



**محتوى + شرح** ( ما كُتِبَ باللون الأزرق )

# إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

أسنان القرد  
أ / عبد الله الجعفري

إعداد وتنسيق  
الإيراده والمستحيل & نوووون

الفصل الأول ( ١٤٣٧ هـ - ٢٠١٥ م )

لا تحدثني كثيراً عن الدين ددد ولكن  
دعني أراه في سلوكك وأخلاقك وتعاملك

## المحاضرة الأولى

### تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية

#### أولاً تطور إدارة الموارد البشرية :

( في البداية قبل الإسلام وفي الحضارات القديمة وجدت إدارة الموارد البشرية ك ممارسة ,  
مثلاً " بناء سور الصين العظيم أو بناء الأهرامات ومثل هذه المشاريع الضخمة احتاجت إلى الآلاف من الموارد البشرية  
لإنجازها وبالتأكيد هناك إدارة وأشخاص مسؤولين عن تنظيم هؤلاء الموارد وتوجيههم لأداء مهامهم ) .

#### ١- المنظور الإسلامي

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان ، وحدد الإسلام كثيراً من  
المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم .  
( الدولة الإسلامية بقيادة النبي صلى الله عليه وسلم وعند بداية الدولة الإسلامية ظهرت ملامح كبيرة جداً  
لنفس المفاهيم التي تطرح في العصر الحالي ولكنها طرحت بأفكار ذلك العصر ) .

#### أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام :

- \* الاختيار والتعيين ( يختار ويعين النبي عليه الصلاة والسلام الأفراد بحسب الصفات التي يجب ان تتوفر بصاحب كل وظيفة ) .
- \* المسؤولية والتفويض ( كان النبي يولي المسؤوليات للأشخاص ويفوضهم مثلاً ارسل معاذ بن جبل الى اليمن لتعليمهم الدين الاسلامي وأرسل بعض الصحابة لجباية الزكاة ) .
- \* القيادة والرقابة على الأفراد ( كانت بوضع مجموعة من الصحابة المسؤولين عن إدارة السوق وإدارة بعض الاماكن التي تخص تجمعات الناس ) .
- \* التعويض المادي والضمان الاجتماعي ( كان بعض الصحابة الذي يستشهد بالمعارك يرسل النبي لأهلهم مال ) .
- \* تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة ( أن لكل وظيفة خاصة كانت او عامة خصائص معينه لمن يجب أن يشغل هذه الوظيفة وكان الاختيار على أساس المهارة والكفاءة وليس على أساس القرب والصدقة .
- المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية :
- \* الوسطية : ( من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة فلا إفراط ولا تفريط لا في الدين ولا بالشدّة )
- \* الإنسانية : ( التعامل مع الناس بما يحفظ كرامتهم ويصون حقوقهم ) .
- \* الانتماء إلى الجماعة : ( حيث لا يتميز الرئيس عن الرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس )
- \* التفاعل مع المتغيرات البيئية : ( حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوة المؤثرة في المجتمع "اجتماعية- اقتصادية - اخلاقية " وتستخلص منها ما يصب بالنهاية في خير المجتمع وصيانتة )

## ٢- منهج الإدارة العلمية :

( في بداية القرن العشرين لما ظهرت الثورة الصناعية وبدأت المصانع تعمل وتنجز كان هناك عدد كبير من العاملين يعملون داخل المصانع فأتى العلماء ومن ابرزهم وأولهم العالم فريدريك تايلور وقال سوف ندرس كل وظيفة في كل مصنع وندرس كل حركة في هذه الوظيفة وكل حركة كم تحتاج وتستغرق من الزمن حتى تنجز هذه المهمة فحدد معايير علمية تقيس الحركة والزمن

مثلاً: كيف نصنع القلم؟ نحتاج مثلاً خمس خطوات وكل خطوة فيها كذا حركة وكل حركة تحتاج كذا دقيقة وكذا ثانية لإنجازها وكان هدفه كيف نستغل المورد البشري بأقصى صورة ممكنة ونلاحظ من هذه الطريقة فكرة ذكية وجيدة ولكن :

١. معاملة العامل في العمل كطاقة منتجه مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية .
٢. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
٣. إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج .
٤. ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال .

## الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية :

- ١- تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية .
- ٢- انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف ، التدريب ، الصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا .

## ٣- مدرسة العلاقات الإنسانية :

تفرض معاملة العاملين معاملة إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

## أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية : (نجحت ولكن نجاح محدود)

١. عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج . ( تجاربهم المستمرة اثبتت مع الوقت أن العامل السعيد ليس بالشرط يكون عامل منتج )
٢. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر. (يعتقدون أن المحفز الأساسي للجميع هو التعامل باحترام )
٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح. ( لم تركز على هذه الأمور مثل كيف نضبط العمل ونقوم بالمهام وفق اللوائح التي تضبط العمل مما أدى إلى وجود مشاكل كبيرة في عملية الإنتاج )
- ٤- تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال .

## مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

### منهج العلاقات الإنسانية



### منهج الإدارة العلمية

العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى .	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام .
ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية ( العامل السعيد هو عامل منتج )	لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية .	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط

### 5- إدارة الأفراد : (مع تطور العلم ظهر تصور جديد وهو إدارة الافراد )

❖ نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شؤون الأفراد تسمى إدارة الأفراد .

### نواحي القصور في إدارة الأفراد :

- ١) عدم التكامل بين نشاطاتها ذاتها (وجود مشكلة التنسيق داخل نشاطات إدارة الأفراد أدى إلى قصور في إنجاز العمل )
- ٢) عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى . (بعض المرات يكون في تعارض مما يؤدي الى هدر الأموال والأوقات )
- ٣) الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة. (دورها إستشاري فقط)
- ٤) نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف. (تعتبر الموظف تكلفة أي خسارة ولا بد أن تستخلص منه كل ما تستطيع وتستفيد منه بتطوير منظمتها )

## مقارنة بين إدارة الأفراد كوظيفة وإدارة الأفراد كقسم

### إدارة الأفراد ك قسم أو جهاز



### إدارة الأفراد كوظيفة

تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد , مثل توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم . (قسم مسؤل عن الأفراد وكل ما يخصهم )	تعتبر جزء من مهام الإدارة, فكل مدير في المنظمه يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه .
---	---

## ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية ؟ (تحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية )

❖ يعني التحول :

- ١- في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم .
- ٢- التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري .
- ٣- ظهور مجالات جديدة مثل ( تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية .

### نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل اتفاقا يعود بشكل استثماري على المنظمة (مثلا لما تقوم منظمة بصرف أموال طائلة على مجموعة من الموظفين بإرسالهم إلى دولة أخرى لإعطائهم دورات فالأموال التي صرفت هي بتخطيطها ان الموظف بالنهاية سيعود ويعيد قيمة هذه التكاليف )	ترى الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يتحقق لها أقصى إنتاجية	الفلسفة
هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الافرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد .	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد .	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق وتدبير الاحتياجات .</li> <li>- تطوير وتنمية الأفراد .</li> <li>- تعويض الأفراد .</li> <li>- تنمية العلاقات مع الموظفين .</li> </ul> <p>ويضاف إلى ذلك تمييز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .</li> <li>- التطوير التنظيمي .</li> <li>- الاتصالات و الإعلام .</li> <li>- زيادة مجالات الخدمات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط وتدبير الاحتياجات 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>	النشاطات
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية	الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية .	الموقع في الهيكل التنظيمي

## ثانياً إدارة الموارد البشرية الماهيم ، الأهداف ، الاستراتيجيات

### ١- تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعدد تعريفات المقدمة الى إدارة الموارد البشرية ومن أهمها :

#### التعريف الأول:

تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين

#### التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم .

#### التعريف الثالث : (بنظر الأستاذ أشمل)

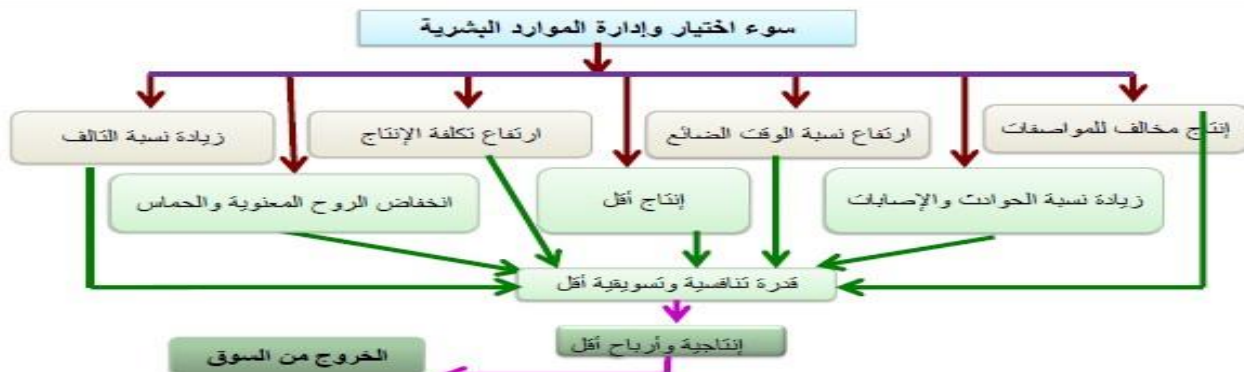
إدارة الموارد البشرية إدارة وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متوافقة مع استراتيجية المنظمة (بمعنى هدف إدارة الموارد البشرية باختصار كيف أستخدم الموارد البشرية و أوفرها للمنظمة وأقوم بتطويرها وتدريبها وأحسن أدائها وفي النهاية أستخدمها أفضل إستخدام كي أحقق أهداف المنظمة )

### ادارة الموارد البشرية ادارة استراتيجية تعمل ضمن إطار الماهيم التالية :

١. اعتبار المورد البشري اصل استثماري يجب إدارته وتطوير وكفاءته.
٢. إشراك ادارة الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمنظمة.
٣. إعداد سياسات تتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية
٤. تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظفين على استثمار مهاراتهم وقدراتهم. (قضية مهمه)
٥. تصميم وإعداد أنشطة ادارة الموارد البشرية متناسقة مع أهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

### ٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها، كما تظهر الشكل التالي:



### ٣- رسالة إدارة الموارد البشرية :

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفق على :  
**رسالة إدارة الموارد البشرية أي (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)**  
**التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال وجود استراتيجيات بناءة**  
**في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين .**

### ٤- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية.  
**(أي ماهي الخطة بعيدة المدى التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في وقت معين)**

#### أمثلة على إستراتيجيات الموارد البشرية :

- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة.
- الترقية من داخل المنظمة .
- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة .

### ٥- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- ✓ **قوة عمل متجانسة** ( يقصد بها وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة مثل "مستوى ثقافي- تدريبي - الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والإجتماعية )
- ✓ **قوة عمل منتجة** (بمعنى أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفقاً للمعايير المحددة سواء كماً أو نوعاً بالوقت المحدد والمواصفات المحددة )
- ✓ **قوة عمل فعالة** ( ان ما يتم إنجازه يتم بأفضل الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت )
- ✓ **قوة عمل مستقرة** ( بمعنى أن تقلل من دوران العمل "خروج ودخول العاملين داخل المنظمة " يؤثر سلباً في إستقرار العمل )
- ✓ **تنمية قدرات الأفراد** ( تسعى دائماً المنظمة أن تنمي قدرات الأفراد خصوصاً مع تطور التقنية في هذا الوقت )
- ✓ **تحقيق الانتماء والولاء** ( أي الرضا الوظيفي )

### ٦- سياسات إدارة الموارد البشرية :

- تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.

زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية :

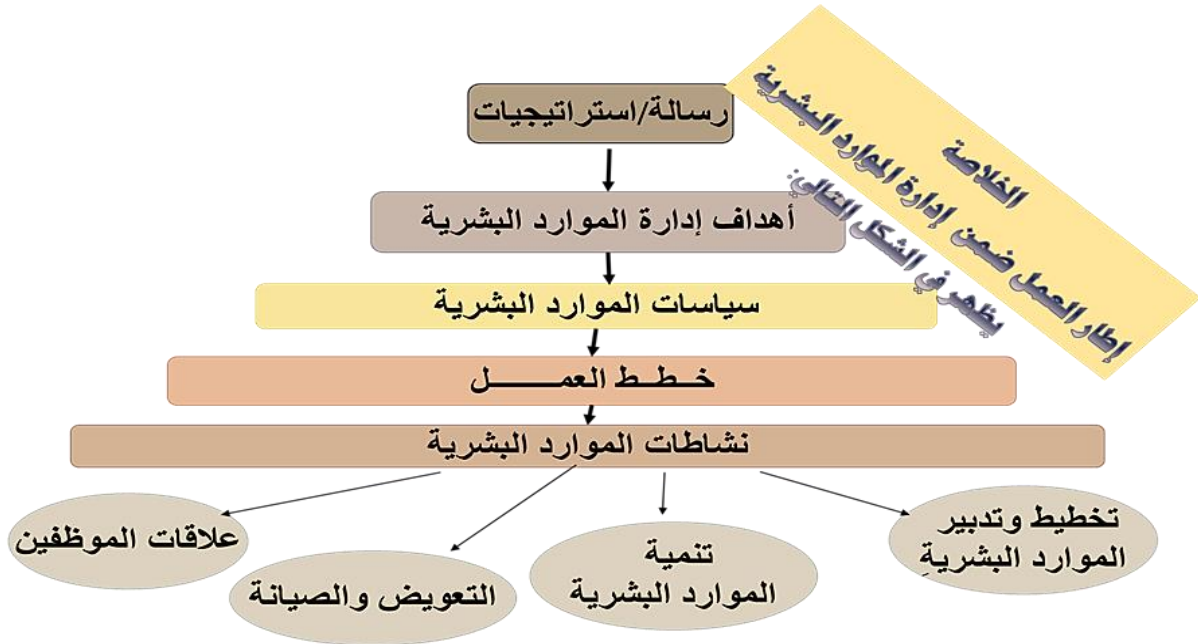
حقى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد :

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

٧- خطط العمل التنفيذية في إدارة الموارد البشرية :

خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :

- ١- ما هو المطلوب عمله ؟ (مثلا إقامة دورة لموظفي قسم المحاسبة )
- ٢- كيف يتم التنفيذ ؟ ( نجهز المكان - نستقطب المدرب )
- ٣- من سيتولى التنفيذ ؟ (مدربين من داخل المنظمة أو من خارجها )
- ٤- متى يتم التنفيذ ؟ (نحدد وقت )
- ٥- ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟ (المكان داخل المنظمة "قاعة الاجتماعات " أو خارج المنظمة )
- ٦- ميزانية التخطيط ؟ ( التكاليف المادية )





## المحاضرة الثانية

### نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

✓ أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

يقصد بها العمليات التي تتحرك من خلالها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها ورسالتها

- ✓ التخطيط .
- ✓ التنظيم .
- ✓ التوجيه .
- ✓ الرقابة .

#### ١- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

يقصد بها توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في أقسام معينة بالموصفات المطلوبة

✓ خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية : >> ركزوا في التفاصيل مهمة بالاختبار

١- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة .

لازم نقوم بتحليل طبيعة نشاط المنظمة أو القسم أو سوق العمل وتحليل الوظائف ومكوناتها وصلحياتها ثم

نقوم بتوصيف الوظائف من مهام وظروف العمل ومتطلبات الوظيفة .

٢- تقدير العمالة المطلوبة .

نقوم بتحديد ما على حسب عنصرين (حجم العمل - الإحلال ) ويقصد بالإحلال ترك الموظف لوظيفته وله جزئين

"ترك مؤقت مثل إجازة أو إعارة أو ندب " و"ترك دائم مثلاً ينتقل إلى منظمة أخرى أو يحصل على ترقية أو يتقاعد

أو يحدث له إصابه تمنعه من العمل .

٣- تحليل الوضع الراهن . من أجل ان نعرف العدد المتاح لدينا نقوم بحساب عدد الأفراد في أول الفترة + عدد الأفراد

المعينين آخر الفترة - احتياجات الإحلال .

٤- تحليل سوق العمل .

نعرف العرض الموجود بالسوق من ناحية الكم والنوع وماهي الجودة الموجودة ودرجة الطلب والمنافسة على

العمالة وهل يوجد شركات لها نفس الطلب ومن ثم دراسة قدرات المؤسسات التدريبية والتعليمية وماتوفر

المنظمات والجامعات من قدرات مميزة .

٥- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي . إذا كان في وجود فائض عدد كبير من العاملين في السوق بناء على

عددهم أو كفاءتهم بالتالي لا بد أن نشدد في معايير الاستقطاب والاختيار لوجود عدد كبير ولكن عند وجود عجز

لا بد أن نتساهل في عملية التعيين لأن نحتاج موظفين والعدد الموجود قليل .

٦- مواجهة العجز والفائض .

## ٢-تنظيم الموارد البشرية :

### خطوات التنظيم

- ١- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة . لكل منظمة أهداف معينة تختلف عن المنظمات الأخرى بحسب حجمها وقوتها وحسب نوع النشاط الذي تقوم به .
- ٢- تحديد نمط إدارة الموارد البشرية ( مركزي ) و ( لا مركزي ) يقصد بالمركزي ان ادارة الموارد البشرية تفضل أن يكون لها يد في اتخاذ القرارات ويقصد بلامركزي ان تقوم إدارة الموارد البشرية بتفويض من يكون تحتها لإتخاذ القرارات
- ٣- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .
- ٤- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية . مثلاً تخطيط الموارد البشرية وترجمتها إلى وظائف مثل وظيفة الاستقطاب و وظيفة التعيين و وظيفة التهيئة
- ٥- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات : ( إدارات - أقسام - وحدات )
- ٦- تحديد السلطات الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية . نحدد لكل مستوى تنظيمي القرارات التي راح يتخذها والمسؤوليات التي تكون تحت تصرفه
- ٧- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات .

## ٣- توجيه الموارد البشرية :

بمعنى كيف يتم توجيه العامل ليقوم بمهامه بشكل صحيح .

- ١- شرح المهام والأعمال المطلوبة .
- ٢-تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة . بحيث مايكون في تعارض مهام ادارة الموارد البشرية مع الاقسام الاخرى مثل قسم التسويق والمحاسبة
- ٣- مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ٤- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
- ٥- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

## ٤- رقابة الموارد البشرية :

- ١-تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم . أي مراقبة إنتاجهم هل يسير بشكل صحيح واذا كان هناك ملاحظات يعني انهم يحتاجون إلى تطوير وتدريب
  - ٢-تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- أي هل السياسات صحيحة هل فيها أخطاء يمكن العصر أو الفترة الزمنية تحتاج إلى تعديل بعض السياسات أو قد تكون أهداف الموارد البشرية تصلح لفترة ولا تصلح لفترة أخرى . ( يتبع ) .....

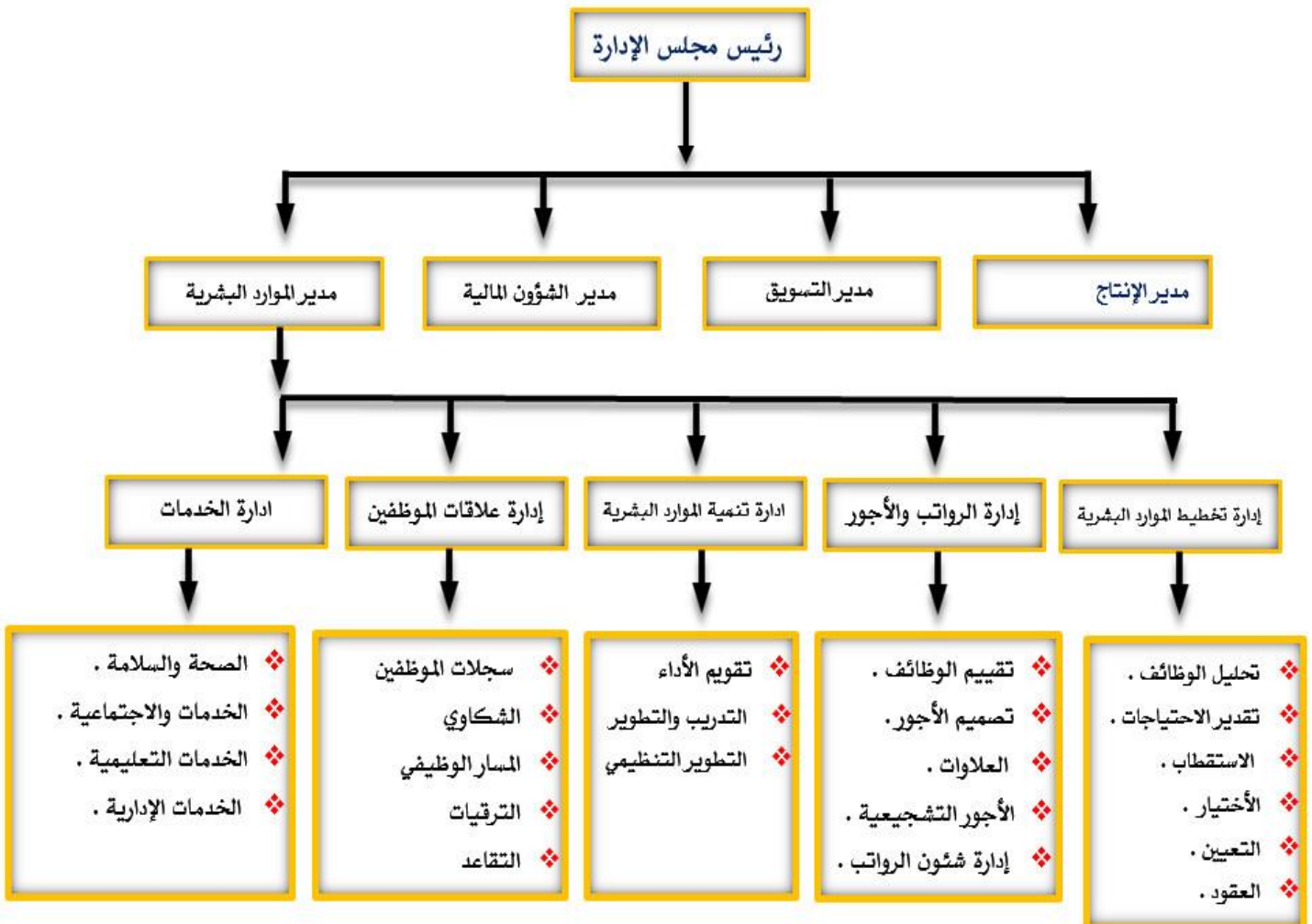
٣-تقويم إجراءات وقواعد العمل. هل تستطيع ان تضبط العمل وخطوات الموظف التي يقوم بها لأداء مهامه وهل في طرق أخرى مختصره أكثر توفر علينا وقت .

٤-تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية. أي قسم التخطيط هل الإعلانات التي يستخدمونها لاستقطاب الموظفين مميزه وهل تجذب أو لا تجذب

٥-تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور،المعلومات . هل الدورات التي قدمت فعالة والحوافز هل تساعدهم في الإنجاز بشكل أكبر وهل الأجور مناسبة للظروف الإقتصادية في تلك الفترة وهل المنظمة تجمع معلومات قوية ومركزه عن البيئة الداخلية والخارجية أو ان هناك حلل في هذا الجانب

٦-تقويم معدلات دوران العمل والغياب. هل الأمور في وجود العاملين في العمل مستقره مثلاً قسم من الأقسام في غياب كبير وهذا يرجع إلى كون المدير متساهل ويؤثر هذا في أداء الموظفين وقد تكون متعبة فلا بد من مراجعة هذه الأمور .

✓ ثانياً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :



## تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية :

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>* مدراء الأقسام</li> <li>* المدير العام للأقسام</li> <li>* القيادة الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* السكرتارية</li> <li>* الاستعلامات</li> <li>* مشغل الحاسبات</li> <li>* التحرير</li> <li>* الصادر والوارد</li> <li>* حفظ الملفات</li> <li>* المساعدين الإداريين</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>

### ✓ ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية :

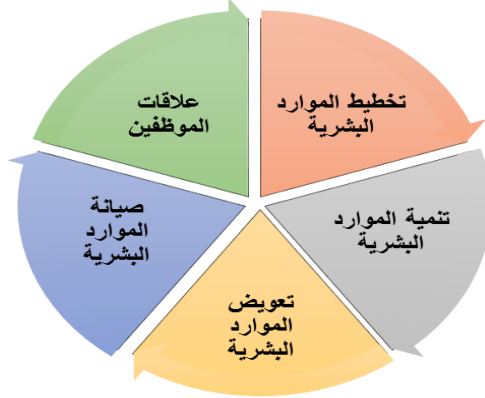
#### ❖ مهارات مدير الموارد البشرية :

- ✓ **المهارات الفنية :** تختص بطبيعة العلم .
- ✓ **المهارات السلوكية :** الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز .
- ✓ **المهارات الفكرية :** القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار .

### الخصائص 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 الاستبداد بالرأي.</li> <li>* اختيار البطانة الصالحة.</li> <li>* تحري مصلحة الرؤوسين.</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 الاتصال بمختلف الأشكال.</li> </ul>

• رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :



**تخطيط الموارد البشرية :**

يدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة البرامج المتنوعة مثل توصيف الوظائف وتخطيط الإحتياجات البشرية وتقدير الأعداد اللازمة للعمل واخيراً عمليات الإختيار والتوظيف وهي أهم نشاط تخطيط الموارد البشرية .

**تنمية الموارد البشرية :**

يقصد بها تطوير الموارد البشرية وهي من أهم الأنشطة وتكلفتها مرتفعة نحاول تأهيل المورد البشري ونطوره لكي يؤدي عمله بشكل مميز .

**تعويض الموارد البشرية :** تعويض الأجور والرواتب بتقييم الوظائف ومقارنتها ببعض من أجل تحديد ما هو الأجر المناسب الأجر العادل لكل وظيفة وكيف تقارن بأجر وظيفة أخرى بمنظمه أخرى .

**صيانة الموارد البشرية :**

المحافظة على أصول المنظمة حيث أن كثير من الشركات تحاول أن تستقطب وتجذب الموظفين من شركات منافسة فهذه الصيانة هي ان تحتفظ بالمورد البشري من أن ينجذب لهذه الإغراءات عن طريق توفير منافع مالية مباشرة أو غير مباشرة وخدمات صحية وتعليمية واجتماعية وتوفير خدمات لأهل هذا الموظف .

**علاقات الموظفين :**

يقصد بها توفير التوافق والإنسجام بين الموظفين داخل المنظمة في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط هذا المسار بشكل جيد .

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



✓ **تدبير الكوادر البشرية :** نبين كيف انه يوجد اشتراك بين إدارة الموارد البشرية والإدارة التنفيذية الأخرى في تحقيق هذا الأمر مثلاً إدارة التسويق تقوم بطلب تحدد مواصفات ومؤهلات موظفين يريدون تعيينهم بالقسم فترسل هذه المعلومات والمزايا المطلوبة لإدارة الموارد البشرية التي تقوم بعمل إعلانات في محاولة استقطاب الموظفين الذين يمتلكون هذه الموصفات .

❖ ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات وامتحانات لتأكد من أن هؤلاء الموظفين يمتلكون المواصفات المطلوبة للوظيفة مع ما يتناسب مع سياسات التوظيف .

❖ ثم يقومون بعمل إختبارات طبية لتأكد من سلامتهم الطبية ثم يحيلونهم إلى الإدارة التنفيذية التي طلبتهم وهذه الإدارة تقوم بعمل إختيارات تخصصية في مجال العمل نضفة لتأكد من جودة الموظفين .

❖ ثم تقوم بوضعهم في الأماكن المناسبة لهم .

❖ ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد المقبولين في العمل ببرامج الأمن والسلامة وساعات العمل والأجور والرواتب .

❖ ثم تقوم الإدارة الأخرى بتعريف الموظفين بعمليات تفصيلية للوظائف والأقسام والملابس الخاصة بالعمل وساعات العمل وأدواته .

❖ ثم تقوم الإدارة بالتدريب في موقع العمل وفق الخطة التي تضعها إدارة التدريب في إدارة الموارد البشرية .

❖ تقوم الإدارة نفسها بتقييم أداء الموظفين وتتخذ القرار اذا الموظف يستحق نقل أو ترقية أو إنهاء خدمة .

❖ ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بحفظ الملفات الخاصة بالموظفين لمعرفة من يستحق ترقية في المستقبل .

### ✓ **تنمية الكوادر البشرية .**

تقوم بجمع المعلومات لوضع الخطط والاهداف واعداد البرامج التدريبية وتحديد مواصفاتها وتدريب المشرفين بالأقسام ليتولون مهام التدريب وتقوم الإدارات الأخرى فيما يخص الموارد بتحديد الاحتياجات التدريبية واشعار إدارة الموارد البشرية بالمجال الذي تريد أن تركز عليه وتنفذ البرنامج الإداري وفق الخطط التي وضعتها الإدارة وتستعين بخبراء التدريب أي ان الإدارة نفسها تقوم بتطبيق هذا التدريب والاشراف عليه .

### ✓ **المحافظة على الأمن والسلامة .**

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراءات التفتيش الدوري على أيدي مهندسين مختصين لتأكد من إجراءات السلامة وظروف العمل وسلامة الآلات والمعدات واتخاذ التوصيات اللازمة لمنع أي حوادث قد تحدث في بيئة العمل أيضاً دراسة وتحليل الأداء في بعض الاعمال لمعرفة مواقع الخطورة فيها واعداد القواعد اللازمة لسلامة الاداء وتقوم الإدارات الأخرى بإرشاد العاملين وتشجيعهم على الالتزام بأوامر الامن والسلامة مثل قضية الملابس اللازمة .

### ✓ **علاقة الموظفين .**

إدارة الموارد البشرية تقوم بتشخيص مشكلات العمل والعاملين واسبابها وتوقع أي معوقات والاستعداد لها والتعامل مع الإدارات الأخرى في التقليل من حدوث المشاكل وتقوم بأعداد بحوث متخصصة حول عقود العمل خاصة فيما يتعلق بالأهداف والصيغة والاستفادة من هذه المعلومات وتقوم الإدارات التنفيذية الأخرى بتطوير العلاقات بين الموظفين حيث يسود الاحترام المتبادل ومراعاة تطبيق الانظمة والقواعد بحزم ايضا تقدم الاستشاره لممثلي المنظمة عند مناقشة تجديد العقود .

## المحاضرة الثالثة

### تحليل وتوصيف الوظائف

#### ✓ أولاً: تحليل الوظائف :

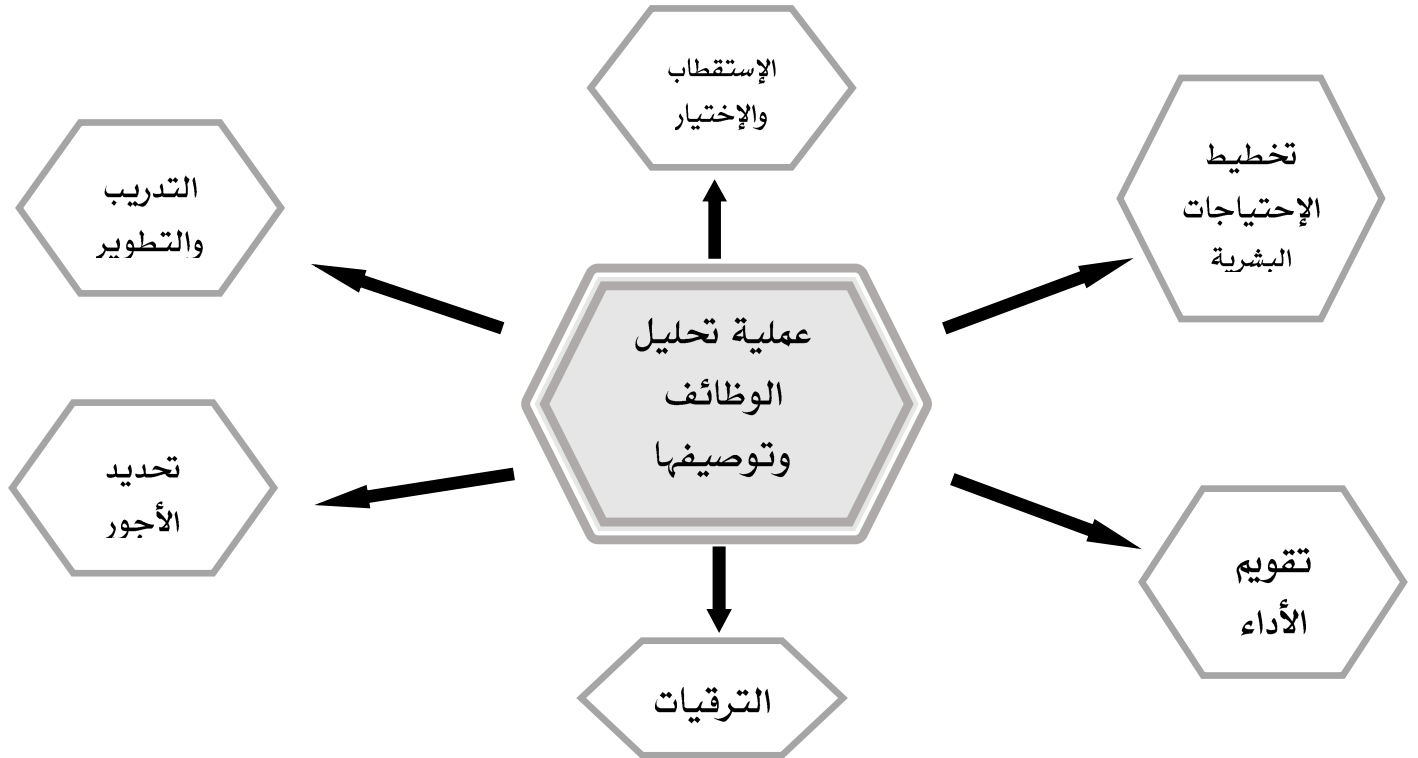
- ❖ هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها.
  - ❖ هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.
  - ❖ الجوانب التي يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف :
  - الواجبات الوظيفية : الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف وتحديد كيفية أدائها وتوقيته .
  - سلوكيات العمل : مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات ، التقارير ، اتخاذ القرارات .
  - الأدوات المستخدمة : مثل الآلات الحاسبة ، الطباعة ، أو آلات العمل المباشرة في خطوط الإنتاج .
  - معايير الأداء: المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف .
  - ظروف العمل : معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل .
  - مواصفات شاغل الوظيفة : مستوى التعليم ، نوع التدريب ، درجة الخبرة ، الصفات الشخصية
- ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل :

في مجال	تساعد نتائج تحليل العمل في
تخطيط الموارد البشرية	✓ تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً. • تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
استقطاب الموارد البشرية	• مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. • تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين .
اختيار الموارد البشرية	• تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة . • تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.
تدريب الموارد البشرية	• يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة. • يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته. • يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
تقييم الموارد البشرية	• تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
تعويض الموارد البشرية	• تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة. • تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.
تخطيط المسارات الوظيفي	• وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة . • مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.
السلامة والصحة والأمن	• وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة . • تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له .

### ✓ ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف :

- ❖ تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد .
- ❖ تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف .
- ❖ تساعد في تحديد حجم العمل و بالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة .
- ❖ تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة .
- ❖ تحديد الحوافز المناسب للوظيفة .

### ✓ رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية :



**الاستقطاب والاختيار:** تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.

**تحديد الأجور:** عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.

**تقويم الأداء:** يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيها 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 وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيها بعد .



## ✓ خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف :

- ١-تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل. وهي خطوة اساسية
  - ٢-تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها . مثلاً محاسب - مدير مكتب - مدير إنتاج
  - ٣-تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف).
  - ٤-تحديد مصادر المعلومات ( الخريطة التنظيمية , الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة ) .
  - ٥-اختيار أسلوب جمع المعلومات :
    - \* الملاحظة .
    - \* المقابلة. ( فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين) .
    - \* الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها .
    - \* قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها .
    - \* سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر.
  - ٦-جمع المعلومات عن الوظيفة.
  - ٧-تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج
    - \* 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 .
- تساعد ادارة الموارد البشرية في اختيار الموظف المناسب وتحديد طبيعة الوظيفة التي ننشئها

## ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات ؟

الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر، بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية .

## ما هي معايير المفاضلة ؟

- \* التكلفة . محاولة اختيار المصادر التي تكون تكلفتها اقل
- \* السرعة .
- \* الدقة . التواصل مع شخص يكون عامل بنفس الوظيفة
- \* الموضوعية .
- \* طبيعة الوظيفة .

## ✓ سادساً : مبررات تحليل العمل :

\* يتم إجراء تحليل للعمل 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 إلى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف مواثمة مضمون

الوظائف مع مواصفات شغليها.

أي مع تغيير التكنولوجيا اصبح في العديد من الوظائف تطور مثلا في السابق المحاسبين يستخدمون دفاتر اليومية والاساذ بشكل يدوي والآن مع تطور المنظمات يقومون باستخدام اجهزة الكمبيوتر وحين نعمل تحليل للوظائف مرد ثانية ونعيد تعديلها وتطويرها اكد طبيعة شاغل الوظيفة بتغير اذا كان الموظف لا يجيد استخدام الكمبيوتر وستكون مشكلة وحلها اما بتدريب وتطوير الموظف أو استقطاب شخص اخر .

❖ حديثا 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 .

## ✓ سابعاً : بطاقة توصيف الوظيفة :

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف،

### مكونات بطاقة وصف الوظيفة

١. معلومات عن الوظيفة.
٢. واجبات الوظيفة.
٣. مسؤوليات الوظيفة.
٤. متطلبات شاغل الوظيفة ( الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة )
  - للـ المعرفة : المؤهل العلمي والتخصص .
  - للـ المهارات : الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق .
  - للـ القدرات : القيادة، الابتكار، الحوار، التحليل، التكيف مع ظروف العمل .
  - للـ السمات الشخصية : الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية .

## المحاضرة الرابعة

### تخطيط الاحتياجات البشرية

✓ أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

١- **التخطيط:** هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي إخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً. كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غداً؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :

ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟

٢- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط الجوانب التالية :

- ❖ تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- ❖ تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ❖ تخطيط التدريب و تقويم الأداء .
- ❖ تخطيط المسار الوظيفي ( التقدم الوظيفي - المستقبل الوظيفي )
- ❖ يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- ❖ تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- ❖ يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في :

- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية

✓ ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية :

- ❖ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة.
- ❖ تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- ❖ يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- ❖ اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- ❖ يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة . ( يتبع ..... )

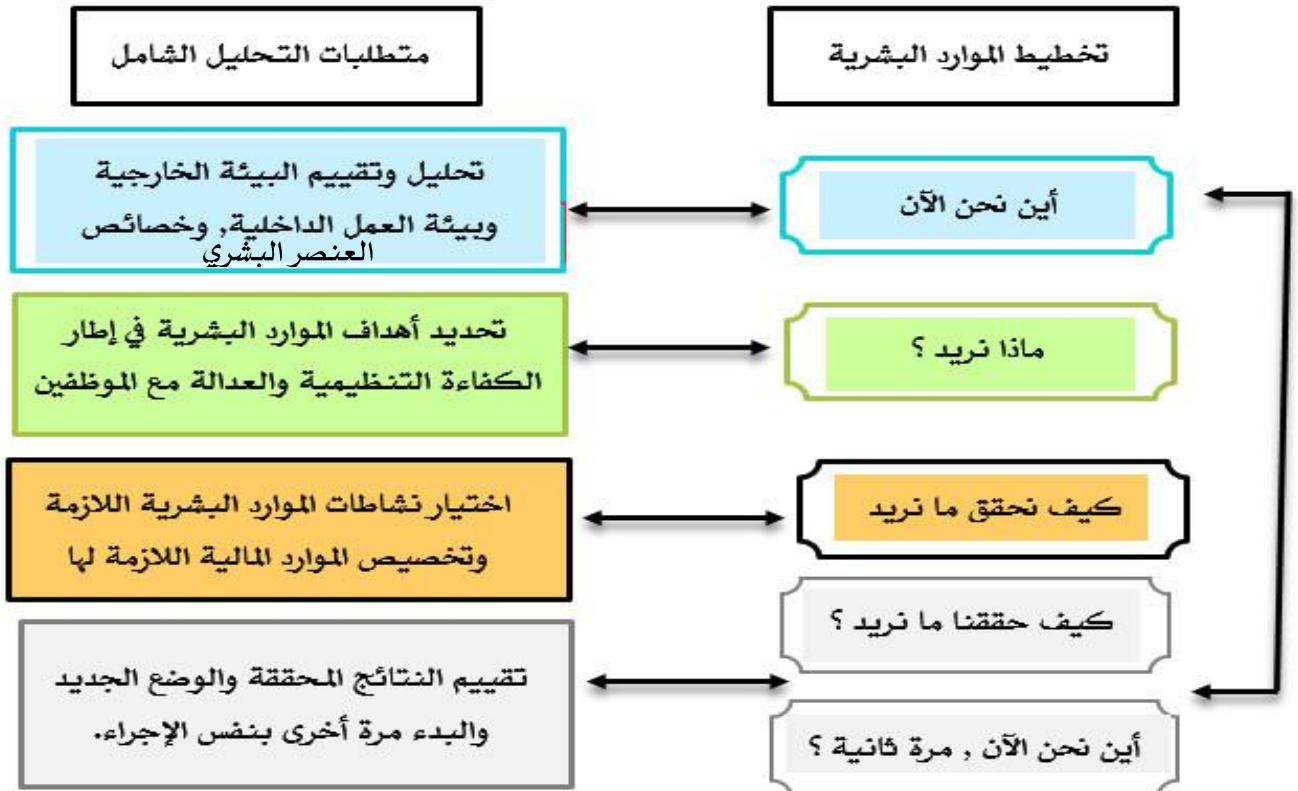
## ✓ أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية

- ❖ استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
- ❖ المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل .
- ❖ تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- ❖ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
- ❖ مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر وتكلفة اقل )
- ❖ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

## ✓ ثالثاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي :

- ❖ التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- ❖ هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
- ❖ فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة .

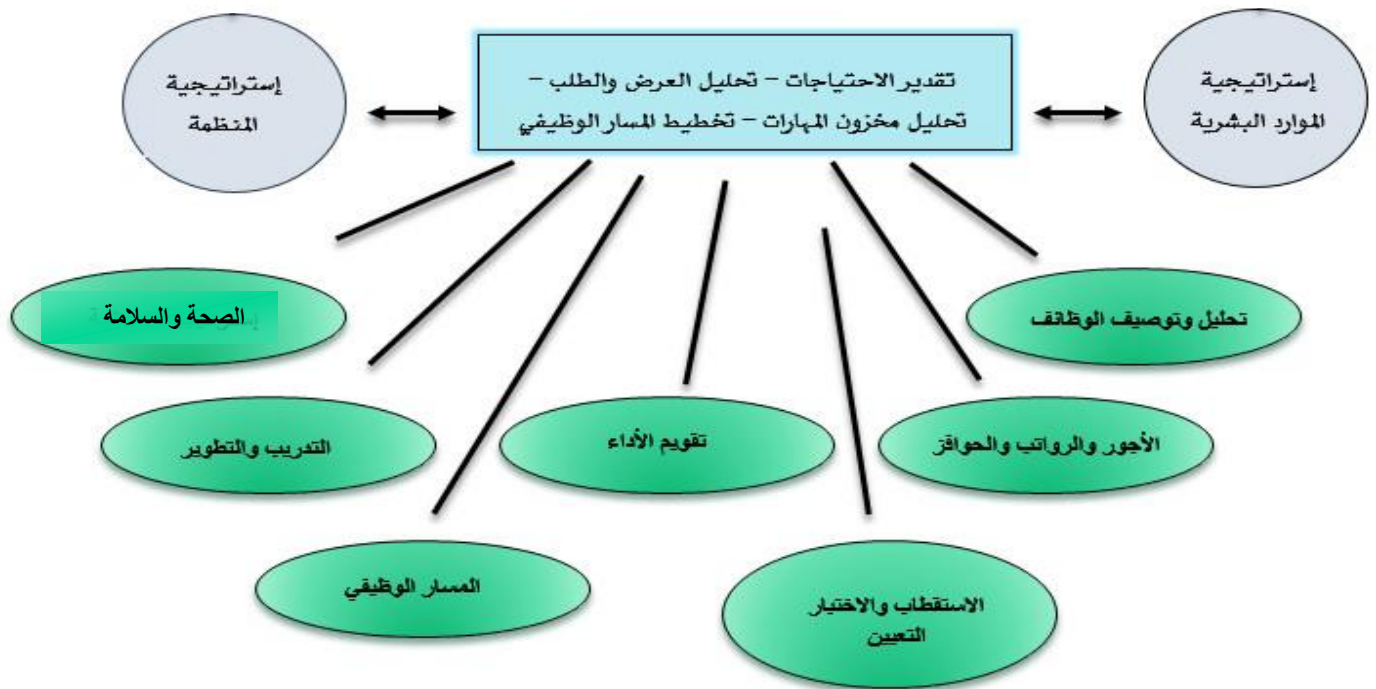
## العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة



✓ تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة

❖ تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضا داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور .

### أهداف المنظمة / خطة المنظمة



### العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

عوامل خارجية	عوامل داخلية
✓ الأوضاع الاقتصادية العامة	✓ طبيعة المنشأة
✓ أوضاع المنافسين	✓ حجم المنظمة ومجال عملها
✓ ظروف سوق العمل	✓ المركز التنافسي للمنظمة
✓ مستويات التكنولوجيا	✓ التكنولوجيا المستخدمة
	✓ المركز المالي للمنظمة
	✓ الموقع الجغرافي

## رابعاً : خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

١. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية, أو القيمة النقدية) لفترات المحددة للخطة .
٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كمياً أو نقدياً) .
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
٤. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب, دوران العمل, الإصابات والحوادث, نقص التدريب أو الخبرة, وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.
٥. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل السابقة .
٦. تحويل الساعات إلى إعداد من العمالة المطلوبة ( مثلاً سبع ساعات عمل يومياً ) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة .

### مثال

✓ منظمة من المنظمات تنتج ٥٠٠,٠٠٠ وحدة سنوياً وقررت ان ترفع إنتاجها خلال الخمس سنوات القادمة بمعدل ٢٠% أي من إنتاج ٥٠٠,٠٠٠ وحدة إلى ٦٠٠,٠٠٠ وحدة سنوياً أي عدد المنتجات المطلوبة ١٠٠,٠٠٠ وحدة لأن ( ٦٠٠,٠٠٠ - ٥٠٠,٠٠٠ = ١٠٠,٠٠٠ ) وهنا تكون الخطوة الأولى وهي تقدير حجم النشاط المتوقع .

### ● تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط الى ساعات عمل متوقعة .

أي إنتاج ١٠٠,٠٠٠ وحدة نريد إنتاجها فكم تحتاج كل وحدة من هذه الوحدات من دقيقة نفترض ان الوحدة الواحدة مثلاً إنتاج  $\frac{30}{60} \times 100,000 = 50,000$  ساعة عمل اذا نحتاج ٥٠,٠٠٠ ساعة عمل لكي ننتج ١٠٠,٠٠٠ وحدة سنوياً .

### ● تحليل تأثير تحسين الانتاجية المتوقعة نتيجة طرق التكنولوجيا .

نفترض ان منظمتنا استحدثت مجموعة من الآلات وهذه الآلات تقلل من الوقت وتسرع عملية الانتاج فتوفر على العاملين في الانتاج ٨٠٠٠ ساعة وفرتها التكنولوجيا في السنة فنخصم من ٥٠,٠٠٠ = ٨٠٠٠ - ٤٢,٠٠٠ ساعة عمل .

### ● حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة الغياب .

نفترض ان من العمال من غاب أو منهم من أخطأ أو أصيب بحادث او يفقد الخبرة فسوف تتعطل عمليات الانتاج ونفترض ان عمليات الغياب أخرتنا ٣٠٠٠ ساعة فنضيفها للعدد الساعات أي ٤٢,٠٠٠ + ٣٠٠٠ = ٤٥,٠٠٠ ساعة عمل .

### ● احتساب ساعات العمل المطلوبة في الاعمال الادارية .

نفترض ان ٢٠٠٠ ساعة مجموع الساعات التي يحتاجها المدراء لعملية ادارة هؤلاء الاشخاص فنضيف  $45,000 + 2,000 = 47,000$  ساعة عمل .

### ● اخيراً تحويل الساعات الى اعداد من العمالة المطلوبة .

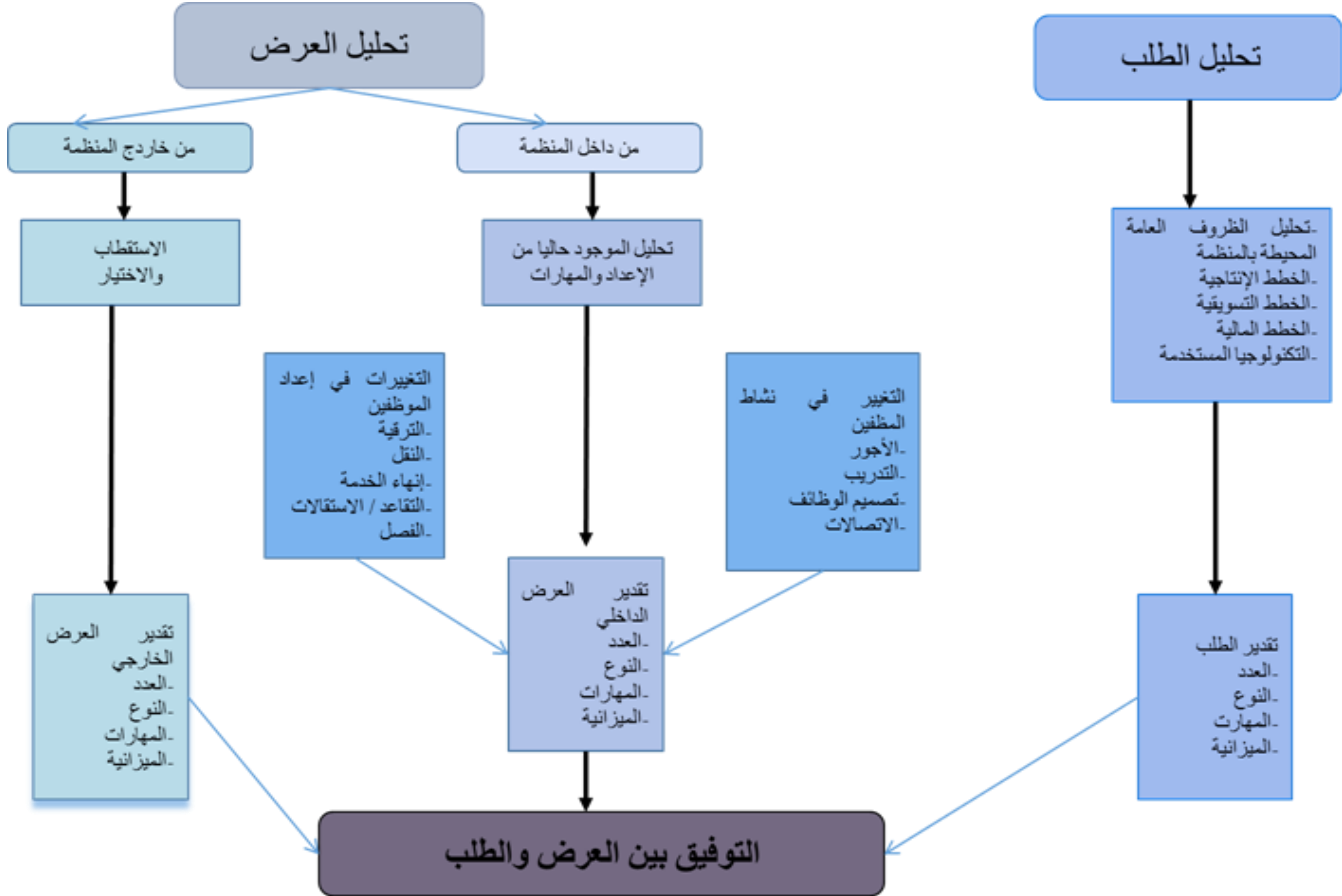
وهنا اذا اردنا تحويل ٤٧,٠٠٠ ساعة ومعرفة كم نحتاج من عامل لابد من معرفة في البداية العامل الواحد كم يشتغل من يوم في السنة نفترض انه يشتغل ٣٥٥ يوم بالسنة الهجرية نطرح منها ١٠٠ يوم اجازة ٣٥٥ - ١٠٠ = ٢٥٥ يوم عمل بالسنة ثم نحسب كم ساعة عمل باليوم نفترض ان العامل يشتغل ٧ ساعات يومياً  $255 \text{ يوم عمل} \times 7 \text{ ساعات} = 1785 \text{ ساعة سنوياً}$  ثم نقوم  $1785 \div 47,000 = 26$  عامل تقريباً نحتاج لكي ننتج ١٠٠,٠٠٠ وحدة اضافية ٢٦ عامل

## المحاضرة الخامسة

### تابع تخطيط الاحتياجات البشرية

✓ خامساً: خطوات تقدير الاحتياجات البشرية :

1. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
2. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
3. التوفيق بين العرض والطلب .



1. تحليل الطلب على الموارد البشرية :

❖ يوضح تحليل الطلب :

- ✓ عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
- ✓ العمل المطلوب منهم .
- ✓ تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
- ✓ التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد .

❖ في هذا يجب القيام بما يلي :

✓ تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة ، مثلاً سنوياً .

✓ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة .



## ✓ أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية\_

### ❖ الأساليب غير الكمية :

#### ● طريقة التقدير على أساس مراكز العمل :

تناسب مجموعة من الشركات مثل المطاعم وشركات الطيران والمتاجر مثلا مطعم ( أ ) يبيع بيتزا وبنفس المساحة وبنفس الطاقة الانتاجية التي ينتجها بشكل سنوي يحتاج الى خمس موظفين وعندما تقرر الشركة فتح عشر فروع جديدة فأنها تحتاج الى ٥٠ موظف لتغطي فروعها .

#### ● طريقة التقدير الشخصي للمشرفين :

تعتبر من اقدم الطرق وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع وتعتبر سهله وتستخدم في حالات قصيرة الاجل او اذا لم تتوفر معلومات كبيرة وابرز عيوبها الوقت الطويل الذي يقضيه المشرف وقد يقع في سلبيات عدم استطاعته التقدير بشكل صحيح .

#### ● طريقة التجربة والخطأ :

تستخدم في ظروف معينة وليس لها اساس علمي فرضا قالت المنظمة انه كلما زادت المبيعات ١٥% راح نحتاج الى خمس مندوبين مبيعات وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ومشكلتها ان لا تعطي اهتمام للظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة .

#### ● طريقة دلفي :

تستخدم في الظروف المعقدة والغير مؤكدة وهي تستخدم غالبا في التقدير على المدى الطويل وتقوم على مبدأ أهمية الرأي الجماعي للأفراد وتقوم باستشارة مجموعة من الخبراء والمختصين وبعد دراسة الظروف المحيطة خارجيا وداخليا تقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة .

### ❖ الأساليب الكمية :

#### ● طريقة تحليل الاتجاه :

تعتمد على دراسة عنصرين الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ به مستقبلا فننظر الى احتياجات الموارد البشرية في الخمس سنوات الماضية وعلى اساسها نقدر ماهي الاحتياجات المستقبلية .

#### ● طريقة تحليل المعدلات :

تستخدم بناء على معدل تحول بين عامل ومتغير مثلا احد المنظمات كانت تحقق مبيعات ٥٠٠,٠٠٠ ريال بوجود مندوب مبيعات واحد واستطاعت ان تحقق مبيعات بقيمة خمسة مليون ريال مع وجود ١٠ مندوبي المبيعات .

#### ● طريقة تحليل معامل الارتباط :

تدرس الربط إحصائيا بين متغيرين ولا بد ان نعرف ونتأكد من وجود ارتباط فعلي بين المتغيرين مثلا بافتراض ان مستشفى يريد زيادة السعة السريرية من ٢٥٠ سرير الى ٥٠٠ سرير وهنا على ادارة الموارد البشرية ان تدرس كم يحتاج المستشفى لمرضة .

## ٢. تحليل العرض على الموارد البشرية :

❖ أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها .

### ١- العرض المتوقع من داخل المنظمة :

أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حالياً ولاحقاً، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة .

### ➤ خطوات تحليل العرض الداخلي :

١- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً .

٢- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .

٣- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة .

٤- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة .

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

### و من مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي :

✓ **مخزون المهارات** : يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته - خبراته التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأيه مديره المباشر ) وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

✓ **طرائق الإحلال** : أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ، وتحتوى على :

عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه . عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته

✓ **نظم المعلومات الآلية** : تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات . بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي .

### ٢- العرض المتوقع من خارج المنظمة :

تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات .

❖ يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

❖ الظروف الاقتصادية العامة ( التضخم - البطالة - الميزان التجاري )، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.

❖ أوضاع الأسواق المحلية : قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

❖ أوضاع سوق المهن المحلية: قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .

### ٣. التوفيق بين الطلب والعرض:

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

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

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

➤ أهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ❖ اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- ❖ استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط .
- ❖ تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- ❖ إطالة سن التقاعد .
- ❖ زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
- ❖ تحسين نظام الأجور والحوافز .

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

➤ أهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ❖ تخفيض ساعات العمل .
- ❖ تشجيع التقاعد المبكر .
- ❖ تخفيض عمليات التوظيف .
- ❖ اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة .

#### الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب ( حالة الاستقرار )

- ❖ في حالة تساوي العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن 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 السادسة

### الاستقطاب والاختيار

أولاً : مفهوم الاستقطاب .

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

ثانياً : أهمية الاستقطاب .

- \* تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الإختيار والتعيين إذ يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة .
- \* الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية .
- \* تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية .
- \* تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .
- \* يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات ( عن طريق الإعلان ، الاتصال الشخصي ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة ) .

ثالثاً : قواعد الاستقطاب

- ١-مركزية سياسة الاستقطاب .
  - \* حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي . يساعد في استرجاع المعلومات بسهولة
  - \* مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف .
  - \* توحيد إستراتيجية الاستقطاب و أساليبه .
- ٢- دراسة أوضاع سوق العمل .
  - \* مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة .
  - \* حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / عالمي .
  - \* الظروف الاقتصادية السائدة . البطالة - التضخم
  - \* الإجراءات المقترحة من المنافسين .
- ٣- التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب .

## رابعاً : طرق الاستقطاب

١- الاستقطاب الداخلي : تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية ، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية .

### ✓ مزايا الاستقطاب الداخلي :

- \* وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة .
- \* أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين .
- \* انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة .
- \* تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين .
- \* انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي .
- \* يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

### ✓ عيوب الاستقطاب الداخلي :

- \* الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة .
- \* تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين .
- \* حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار .

## ٢- الاستقطاب الخارجي :

### ✓ مصادر الاستقطاب الخارجي :

- \* هي مختلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية .
- \* الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجية التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات .

### ✓ مميزات المصدر الخارجي :

- \* يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة .
- \* يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها .

### ✓ سلبيات المصدر الخارجي :

- \* احتمال تعيين موارد لا تحمل المواصفات المطلوبة .
- \* يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة .

### ✓ وسائل الاستقطاب الخارجي :

● الإعلانات : أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من :

- ✓ اختيار وسيلة الإعلان المناسبة ( الصحف - المجلات المتخصصة - الجرائد ) .
- ✓ صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعي ما يلي :
- ✓ يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة .
- ✓ تحديد العمل المطلوب من المتقدمين .

● مكاتب التوظيف : التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل . منها المكاتب الحكومية ، مكاتب

العمل الخاصة ، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية ( الغرف التجارية - الجمعيات المهنية المتخصصة ) **يتبع <**



- مكاتب الاستقطاب الاستشارية: هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات .
- المعاهد والجامعات: مثل المعاهد والجامعات والمدارس المتخصصة .. الخ . يجب اختيار المؤسسات ذات السعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها .. الخ .
- مكاتب التوظيف بالمنظمات .
- الإعلان عن طريق الانترنت .



### خامساً: معايير تقييم برنامج الاستقطاب

- ١- عدد وتخصص الأفراد المستقطبين .
- ٢- مستوى المواصفات المستقطبة ( عالية - متوسطة - ضعيفة .. ) .
- ٣- المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب .
- ٤- تكلفة الاستقطاب ( تكلفة المستقطب ) .
- ٥- درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين .
- ٦- عدد المصادر التي تم الاتصال بها .
- ٧- عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب .

## وظيفة الاختيار

## أولاً: مفهوم الإختيار:

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب .
- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم المواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر .
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة



## مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• واجبات الوظيفة .</li> <li>• مسؤوليات الوظيفة .</li> <li>• صلاحيات الوظيفة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأهيل العلمي .</li> <li>• الخبرة .</li> <li>• التدريب السابق .</li> <li>• المهارات الشخصية .</li> <li>• القدرات الخاصة .</li> <li>• السمات الشخصية .</li> </ul>

## مراحل وخطوات الاختيار

استقبال طلبات التوظيف المتخصصة	استقبال طلبات التوظيف	استقبال طلبات التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا .</li> <li>- مقابلة مع الرئيس .</li> <li>- قرار الاختيار .</li> <li>- التفاوض على الأجر .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استكمال طلبات التوظيف .</li> <li>- المقابلة مع الخبراء .</li> <li>- المقابلة مع إدارة المنظمة .</li> <li>- قرار الاختبار .</li> <li>- التفاوض على الأجر .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفحص الأولي للطلبات .</li> <li>- الاختبارات .</li> <li>- استكمال طلبات التوظيف .</li> <li>- المقابلة مع الخبراء .</li> <li>- المقابلة مع إدارة المنظمة .</li> <li>- قرار الاختيار .</li> </ul>
خطوات اختيار وظائف قيادية	خطوات اختيار وظائف مهنية	خطوات اختيار وظائف كتابية

( يتبع ..... )

## مراحل وخطوات الاختيار :

١- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية :

### طلب التوظيف :

نموذج ورقي يشمل على معلومات شخصية ، التحصيل العلمي ، الحالة الصحية ، الميول والهوايات ، والخبرات السابقة ، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المتقدمة ، اسم الوظيفة المتقدم إليها ، توقيع صاحب العمل .. الخ .

يحتوي طلب التوظيف الأقسام التالية :

- ✓ معلومات أساسية : الاسم ، العنوان ..
- ✓ معلومات عن الوظيفة : المسمى ، الأجر ، نوع العمل .
- ✓ معلومات عن المسمى التعليمي : الكلية ، البرامج ، التخصص ، المهارات الخاصة .
- ✓ معلومات صحية .
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق .
- ✓ الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم .

### Resume/Cv السيرة الذاتية :

هي الطريقة التي تقوم بها بتسويق نفسك للجهة التي تتقدم لها

تعني السيرة الذاتية « مسار حياة الفرد » والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل معلومات متنوعة عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والمالية وخبراته وانجازاته السابقة في مجال العمل  
أبرز معلومات السيرة الذاتية :

- البيانات الشخصية للمتقدم ( الاسم ، العنوان ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ومكان الإقامة ) .
- البيانات العلمية والتدريبية ( الدرجات العلمية ، تواريخها ، مسميات المعاهد والجامعات ، ونوعيات برامج التدريب )
- البيانات المهنية والوظيفية ( الوظائف السابقة ، اماكنها ، ومحتوياتها ، ومدتها )
- بيانات أخرى مثل الهوايات الوضع الصحي المهارات الخاصة ..إلخ



## ٢- الاختبارات Tests :

- تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة ( قيادية ، مهنية ، فنية ) .  
ومن مبادئ إعداد وتنظيم الاختبارات :
- ✓ ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها .
  - ✓ أن يتمتع الاختبار بالموثوقية ، بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الإعادة .
  - ✓ المصدقية ، أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح .
  - ✓ أن تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل أو تقنياته .

## أ- اختبارات الذكاء :

- تهدف إلى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة . كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها ، وتقيس تلك الاختبارات :
- ✓ القدرة على التركيز .
  - ✓ القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال .
  - ✓ الذاكرة .
  - ✓ القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي .

## ب - اختبارات القدرات والاستعداد :

- تهدف إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب ، تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام .
- « القدرات اللفظية ، القدرات الحسابية ، القدرات الكتابية ، القدرات اليدوية »

## ج - اختبارات الشخصية :

- تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية ، وعلاقاته الاجتماعية مثل : - الاعتماد على النفس ، الاتزان النفسي ، الثقة بالنفس ، التكيف العاطفي ، التكيف الاجتماعي ( قدرة التعامل مع الآخرين ) ، السيطرة وقيادة الآخرين .

## د - اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية :

- ✓ تقيس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه ، كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها :
- الأعمال الميكانيكية .
  - البرمجة الآلية .

## هـ - اختبارات نماذج الأداء :

- ✓ تسعى تلك الاختبارات إلى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها :
- ✓ اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج
  - ✓ اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي .

## ٣- المقابلات Interviews :

- تهدف المقابلات كوسيلة للإختيار إلى :
  - ✓ التأكد من مدى استطاعة المترشح أداء الوظيفة فعلاً .
  - ✓ التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار .
  - ✓ التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة .

## أ- شروط المقابلة الفعالة : من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية وليس المتقدم

- ✓ الإعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي .
- ✓ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة .
- ✓ التسلسل في توجيه الأسئلة .
- ✓ التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المترشحين وطريقة توزيع الدرجات .
- ✓ المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف .
- ✓ تدريب المقابلة على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة .
- ✓ التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع ، بدل إثارة الأسئلة الخاصة .

## ب- أنواع المقابلات :

- المقابلة غير الموجهة: تقديم أسئلة غير موجهة تملئها طبيعة المقابلة أو إجابة المتقدم الأخيرة . اسئلة عامة
- المقابلة المقننة : تقدم نفس الأسئلة لجميع المترشحين .
- المقابلة الجماعية : يمثل المتقدم أمام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين ، ذات وقت أقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً .
- المقابلة المجهدة : الهدف منها تدير كيفية تصرف المترشح في بعض المواقف و الضغوط .
- المقابلة الموقفية : تهدف إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم في مواقف معينة لها علاقة بالوظيفة .

**ج - أخطاء شائعة في المقابلات :**

- ✓ الحكم السريع على المتقدم إيجابياً أو سلبياً .
- ✓ البحث عن نقاط الضعف .
- ✓ عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة .
- ✓ الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة .
- ✓ تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين .
- ✓ مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً .
- ✓ خطأ التأثر بالهالة : حسن المظهر ، حسن الكلام .
- ✓ خطأ التماثل : نفس القرية ، نفس الجامعة .
- ✓ خطأ الأسئلة المخرجة .

**د - العدالة والمساواة في عملية الاختيار:**

- ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار .
- الثبات والتوازن في عملية الاختيار .
- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات .
- إسناد الاختبارات والمقابلات إلى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح .
- السرية في إجراءات الاختبار .
- تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون ، العرق ، الانتماء

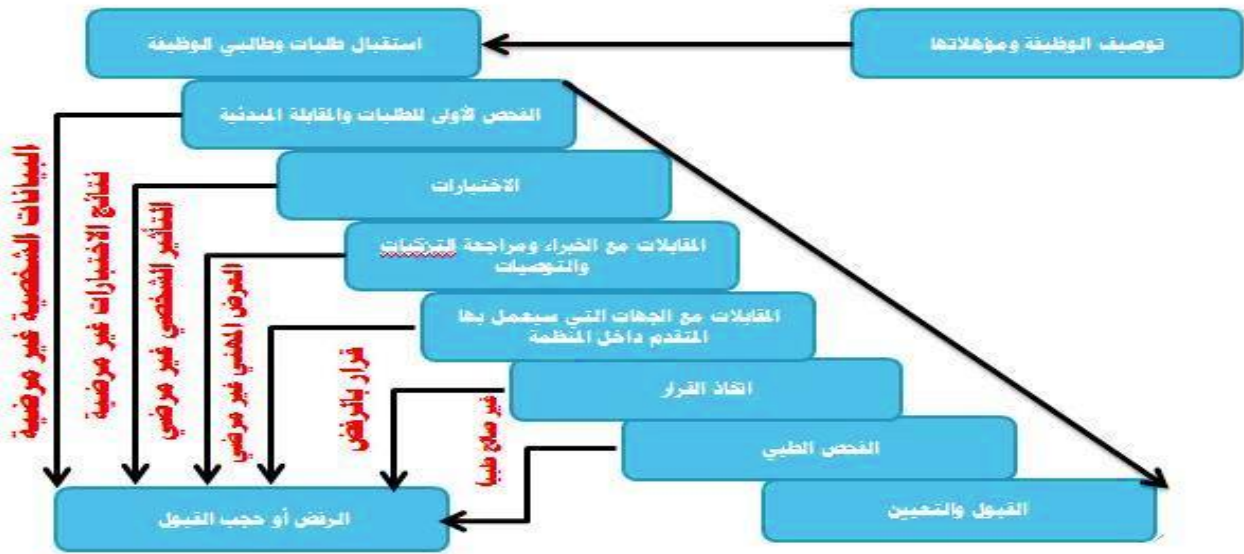
## المحاضرة السابعة

### التعيين والتهيئة المبدئية

تكلّمنا في المحاضرة السابقة عن عملية الاستقطاب والاختيار سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي ثم بعد ذلك التي تليها وهي عملية التعيين نقوم بإجراء مجموعة من الاختبارات (تقييم أو نكاه) ثم نأتي إلى الخطوة ١- التعيين :

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

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 مثلًا الراتب أو 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 مثلًا أسلوب المتقدم في النقاش والاخذ والتفاوض . ( يتبع .... )

### هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

- ✍ أن يحدد الحد الأقصى للمميزات 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 جذاباً ؟
- ✓ كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي ؟
- ✓ هل سيجد تعاوناً 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 نظراً 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 :

١. انخفاض في تكلفة بداية العمل وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة .
٢. ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظراً 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 .
٣. 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 .

## 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 وتقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية :

- ١- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد .
- ٢- استقصاء مديري الإدارات .
- ٣- 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 :

- ١- 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
- ٢- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية .
- ٣- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين .
- ٤- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب .
- ٥- 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 :

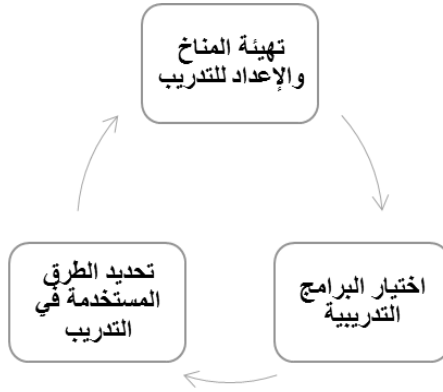
بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة .

❖ معايير تحديد الأهداف :

- ❖ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
  - ❖ لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب .
  - ❖ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كماً 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 وأن يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب . وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية :



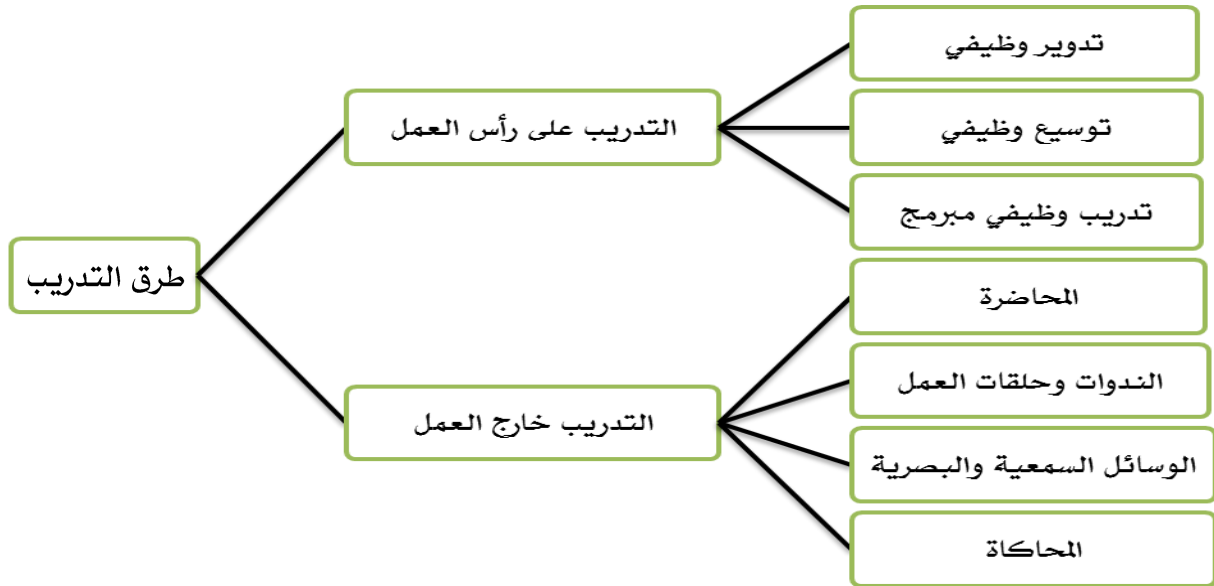
## اختيار البرامج التدريبية :

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 تدرّب 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 .

## المحاضرة التاسعة

### تقويم الأداء

#### ١- تعريف تقويم الأداء :

هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم .

هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.

هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

نستنتج من هذه التعاريف ان المقصد والهدف من تعريف تقويم الأداء التأكد ان الموظف يقوم بأداء مهامه ومسؤولياته بالصورة الصحيحة أو نقيم أدائه ونرى إلى أي مدى يتقن عمله وواجباته فإذا كان يتقنها وتأكدنا أنه يسير بالطريق الصحيح أو كان هنالك أي تقصير أو مشاكل ممكن اكتشافها والتعرف على أسبابها ومن ثم يمكن أن نعالجها ونحسن أداء الموظف

#### ٢- أهمية تقويم الأداء :

##### ❖ يساعد تقويم الأداء المنظمة في :

✓ التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.

في المنظمة نضع مجموعة من المكافآت والترقيات لمختلف الموظفين داخل أقسام المنظمة فبتقييمنا لهؤلاء الموظفين نتأكد هل فعلاً الجميع يستحق هذه الترقيات وهل نعدل بين الجميع وكل شخص يأخذ حسب مجهوده وأدائه

✓ تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بترقيتهم .

✓ مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف.

بعد ما نكتشف أن هنالك تقصير من الموظف يتعاون المشرف مع الموظف لوضع الخطوات التي تحسن من أدائه في وظيفته

✓ توفير تغذية عكسية عن أداء الأفراد ( معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء ) .

أي ماهي إيجابيات هذا الموظف ونحاول تعزيزها ونأكد عليها ومكافأته عليها وماهي السلبيات التي نحاول أنه يتلافى الوقع فيها

##### ❖ يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل .

عادةً ما يوجه الرئيس مرؤوسه بناء على نتائج تقويمه لأدائه في وظيفته

### ٣- أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة :

#### ❖ الأهداف الإدارية

- ✓ قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة .
- على اساس تقويم أداء الموظف نحدد الأشخاص الذين يستحقون الترقية وماهي درجة الترقية وأشخاص يتم نقلهم أو تخفيض مرتبتهم نتيجة لإهمالهم وتقصيرهم
- ✓ قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها. أي اذا يستحق نجدد عقده أو لا
- ✓ صرف المكافآت التشجيعية .
- ✓ قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير .
- أي لما بنقرر من يستحق من الموظفين التدريب بيكون على تقويم الأداء
- ✓ إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .
- مجموعة من الإجراءات تخص الإستقطاب والإختيار "سبق الحديث عنها " وعن طريقة تقويم الأداء راح تساعدنا هذه العملية في التأكد من جميع إجراءات الاستقطاب والاختيار سليمة أو ان هنالك بعض الخلل ونحتاج الى تعديله

#### ❖ أهداف التوجيه والإرشاد :

- ✓ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .
- شيء جيد وينعكس على الموظفين بشكل إيجابي ويرفع من روحهم المعنوية
- ✓ إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل .
- ✓ تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل .

#### ❖ أهداف البحث العلمي :

- ✓ التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار .
- أي اذا كانت عملية علمية صحيحة ودقيقة أو لا
- ✓ تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي .

#### ٤- خطوات عملية تقويم الأداء :

- ١- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه .
- ٢- تدريب المشرفين على طرق التقويم الفعالة .
- ٣- تحديد معايير مسبقة للمقارنة .
- ٤- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم .
- ٥- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين .
- ٦- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف .
- ٧- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً .

( يتبع ..... )



- ١- **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الأداء إلى الوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل... الخ) .
- ٢- **تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:** أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين .
- ٣- **تدريب المشرفين على طريقة التقييم الفعالة:** يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية .
- ٤- **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.
- ٥- **تحديد معايير مسبقاً للمقارنة:** الهدف من التقييم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الأداء الكمية أو النوعية أو الزمنية التي ستقيس أداء الموظف.
- ٦- **مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف:** من حق الموظف المعني الإطلاع على نتائج تقييم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم)، حيث يتعرف الموظف على جوانب القوة والتميز في أدائه، كذا مواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه في المرحلة القادمة.
- ٧- **تحديد مجالات تطوير الأداء:** تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الأداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتماداً على نتائج التقييم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل إلى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف ...).

#### ٥- طرق تقييم الأداء :

##### ١- طريقة التدرج البياني :

حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١ الى ٥) من منخفض إلى مرتفع .

الرقم	عناصر التقييم	ممتاز ٥ نقاط	جيد ٤ نقاط	فوق المتوسط ٣ نقاط	متوسط	ضعيف
١	نوعية الاداء					
٢	كمية الاداء					
٣	الوظيفية المصدقيه					
٤	القدره على الابتكار					
٥	التعاون مع الزملاء					
٦	اتباع التعليمات والانظمة					
رئيس القسم:..... التاريخ:.....						
مساعد التقييم:..... التاريخ:.....						



## ٢- طريقة الترتيب :

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها. يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأيضاً أقلهم كفاءة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم .

احسن الموظفين في الأداء	اقل الموظفين في الاداء
١ (الأول في الأداء)	١١
٢	١٢
٣	١٣
٤	١٤
٥	١٥
٦	١٦
٧	١٧
٨	١٨
٩	١٩
١٠	٢٠ (الأقل أداء)

## ٣- طريقة الوقائع الحرجة :

هي طريقة تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف (الهامة / المحرجة / غير متكررة/ ايجابية/ سلبية) أثناء الأداء والعمل الضعلي، وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف، مثل التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء، أتباع التعليمات، وتحمل المسؤولية. وفي نهاية فترة التقييم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي، وإصدار حكم على أدائه. يجب عدم التركي ز على الجوانب السلبية فقط ، بل بالجوانب الإيجابية أيضاً ليثق ويطور من نفسه ، ولكي يبدع في المستقبل ، ويجب ابدأ بالايجابيات ثم الانتقال للسلبيات ، ومساعدتهم على حل السلبيات .

## ٤- طريقة قائمة الاختيار :

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يجيب القائم بالتقييم (الرئيس المباشر) على الأسئلة والعبارات، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة (دون علم القائم بالتقييم) حسب الأهمية .

اسم الموظف:	اسم القائم بالتقييم:	اسم المسؤول المباشر:	القسم:
البيان	نعم	لا	البيان
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 بالأعداد والتخطيط المنبثق لما يقوم به من أعمال.			
يتبع الموظف القواعد والتعليمات.			
لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار.			
إجمالي الدرجة المعطاة			

بمعنى انا ك إدارة موارد بشرية أعطي الإستبانة للرئيس المباشر وأقوله عليك ان تقييم هذا الموظف بالإجابة على هذه الاسئلة بنعم أو لا ولكن هذا المقيّم لا يعلم أهمية كل سؤال وكم الوزن له فرضاً وضعنا من (١-١٠) وتعد ١٠ اكثر أهمية , وميزة هذه الطريقة اننا نحاول التقليل من عملية التحيز التي تصدر من الموظف المقيّم (الرئيس المباشر) تجاه الموظف المقيم لأنه لا يعرف فعلاً أي سؤال عليه درجة اكثر وبالتالي اذا كان شخص يعرفه لا يستطيع وضع اجابات قريبة ومناسبة لتحسين درجته .

## ٥- طريقة الاختيار الإجباري :

يقدم إلى القائم بالتقييم قائمة من العبارات التي تصف أداء العمل، والموزعة على ثنائيات كل منها تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص، مثال على ذلك العبارات التالية :

( إيجابية )	( سلبية )
✓ ينجز العمل في الوقت المناسب .	✗ لا يمتلك روح المبادرة .
✓ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل .	✗ يستخدم دائما الإجازات المرضية .
✓ يخطط لعمله .	✗ التردد في الأزمات .
✓ يستمع للتعليمات بدقة .	✗ يميل إلى التأخر في اتخاذ القرارات .

وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الأداء لكل موظف.

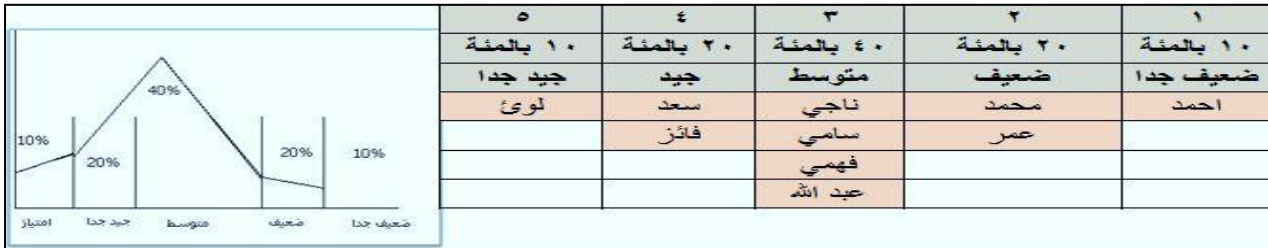
من مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز، من خلال إجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصا الوزن المعطى لأهميتها في التقييم .

## ٦- طريقة التقرير المكتوب :

يقوم المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقييم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف. من سلبياتها أنها تعتمد على مهارة معد التقرير، واحتمال تأثير الهالة والتحيز وقلة الموضوعية.

## ٧- طريقة التوزيع الإجباري :

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي الذي عادة ما يكون ٤٠% في الوسط (أداء متوسط)، و ٢٠% و ١٠% من جهة (اليسار) تمثل أداء (أداء جيد) و (أداء جيد جدا) على التوالي، و ٢٠% و ١٠% من جهة اليمين (أداء ضعيف) و (الأداء الضعيف جدا) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي .



- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة .
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا .
- ٤٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة .
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة .
- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا .

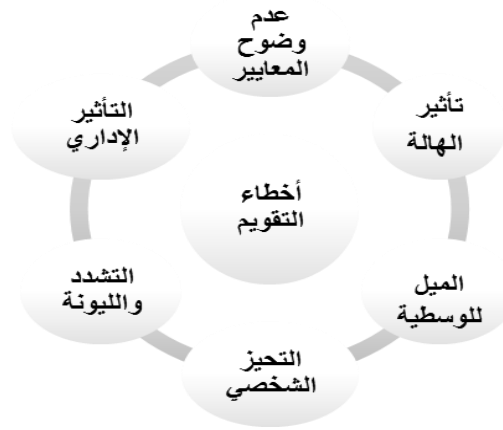
## ٨- طريقة الإدارة بالأهداف :

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 التقييمي :

أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد .

## ٦- مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء :



## كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء :

١- الاعتراف بالمشاكل الموجودة.

٢- اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.

يجب مراعاة العديد من الجوانب في إختيار طريقة التقييم من أهمها :

● سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقييم .

● أن تكون غير مكلفة .

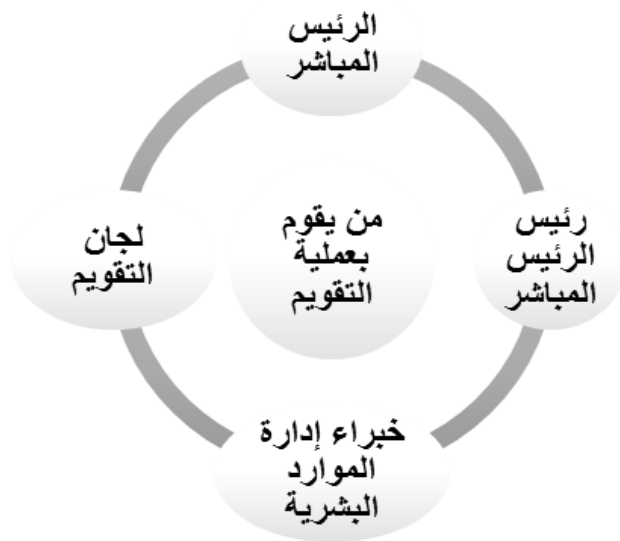
● إمكانية ربطها بالحوافز .

٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر .

٤- ضمان حق الموظف في رفع التظلم .

عملية التقييم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفير عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقييم، وعندما يتأكد المرؤوسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكن لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ .

## ٧- مسؤوليات تقويم الأداء :



### الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم :

- ✓ يقوم الموظف بتقييم أدائه.
- ✓ يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- ✓ يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- ✓ يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

### العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم :

#### ١- حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء بسبب :

نقص الخبرة، نقص المستوى التعليمي، الحالة الذهنية، عدم القدرة على الإدراك ....

#### ٢- حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك بسبب :

عدم وضوح الأهداف، نقص المعلومات، تعدد مصادر الأمر ....

### ٨- المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء :

- ١- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية .
- ٢- تجنب الانتقاد الشخصي .
- ٣- عرض الجوانب الايجابية والسلبية .
- ٤- تحديد الهدف من المقابلة .
- ٥- عدم المقارنة مع الزملاء .
- ٦- الإعداد الجيد للمقابلة .
- ٧- إعطاء الحرية للموظف .

## المحاضرة العاشرة

### تقييم الوظائف

#### مفهوم تقييم الوظائف :

- ✍ هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو اجر كل عمل قياسا بباقي الأعمال في المنظمة.
- ✍ أو هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- ✍ أو هي العملية التي تعني بربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه .

نستنتج من هذه التعاريف بأن نريد الوصول الى تحديد الاجر المناسب لوظيفة ما وذلك عن طريق مقارنة هذه الوظائف مع وظائف أخرى , و من المعروف ان وظائف المنظمة تختلف في واجباتها ومسؤولياتها فالوظائف التي تكون فيها مسؤوليات اكبر وفيها خطورة اعلى يكون لها أجرا كبر وايضاً لابد ان يرتبط الاجر بالجهد الذي يبذله الموظف في هذه الوظيفة فكلما زاد الجهد كلما اصبحت الوظيفة ذات اجر عالي كذلك لابد ان تتماشى أجور هذه الوظيفة مع مؤهلات وخبرات الموظف .

#### أسباب ومبررات تقييم الوظيفة :

١. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة, وهذا ما يمثل مرجعا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. لابد ان يكون فيه مرجع اساسي بالهيكل التنظيمي ( الدستور )
  ٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي, أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور . نريد ان نتأكد من ان الاجور الموضوعه في الوقت الحالي مناسبة وعادلة للموظفين أو اذا احتجنا تطوير هيكل الأجور لابد من أن نعمل على تقييم للوظائف باستمرار .
  ٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور . بعض المرات تكون فيه مشاكل بين الموظفين وإدارة المنظمة في عملية الاحتجاج على الرواتب ف عملية تقييم الوظائف تحاول ان تفصل في أي شكاوى موجوده .
  ٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها .
  ٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية .
  ٦. التقيد التشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور .
- الدول تضع تشريعات وحد أدنى لكل وظيفة بالتالي تقييم الوظائف يساعدنا بالتقيد بهذه التشريعات

#### أهداف عملية تقييم الوظائف :

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجرا على من سواها .
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة .
٣. تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جرافية .
٤. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج , وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل .

## مسؤولية تقييم الوظائف :

من اجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة .

### تشكل هذه اللجان عادة من :

- \* مجموعة من المسئولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية .
- \* أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات.
- \* أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
- \* وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف .

ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها , ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها .

إن 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 .

## طرق تقييم الوظائف :

### ١. طريقة الترتيب البسيط :

تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً .

شبيهه بالفكرة التي تكلمنا عنها بالمحاضرة السابقة تقييم الاداء ولكن هذه تخص ترتيب الوظائف من ناحية الأجور مثلاً أعلى وظيفة هي مدير قسم إدارة الموارد البشرية أو مدير الانتاج وأقل وظيفة هي مسؤول التصوير أو الارشيف فترتب الوظائف من أعلى الى أسفل او العكس

❖ **مميزات هذه الطريقة :** بساطتها. وسرعتها ، وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة

❖ **عيوبها :** أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة, ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين .

### ٢. طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي :

١. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم .
٢. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة .
٣. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب , واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها , 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 . مثلاً وظيفة مدير الاتصالات الادارية او مدير قسم المستودعات نعطيها تصنيف فئة رقم اثم مدير الانتاج ومدير المبيعات فئة رقم ٢

( يتبع ..... )

٥. مراجعة الوظائف النموذجية 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 الطريقة :

١. شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي .
٢. استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص .

#### ❖ سلبياتها :

١. استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفا دقيقا للوظائف.
٢. قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفا واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة .
٣. تتطلب جهودا ووقتا كبيرا من اللجنة المسؤولة .

#### ٣. طريقة مقارنة العوامل :

تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون من عوامل المقارنة وهي :

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

الخطوات التي نقوم بها وهي :

الخطوة الأولى : تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة

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 سابقا, وهي المسؤولية, المهارة, الجهد العضلي, الجهد الفكري, وظروف العمل .

الخطوة الثالثة : تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقا لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقا لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي .

✓ أولا : 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 .

ثانيا: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العمل .

( يتبع ..... )

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

الوظائف النموذجية					عوامل المقارنة الأساسية
مأمور ملفات	فراش	سكرتير	سائق رافعة	ميكانيكي أول	
ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	
١,٥٠	٠,٥٠	٢	٢	٤	المسؤولية
٢	١	٢,٥٠	٢	٧	المهارة
٢	١	١	١,٥٠	٣	المجهود العضلي
١,٥٠	١,٥٠	٢,٥٠	١	٣	المجهود الفكري
٢	٠,٥٠	٠,٥٠	٠,٥٠	١	ظروف العمل
٦	٦,٥٠	٨,٥٠	٨	١٨	الأجر الاجمالي بالساعة

#### ٤. طريقة النقط :

- تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام.
- 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 .



## المحاضرة الحادية عشر

### نظام الأجور والرواتب

#### 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 .
- ✍ إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقا. سواء سمي أجرا أو راتبا، أو راتبا مضافا إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى .

#### ❖ ماذا يهم الموظف ؟

- ✍ أن يكون أجره متناسبا مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات .
- ✍ وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر :
  - المستوى المعيشي اللائق فيه .
  - وان يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته .
  - ومع تصاعد مستوى الاقتصاد العام .

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات لان هناك مجموعة من الطرق تساعد لتحديد ما هو الأجر العادل ولكن فعلا لتحقيق الأجر العادل شيء صعب لأنك تحاول ترضي الموظفين الذين يعملون وكذلك نراعي الجوانب المادية التي تصرفها المنظمة على هذه الرواتب

#### ❖ المفاهيم العامة :

- ✍ **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 .
- ✍ **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 أسبوعيا أو شهريا وقد يكون أيضا سنويا .
- ✍ **الأجر النقدي :** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا ، حيث أن هناك مبالغ يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه مثل ( أقساط التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، التأمين الاجتماعي ) .
- ✍ **الأجر الحقيقي :** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. وأن أهم ما يعيننا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيرا مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك .
- ✍ **الأجر كعنصر محفز :** المنظمات التي تدفع أجورا أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دورا في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل والاستقرار في الوظيفة .

### ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة ؟

هو عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلا من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات .

### ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع ؟

فهو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني .

### فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك :

كلما كان الأجر عادلا كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كان اقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة .

### ❖ ما هو الأجر العادل :

#### ▪ الأجر: من وجهة نظر العامل :

هل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي .

لما الموظف يقيم اجرة العادل يقصد اجرة الحقيقي الذي يأخذه وينزل بحسابه ولا عليه من اجرة النقدي الذي فيه امور كثيرة بالنهاية هو يريد الاجر الصافي الذي على اساسه بيقدر يشتري ويعيش فيه ومنها يتسأل هل هو مناسب للجهد المبذول أو لا هل بيوفري سبل العيش ويضي بمتطلبات عائلتي او لا

هل الأجر العادل : من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.

#### ▪ الأجر: وجهة نظر الإدارة :

هل هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات..

هل والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع .

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

- أولاً: من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حده نظرا لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها.
- ثانياً: تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاد العام بعض الأوقات للإقدام على شراء
- ثالثاً: يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى، وما يعتبر دخلا كافيا في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظرا لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى .

الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

❖ متوسط اجر الساعة :

✓ متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.

✓ 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 مقسوما على عدد ساعات العمل.

وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوما على عدد ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوما على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع .

مثلا نفترض ان الموظف يتسلم يوميا ٣٠٠ ريال ويعمل ٧ ساعات باليوم اذا  $٣٠٠ \div ٧ = ٤٣$  ريال لكل ساعة

ايضا مثلا يتسلم بالأسبوع ٢٠٠٠ ريال ويعمل ٤٥ ساعه اذا  $٢٠٠٠ \div ٤٥ = ٤٤$  ريال لكل ساعة تقريبا

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

✓ **الأجر الكلي للأسبوع** = معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع / عدد العمال في الإنتاج .

١٥ ريال × ٤٠٠ ريال / ١٠٠ = ٦٠٠ ريال بالأسبوع

✓ **الدخل الكلي الأسبوعي** = متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع / عدد العمال في الإنتاج

✓ **متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي** = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج / عدد العمال في الإنتاج .

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

**العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :**

👉 تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور .

١- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة .

أي ان المنظمة تقول راح اعطي مستوى من الاجور عالي اعلى من المنظمات المنافسة

٢- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور .

هنا تقول ما راح اعطي رواتب اعلى ولكن سأعطي رواتب منافسه وقريبه

٣- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

👉 وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر

طبقا لمجموعة من العوامل المؤثرة .

فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:

### ❖ أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية

✓ واجبات ومسؤوليات الوظيفة

أي لا نحدد الأجر بناء على الجنس ( ذكر- أنثى ) ( كبير - صغير ) بل نحدده على أساس ماهي الواجبات المتعلقة بالوظيفة .

✓ معدلات الأجور المماثلة

لابد ان يكون الاجر بناء على مراعاة الاجور في المنظمات المنافسة بحيث لا أعطي أقل منها وأقع في مشاكل أو عالية جداً وتبدأ المنظمات بالمنافسة فكل واحدة تزيد والوظيفة بالحقيقة ذات مهام قليلة لا تستحق .

✓ فرص الترقية والمزايا المالية

أي اذا فرص الترقيات أعلى من المفترض تخفيض الاجور أما الوظائف التي نسبة الترقية فيها قليلة من المفترض زيادة نسبة الاجر فيها .

### ❖ ثانياً: العوامل الاجتماعية

✓ تكاليف المعيشة

تختلف باختلاف المدن والظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة .

✓ الحد الأدنى للأجور

كثير من الدول تدخل بوضع حد ادنى للوظيفة براتب لا يقل عن كذا فلا بد ان نأخذ ذلك بالاعتبار .

### ❖ ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية

✓ معدل الإنتاج

تربط الاجر بمعدل انتاجه واذا كان انتاجه عالي يكون الاجر متوافق مع كمية الانتاج

✓ الإمكانيات المالية للمنشأة

اذا كانت ظروفها المادية عالية وتحقق ارباح من المفترض تكون الاجور فيها مرتفعه

✓ عوامل العرض والطلب

عوامل مهمه تلعب دور في عملية المنافسة بالتالي كلما كان الطلب اعلى ارتفع الاجر واذا زاد العرض قلّ الاجر .

### التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

#### ❖ أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل .
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنموية .
- قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين .

#### ❖ ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

- ١- تحديد الحد الأدنى للأجور
- ٢- تحديد الحد الأقصى للأجور
- ٣- حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين