ١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد. يعطيه اندفاعية وحماس للعمل والاجتهاد
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل .
- ٣- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظرا لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة .
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد . كثير من الانظمة تعطي فرصة ستة اشهر يستطيع كلا من الطرفين فسخ العقد .

فوائد أخرى :

- ⊖ انخفاض في تكلفة بداية العمل وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكابا للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة .
- ⊖ ازيادة كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظرا لمعرفته لأمر من حوله، مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس .
- ⊖ 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 لاحقا على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب .

٦- أهداف برنامج التهيئة المبدئية :

- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة.
- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها والأخلاقيات ..
- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات (الحوافز، تقييم الأداء..)
- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- التعريف بأماكن الخدمات المختلفة .

٧- طرق التهيئة المبدئية :

- ✍ الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- ✍ الأفلام التسجيلية.
- ✍ جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل. للتعرف عليها بشكل مباشر

٨- متابعة وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية :

- ✍ استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد .
- ✍ استقصاء مديري الإدارات .
- ✍ إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الأهداف التالية:
- زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد .
- تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات الشركة .
- إضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل .

المحاضرة الثامنة

التدريب

أولاً- تعريف التدريب :

- هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- هو إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة .
- هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي
- من هذه التعاريف نستشف ان التدريب يسعى الى عملية تغير سلوك أو اكساب الفرد مهارة او معرفة من اجل ان يحسن أداءه وانتاجه حتى يستطيع ان يحقق الاهداف المطلوبه منه .

الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة .	يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .
يتم عادة في خلال مدة قصيرة .	يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل .

ثانيا- أهمية التدريب :

- يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية .
- يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي .
- يحتاج كل العاملين للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى. فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر. بعض الموظفين يعتقد ان وجود خبرة لدية اما خمس او عشر سنوات يجعله لا يحتاج الى تدريب .. بالعكس فهم بحاجة الى تدريب وذلك لانهم يكررون كثير من الافعال والسلوكيات خلال فترة طويلة ومن المحتمل ان تكون هذه التطبيقات خاطئة او قديمة او غير فعالة فجميع الموظفين في المنظمة سواء في الادارة العليا أو الوسطى يحتاجون إلى تدريب .

ثالثاً - أهداف التدريب :

التدريب بشتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:



المنظمة : تقوم بتحسين ربحية المنظمة وتحسين المهارات والمعرفة في جميع مستويات المنظمة وتحسين الروح المعنوية في مجال العمل

الفرد : يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات ويساعد على رفع ثقته بنفسه وتطوير ذاته ويساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط والصراعات والاحباط في العمل

العلاقات الانسانية والمناخ التنظيمي : يحسن وسائل الاتصال بين الافراد والمجموعات ويقدم معلومات حول الانظمة والسياسات الادارية للمنظمة وينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل

رابعاً- مبادئ التدريب :

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً مادياً لأن المادة شيء اساسي بالتدريب نستطيع ان نحصل على خبراء على مستوى عالي ومعنوياً من خلال حث الموظفين على الانخراط في الدورات التدريبية لأنه عندما يشعر الموظفين ان الادارة تشجع على ذلك يكون لديهم حافز على زيادة مهاراتهم
 - 2- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
 - 3- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين
 - 4- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
 - 5- التأكيد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
- مثلا تقوم الادارة بإقامة دورة تدريبية في دولة اوروبية مثلا المانيا وتكون لاحد كبار المدربين فلما تقوم باختيار مجموعة من الموظفين لحضور هذه الدورة ستكلف المنظمة مبالغ عالية فيجب التأكد ان بإرسال هؤلاء الاشخاص وبعد هذه الدورة سنغطي تكاليف هذه الدورات . (يتبع)

- ٦- توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
- ٧- تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .
- ٨- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين) .
- ٩- اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية .

خامساً - مراحل نظام التدريب :



١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

- في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:
- التحليل التنظيمي : الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات، التكاليف، تركيب القوى العاملة، معدلات الغياب، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية .
- تحليل الوظائف : الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .
- تحليل الأفراد : الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .



٢- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

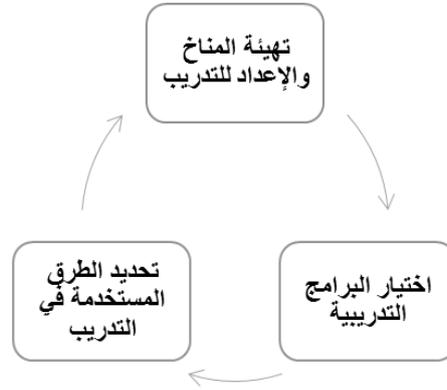
بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة .

❖ معايير تحديد الأهداف :

- ❖ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
 - ❖ لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب .
 - ❖ ابد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .
- مثلاً هدفنا نرفع من كفاءة الموظف بدل ما ينجز المعاملة في ساعة ينجزها في ٤٠ دقيقة

٣-مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



❖ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب، لا بد وان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب . وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية :



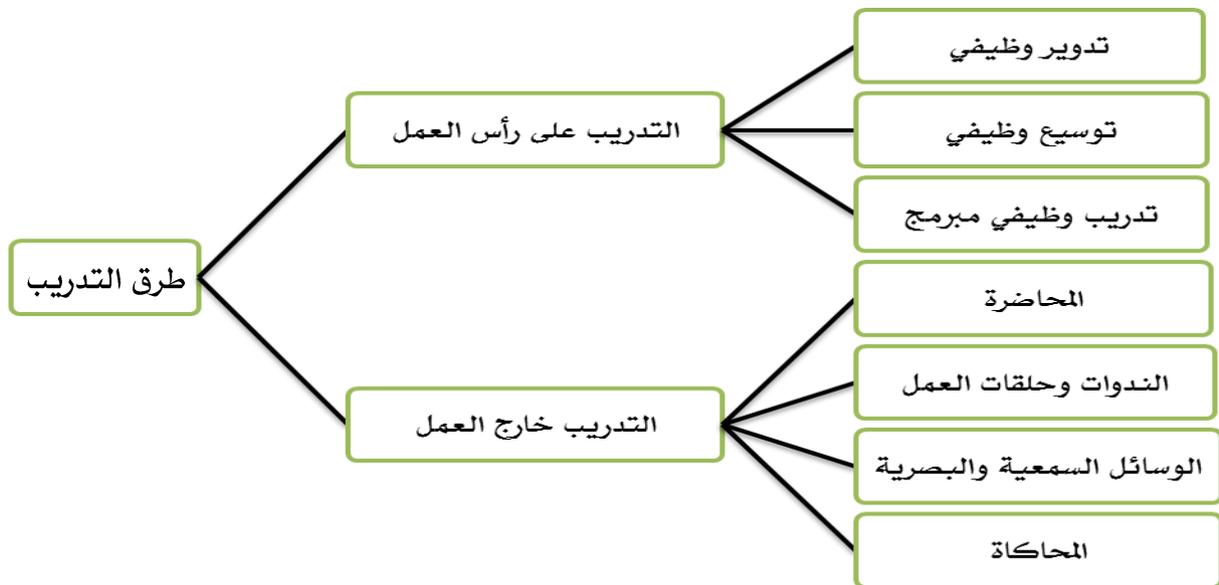
اختيار البرامج التدريبية :

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة ،

فمثلا هناك :

- ✍ برامج تدريب طبقة الإدارة العليا .
- ✍ برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط .
- ✍ برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى .
- ✍ برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية .
- ✍ برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية .

تحديد طرق التدريب :



التدريب على رأس العمل :

- **التدوير الوظيفي:** يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو يستمر أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية) . ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.
- **التوسع الوظيفي:** وذلك بإسناد إليه واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله . وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين, أو ذوي المهن الرفيعة, أو الموظفين المهرة .
- **التدريب الوظيفي المبرمج:** بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة .

التدريب خارج العمل :

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

ويكون على صورتين :

- في مقر المنظمة .
- خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة .



مرحلة تقويم التدريب :

➤ **تقويم المتدربين:**

➤ بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج .

➤ وبتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.

➤ **متابعة الرؤساء أو المشرفين :**

➤ وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب .