

shhs

اسم المقرر  
إدارة الموارد البشرية  
استاذ المقرر  
أ. عبدالله الجعفري

2016



جامعة الملك فيصل  
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

اللهم اني احتسب الاجر في كتابة الماده

معاونة لكل طالب علم في حاجته ~

## محاضره 1 تطور و مفهوم (ادارة الموارد البشريه )

### (التطور التاريخي) 1- المنظور الاسلامي :

إن قيادة وادارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام الاختيار والتعيين./، المسئولية والتفويض / القيادة والرقابة على الافراد/ التعويض المادي والضمان الاجتماعي تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة .  
المرتكزات الاسلاميه : الوسطيه – الانسانيه – الانتماء للجماعه – التفاعل مع المتغيرات البيئيه

### 2- منهج الادارة العلميه :

- 1- معاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- 2- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن
- 3- إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج
- 4- ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال.

### الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية

- 1- تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية
- 2- انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف، التدريب، الصحة، السلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بغض النظر حول ماذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.

### 3-مدرسه العلاقات الانسانيه

- تفرض معاملة العاملين معاملة إنسانية من طرف الإدارة ، تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم مما يحقق رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل ...أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية:
- 1- عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج"
  - 2- تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر
  - 3- تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح
  - 4- تناست العوامل التي تحفز الأفراد في العمل ليست فقط المعاملة الإنسانية، كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال.

### - مقارنة بين مدرستي :

2 /منهج الاداره العلميه	3 /منهج العلاقات الانسانيه
العامل عنصر من عناصر الانتاج مثل الآت – مواد خام	العامل عنصر انتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الاخرى
استغلال طاقة العامل عبر تحديد معايير انتاجيه طبقا لدراسه الحركة والزمن	ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعه له اثر مباشر لزيادة الانتاجيه (العامل السعيد هو العامل المنتج )
أهداف العامل اقتصاديه فقط	هناك حوافز يهتم بها العامل بخلاف الهدف الاقتصادي

#### 4- ادارة 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:

- 1- عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها
- 2- عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى
- 3- الدور المحدود في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة (دورها استشاري)
- 4- نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

#### مقارنه

ادارة الافراد كوظيفة	ادارة الافراد كقسم
جزء من مهام الاداره فكل مدير يمارس وظيفة الافراد في القطاع	جهاز يتولى مساعدة الادارات الاخرى بالقيام بوظائف الافراد ك توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم

#### 5- التحول الى (ادارة الموارد البشرية)

- 1- يعني التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم
- 2- التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري.
- 3- ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي - إدارة معلومات الموارد البشرية

#### (إدارة الموارد البشرية)

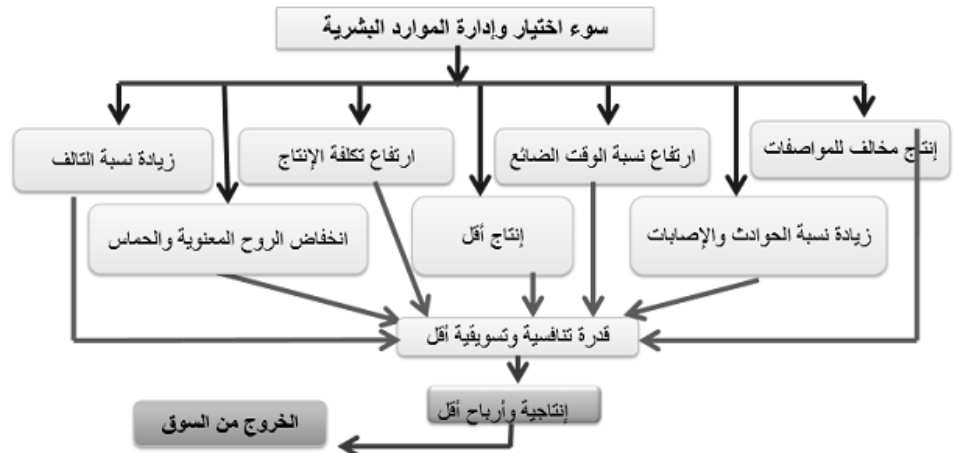
**التعريف الأول:** سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين  
**التعريف الثاني:** العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.  
**الثالث: (الاشمل)** إدارة وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متوافقة مع استراتيجية المنظمة

#### ادارة الموارد البشريه – ادارة استراتيجيه- تعمل ضمن اطار مفاهيم :

- 1- اعتبار المورد البشري اصل استثماري يجب ادارته وتطويره وكفاءته
- 2- اشراكها في التخطيط الشامل للمنظمه
- 3- اعداد سياسات توافق مع متطلبات الموظفين الاقتصاديه وطموحاتهم الوظيفيه
- 4- تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظف على استثمار مهارته وقدراته
- 5- تصميم واعداد أنشطة متناسقه مع اهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

#### أهمية الموارد:

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



## رسالة الموارد البشرية :

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

## استراتيجية الموارد البشرية :

- هي الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية
- 1- مثال: تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة
  - 2- الترقية من داخل المنظمة
  - 3- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية
  - 4- تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة

## اهداف الموارد البشرية

- 1- قوة عمل متجانسه
- 2- قوة عمل منتجه
- 3- قوة عمل فعاله
- 4- قوة عمل مستقره
- 5- تحقيق الانتماء والولاء
- 6- تنمية قدرات الافراد

## سياسات الموارد البشرية:

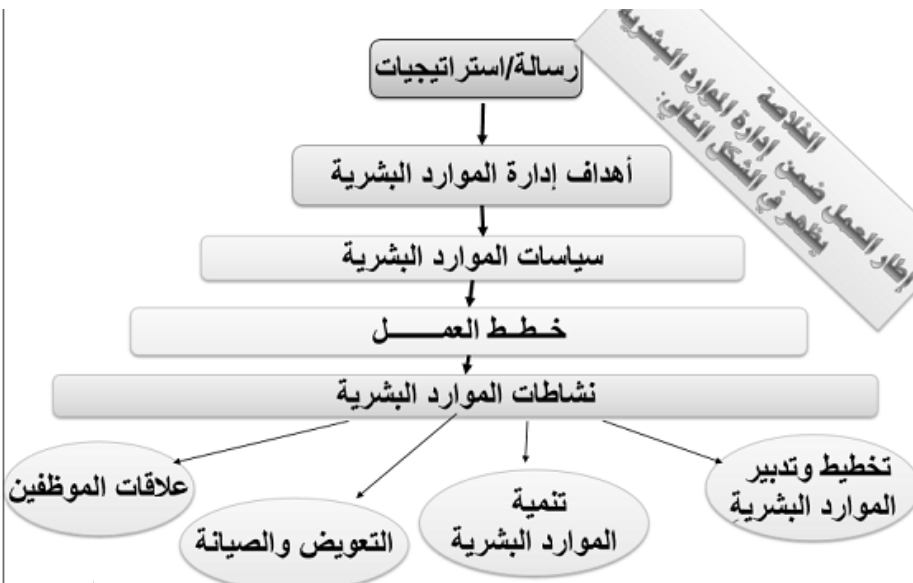
توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف وتحدد ما هو مقبول وغير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.

زياده فعالية سياسات الموارد البشرية: حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لا بد:

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

## خطط العمل في الموارد البشرية : خطوات عمل تفصيلية :

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



أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية - التخطيط/التنظيم/التوجيه/الرقابة

أ/ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية - خطوات مهمة :

- 1- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبه  
تحليل ( المنظمه والوظائف ومكونات وصلحياتها) ثم توصيف الوظائف (من مهام وظروف العمل ومتطلبات الوظيفة)
- 2- تقدير العمالة المطلوبه  
نقوم بتحديد ما حسب عنصرين (حجم العمل + الاحلال) هو: ترك الموظف لوظيفته ترك مؤقت: اجازة او ندى أو غياب او اعاره او ترك دائم: انتقال من المنظمه لآخرى - الترقية- او اصابه او تقاعد
- 3- تحليل الوضع الراهن  
حساب (عدد الافراد في اول المده أي بدايه السنه + عدد الافراد خلال الفتره - احتياجات الاحلال )
- 4- تحليل سوق العمل  
معرفة العرض في السوق من ناحيه النوع او الكم عدد الموظفين ماهي الجوده الموجوده + درجه الطلب درجه المنافسه للعماله هل هناك شركات منافسه + ماهي قدرة المؤهلات توفرها الجامعات
- 5- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي  
اذا كان هناك عدد فائض من العاملين في السوق بناء على عددهم او كفاءتهم فيجب التشديد في معايير الأستقطاب و الاختيار لوجود عدد كبير من الموظفين ولكن عندما يكون هناك عجز في الموظفين يجب تساهل في اختيار الموظفين
- 6-مواجهة العجز والفائض  
تقوم ادارة الموارد البشرية بمواجهه العجز او الفائض الموجود

ب/ تنظيم الموارد البشرية : خطوات التنظيم :

- 1- تحديد أهداف و فلسفة الموارد البشرية في المنظمه
- 2- تحديد نمط ادارة الموارد البشرية ( مركزي - لامركزي )
- 3- تحديد الانشطة الرئيسييه
- 4- ترجمة الانشطه الى اختصاصات وظيفيه
- 5- تجميع الوظائف وتنسيقها فـ مجموعات ( ادارات - اقسام - وحدات )
- 6- تحديد السلطات الاداريه والكماليه وتوزيعها بين المستويات التنظيميه
- 7- تصميم اجراءات العمل والسجلات والدورات

ج/ توجيه الموارد البشرية كيف نوجه العامل للقيام بعمله صحيح

- 1- شرح المهام والأعمال المطلوبه.
- 2- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمه.
- 3- مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- 4- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم
- 5- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية..

## د / رقابة الموارد البشرية

- 1- تقييم إنتاجية الافراد وأدائهم
- 2- تقييم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- 3- تقييم إجراءات وقواعد العمل.
- 4- تقييم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- 5- تقييم نظم التدريب الحوافز والأجور،المعلومات.
- 6- تقييم معدلات دوران العمل والغياب

## ثانيا: 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>

## ثالثا: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية ( المدير )

- 1- المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم
- 2- المهارات السلوكية: الاتصال ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز
- 3- المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي ، التنبؤ ، اتخاذ القرار وتحمل المسئولية

## الخصائص يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
• العدالة في المعاملة.	• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.
• الرحمة.	• إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
• عدم الاستبداد بالرأي.	• إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.
• اختيار البطانة الصالحة.	• معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل.
• تحري مصلحة المرؤوسين.	• قدرة إقناع أصحاب المصالح.
• مراعاة تقوى الله والخوف منه.	• الاستماع والإنصات الجيد.
• الأمانة.	• تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف.
• الكفاءة والمقدرة.	• القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.

## رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



## خامساً: العلاقة بين (إدارة الموارد البشرية) و (الإدارات التنفيذية الأخرى) :

يتشاركان في تحقيق مهام :

- 1- تدبير الكوادر البشرية
- 2- تنمية الكوادر البشرية
- 3- المحافظ على الامن والسلامه
- 4- علاقات الموظفين

**أولاً: تحليل الوظائف (تعريف)**

- مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها..
- عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلحياتها، والمناخ المادي النفسي الاجتماعي، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها

**الجوانب يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف:**

- 1- الواجبات الوظيفية: الاعمال الفعلية يقوم بها الموظف وتحديد كيفية ادائها وتوقيته
- 2- سلوكيات العمل: مجموعة التصرفات تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات.
- 3- الأدوات المستخدمة: مثل الآلات الحاسبه، الطابعه او الات العمل المباشره في خطوط الانتاج
- 4- معايير الاداء : المقاييس التي يتم على اساسها تقييم اداء الموظف
- 5- ظروف العمل :معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل
- 6- مواصفات شاغل الوظيفة :مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبره، 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. تعدد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
استقطاب الموارد البشرية	مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. تعدد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين
اختيار الموارد البشرية	تعدد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة تعدد معايير وطرق اختيار أفضل موارد 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	تعدد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
تمهيز الموارد البشرية	تعدد التمهيز المناسب لهام ومسؤوليات الوظيفة. تعدد الأجر والتمهيزات 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**

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



## رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية

- 1- الاستقطاب والاختيار : تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.
- 2- تحديد الأجور: عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ثم تحديد الأجر بناء على ذلك.
- 3- تقويم الأداء : يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.
- 4- التدريب والتطوير : حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.
- 5- الترقيات : يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.
- 6- تخطيط الاحتياجات البشرية : يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد.

## خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف

- 1- تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.
- 2- تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها
- 3- تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، الأدوات الإشراف).
- 4- تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة.)
- 5- 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
- 6- جمع المعلومات عن الوظيفة .
- 7- 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 الأضرار والحوادث المهنية المحتملة
  - الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة
- 8- إعداد بطاقة توصيف الوظيفة

### ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟

الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية

### ما هي معايير المفاضلة؟

التكلفة- السرعة - الدقة - الموضوعية - طبيعة الوظيفة

### سادسا: مبررات تحليل العمل:

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات :

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

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

### سابعا: بطاقة توصيف الوظيفة

هي المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف

#### مكونات بطاقة وصف الوظيفة :

- 1- معلومات عن الوظيفة
- 2- واجبات الوظيفة
- 3- مسؤوليات الوظيفة
- 4- متطلبات شاغل الوظيفة: الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة :  
المعرفة : المؤهل العلمي والتخصص  
المهارات : الاتصال ، التفاوض ، العمل ضمن فريق...  
القدرات : القيادة ، الابتكار الحوار، التحليل التكيف مع ظروف العمل  
السمات الشخصية : الذكاء ، سعة الصدر، الأمانة ، الإخلاص ، الطموح ، الشجاعة البدنية.

## اولاً" مفهوم تخطيط الموارد البشرية

1- **التخطيط** : العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي اخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاصر لاحداث نرغب في تحقيقها مستقبلا . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول: **ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟**

## 2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

- تتناول تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعا + عملية شمولية تقتضي تخطيط الجوانب التالية
- تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الافراد
- تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تخطيط التدريب و تقويم الأداء
- تخطيط المسار الوظيفي ( التقدم الوظيفي المستقبل الوظيفي )
- يشير إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الاهداف العامة للمنظمة، أو الاهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها .

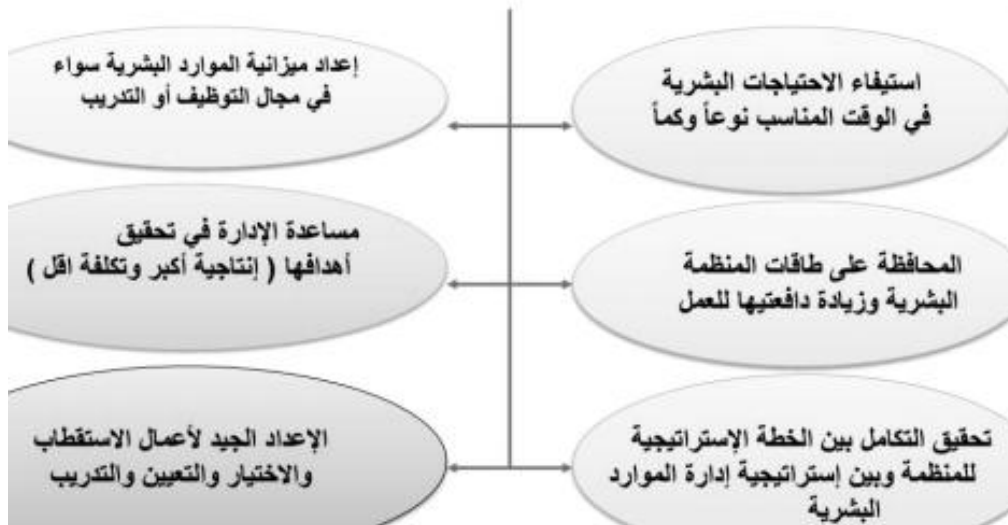
## \*\* تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية :

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

## ثانيا : 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 العالقة بالموارد البشرية.
- اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية.
- يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.

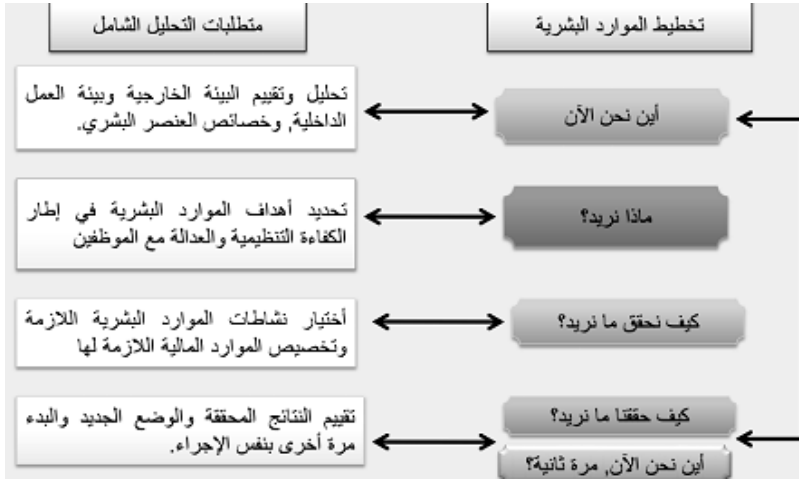
## \*\* أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية:



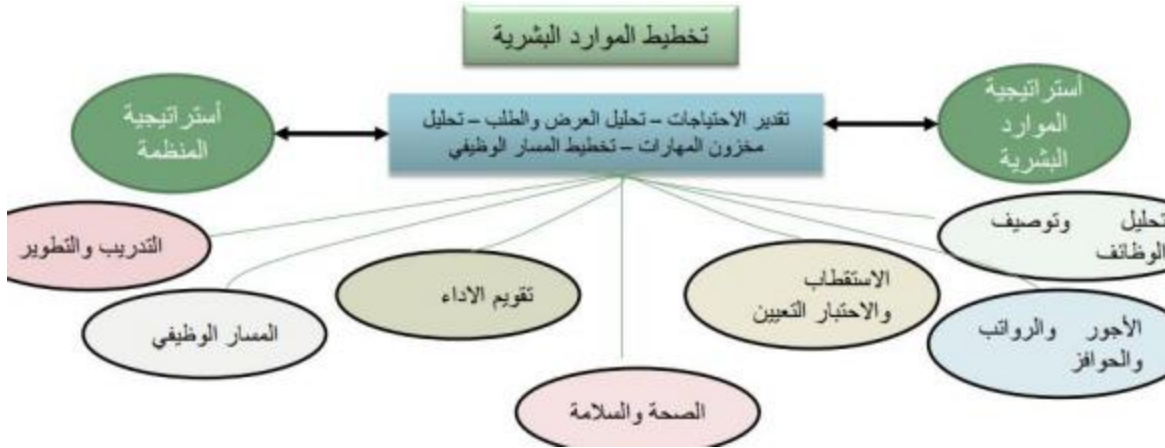
### ثالثا : علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي

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

### العلاقة بين تخطيط الموارد والتحليل الشامل :



### تأثير تخطيط الموارد بشريه على النشاطات الأخرى"



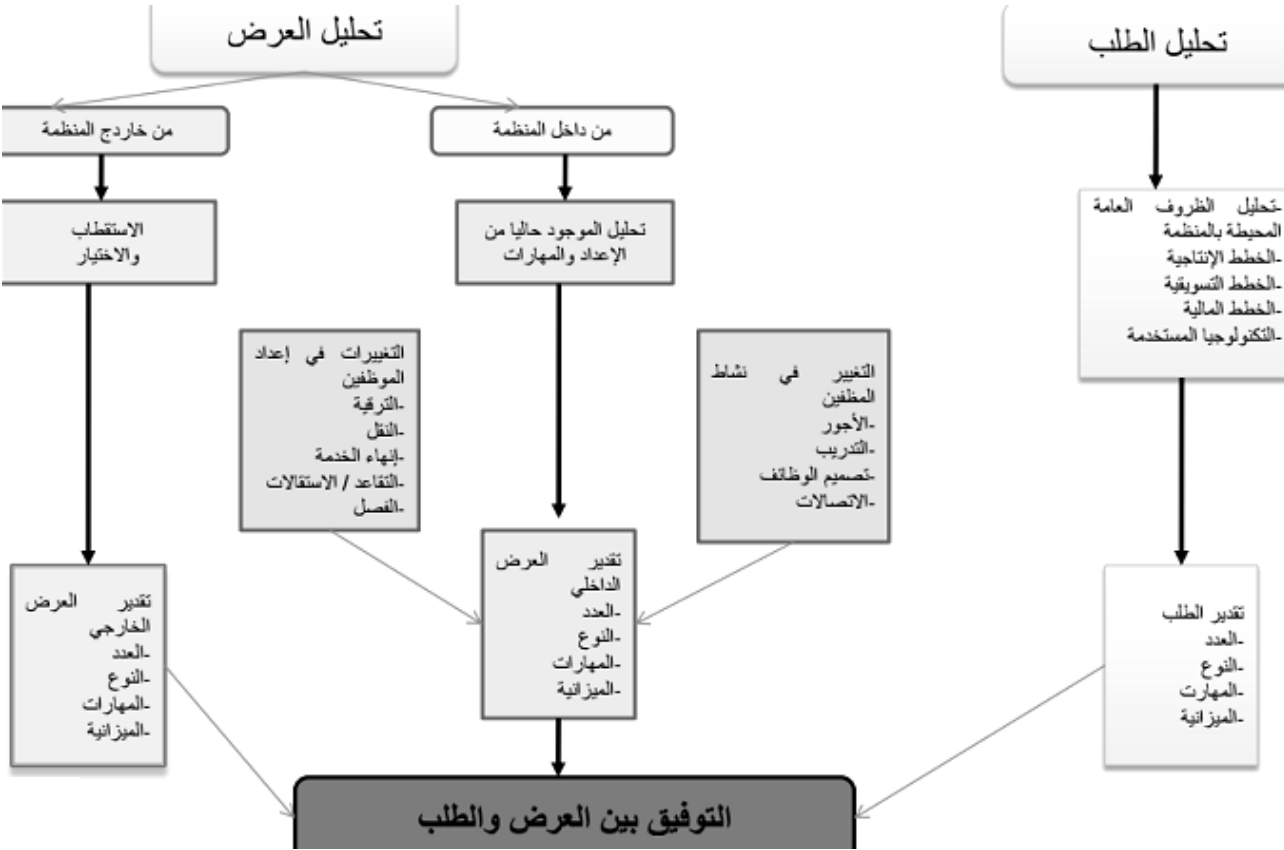
### \*\* العوامل المؤثره في تخطيط الموارد

- عوامل داخلية**
- طبيعة المنشأة - حجم المنظمه ومكان عملها
  - المركز التنافسي للمنظمه - التكنولوجيا -
  - المركز المالي - الموقع الجغرافي
- خارجيه**
- الاضلاع الاقتصادي العامه - اوضاع المنافسين -
  - ظروف سوق العمل - مستويات التكنولوجيا

### رابعا :خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية \*\*

- 1- تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية ) للفترة المحددة للخطة
- 2- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كميا أو نقديا).
- 3- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة استخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدر بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- 4- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثا.
- 5- احتساب ساعات العمل المطلوبة في العمال الادارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
- 6- تحويل الساعات ل اعداد من العمالة المطلوبة (مثال 7 ساعات عمل يوميا)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقا للاحتياجات المنظمة

- 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:

- 1- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة
- 2- العمل المطلوب منهم.
- 3- تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد.
- 4- التكلفة المتوقعة الاستقطاب الأفراد.

### في هذا يجب القيام ب:

- تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة سنويا.  
\*\* تحليل أعمق يستند على الموجود فعلا من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

### \*\* أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

#### الأساليب الكمية ::

- طريقة تحليل الاتجاه.
- طريقة تحليل المعدلات.
- طريقة تحليل معامل الارتباط.

#### الأساليب غير الكمية:

- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- طريقة التجربة والخطأ.
- طريقة دلفي

## 2- تحليل العرض على الموارد البشرية

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

### 1- 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:

- 1- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
- 2- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
- 3- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
- 4- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

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

#### ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

- 1- مخزون المهارات : يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة- ومعلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته خبراته التدريب الامتحانات - تطעותه - رأي مديره المباشر). وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.
- 2- طرائق الإحلال : أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف - والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ، وتحتوى على: عمر الموظف الحالي مستوى أدائه. وعمر المرشح للوظيفة - قدراته مهاراته
- 3- نظم المعلومات الآلية : تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات . بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب .

### 2- 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 :

- 1- 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
- 2- أوضاع الأسواق المحلية : قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.
- 3- أوضاع سوق المهن المحلية: قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى.

### 3- 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)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة:

- 1- اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف.
- 2- استخدام وسائل للاقناع خلال الاتصال بالنشط.
- 3- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- 4- إطالة سن التقاعد.
- 5- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- 6- تحسين نظام الأجور والحوافز.

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

اهم البدائل المتاحة للمنظمة:

- 1- تخفيض ساعات العمل.
- 2- تشجيع التقاعد المبكر.
- 3- تخفيض عمليات التوظيف.
- 4- اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.

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

- 1- في حالة تساوي العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.
- 2- قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.
- 3- 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 لعالج العجز في تصنيف آخر.

### 1- مفهوم الاستقطاب.

- الاستقطاب البحث عن الافراد 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 لدي الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة.

### 2- أهمية الاستقطاب

- تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشره مع الاختيار والتعيين إذ يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية الي توفير بدائل انتقاء متعددة.
- الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية.
- تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين واعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية.
- تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالية والمنتجة.
- يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات ( الإعلان ، الاتصال ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة )

### 3- قواعد الاستقطاب

- 1- مركزية سياسة الاستقطاب
  - 2- دراسة أوضاع سوق العمل
  - 3- التحليل المنتظم للمصادر
- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزية.
  - مراجعة المعلومات وتطويرها او تعديلها حسب الظروف.
  - توحيد الاستراتيجية الاستقطاب واساليبه
  - مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة
  - حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / عالمي.
  - الظروف الاقتصادية السائدة.
  - الإغراءات المقترحة من المنافسين

### 4- طرق الاستقطاب (داخلي- خارجي)

الاستقطاب الداخلي : تلجأ المنظمات اليه 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 الي نشوء الصراعات والاحباطات النفسية لدى غير المرتقين
- حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار

#### 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 الخارجي 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



## سليات المصدر الخارجي .

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

## وسائل الاستقطاب الخارجي:

- 1- **الإعلانات:** أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من:
  - ✓ اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف، المجالات المتخصصة، الجرائد،)
  - ✓ صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب
  - ✓ يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة
  - ✓ تحديد العمل المطلوب من المتقدمين
- 2- **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)
- 3- **مكاتب الاستقطاب الاستشارية:** هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.
- 4- **المدارس والمعاهد والجامعات:** والمدارس المتخصصة... يجب اختيار المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها... الخ.
- 5- **مكاتب التوظيف بالمنظمات.**
- 6- **الاعلان عن طريق الانترنت.**

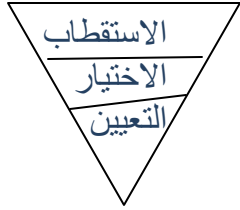
خطوات الاستقطاب الداخلي	تحديد الوظائف الشاغرة	تحديد الفرص الوظيفية المتاحة	خطوات الاستقطاب الداخلي
	فحص مخزون المهارات وقوائم الإحلال	فحص حركة التنقل الداخلية	
	مراجعة طلبات المتقدمين من الداخل من طرف اللجنة	فحص مخزن المهارات	
	تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية	الإعلان الداخلي عن الوظائف	
	التنفيذ	تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية	
		تنفيذ عمليات الاستقطاب المختارة	
خطوات الاستقطاب للوظائف القيادية		خطوات الاستقطاب للوظائف الكتابية	

## 5/معايير تقييم برنامج الاستقطاب

- 1- عدد وتخصص الأفراد المستقطبين.
- 2- مستوى المواصفات المستقطبة (عالية، متوسطة، ضعيفة).
- 3- المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب
- 4- تكلفة الاستقطاب (تكلفة المستقطب).
- 5- درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين.
- 6- عدد المصادر التي تم الاتصال بها.
- 7- عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب.

### مفهوم الاختيار:

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



### \*\* مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

مواصفات الفرد	متطلبات الوظيفة
التأهيل العلمي	واجبات الوظيفة
الخبرة	مسؤوليات الوظيفة
التدريب السابق	صلاحيات الوظيفة
المهارات الشخصية	
القدرات الخاصة	
السمات الشخصية	

### مراحل وخطوات الاختيار:

خطوات اختيار وظائف كتابية	خطوات اختيار وظائف مهنية	خطوات اختيار وظائف قيادية
استقبال طلبات التوظيف	استقبال طلبات التوظيف	استكمال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة
الفحص الأولي للطلبات	استكمال طلبات التوظيف	مقابلات مع مندوبي الادارة العليا
الاختبارات	المقابلة مع الخبراء	مقابلة مع الرئيس
استكمال طلبات التوظيف	المقابلة مع ادارة المنظمة	قرار الاختيار
المقابلة مع الخبراء	قرار الاختيار	التفاوض على الأجر
المقابلة مع ادارة المنظمة	التفاوض على الأجر	
قرار الاختيار		

### أ/الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

#### طلب التوظيف:

نموذج ورقي يشتمل على معلومات شخصية، التحصيل العلمي، الحالة الصحية، الميول والهويات، والخبرات السابقة، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المقدمة، اسم الوظيفة المتقدم إليها، توقيع صاحب العمل... الخ. يحوي طلب التوظيف الأقسام التالية... :

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

### السيرة الذاتية. Cv «مسار حياة الفرد»

تقدم لأصحاب العمل معلومات متنوعة عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية و العملية وخبراته وانجازاته السابقة في مجال العمل.

#### أبرز معلومات السيرة الذاتية- :

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

## ب/ الاختبارات

- تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة ( قيادية، مهنية، فنية )
- مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:
  - 1- ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة الم ارد شغلها..
  - 2- ان يتمتع الاختبار بالموثوقيه ، بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الاعداء..
  - 3- المصادقية، أي يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح..
  - 4- ان تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل او تقنيات..

### 1- اختبارات الذكاء

تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة .  
كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب ،  
تقيس الاختبارات: القدرة على التركيز \_ و إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال \_ الذاكرة \_ القدرة اللفظية أو القدرة التعبير و الحكم المنطقي..

2- **اختبارات القدرات** القدرات اللفظية، القدرات الحسابية، القدرات الكتابية، القدرات اليدوية  
تهدف الى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الاعمال والانشطة المتخصصة بنجاح  
كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام

### 3- اختبارات الشخصية

تهدف الى 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

### 4- اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية :

تقيس مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه كما تختلف بحسب نوعية الوظائف : الأعمال الميكانيكية - البرمجة الآلية

### 5- اختبارات نماذج الاداء:

تسعى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه : اختبار العاملين في خطوط الإنتاج - اختبار القدرة استخدام برامج الحاسب الآلي

## ج/ المقابلات

تهدف ل التأكد من مدى استطاعة المترشح اداء الوظيفة فعلا  
■ التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار  
■ التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة

### أنواع المقابلات -

المقابلة غير الموجهة	تقديم اسئلة غير موجهة تملئها طبيعة المقابلة او اجابة المتقدم الاخيرة.
المقابلة المقننة	تقدم نفس الاسئلة لجميع المترشحين
المقابلة الجماعية	يمثل المتقدم أمام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين . ذات وقت اقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً.
المقابلة المجهدة	الهدف منها تدير كيفية تصرف المترشح في بعض المواقف والضغوط
المقابلة الموقفية	تهدف الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم في موقف معينة لها علاقة بالوظيفة

### شروط المقابلة الفعالة للمنظمه

الاعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي  
تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة  
التسلسل في توجيه الاسئلة  
التحديد المسبق لطريقة تقويم اجابات المترشحين وطريقة توزيع الدرجات  
المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف  
تدريب المقابل على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة  
التركيز على الاسئلة ذات العلاقة بالموضوع، بدل اثاره الاسئلة الخاصة

### اخطاء شائعة في المقابلات -

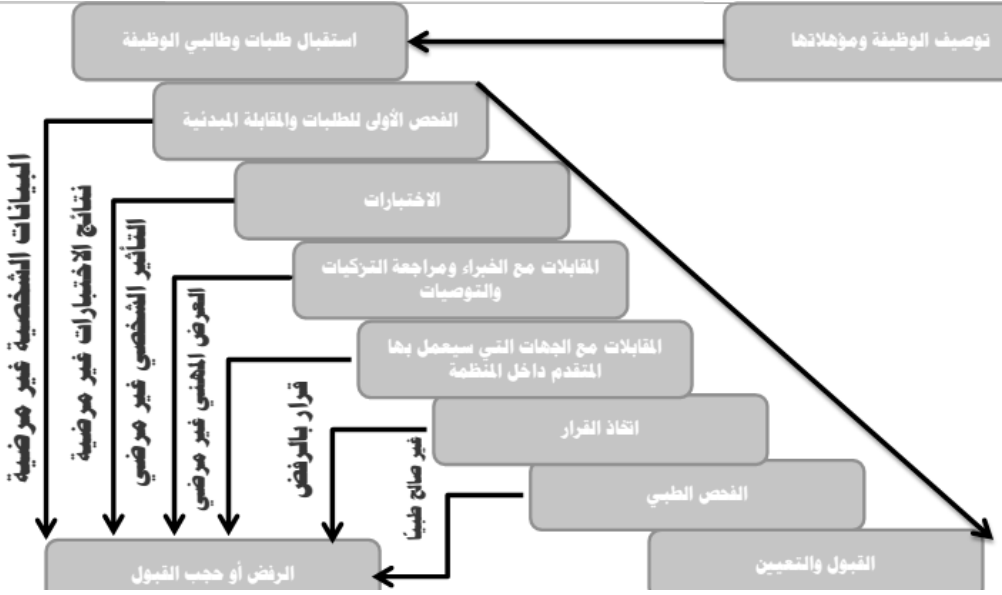
الحكم السريع على المتقدم ايجابيا أو سلبيا  
البحث عن نقاط الضعف  
عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة  
الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة  
تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين  
مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على المعايير المحددة مسبقا  
خطأ التأثر بالهالة:حسن المظهر، حسن الكلام  
خطأ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

### العدالة والمساواة في عملية الاختيار -

ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراء الاختيار - الثبات والتوازن في عملية الاختيار - إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات - إسناد الاختبارات والمقابلات الى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح - السرية في إجراءات الاختيار - تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة كاللون، العرق، الانتماء

## التعيين

الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء ثم التعيين.



شكل يبين مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ثم آخر مراحل الاختيار وهو التعيين:

## مفاوضات عرض العمل/ والأساسيات

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).

## هناك قواعد إرشادية في المفاوضات

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

## تعريف التهيئة المبدئية

1. عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.
2. العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمته، أهدافها، وفلسفتها عملياتها بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه في اليوم الأول للعمل
3. العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها \*\*

## اهمية التهيئة المبدئية

- 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 ام 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 سنتحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

## فوائد التهيئة المبدئية

1. تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
2. التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
3. 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.
4. **التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد**
5. **انخفاض في تكلفة بداية العمل** تشير الدراسات 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.
6. **ازدياد 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.
7. **الموظفون الراضون 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.

## اهداف برنامج التهيئة المبدئية

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

## طرق التهيئة المبدئية

- الكتب والنشرات وادلة العمل
- الافلام التسجيلية
- جولة على مباني ومنشآت المنظمه

## متابعة وتقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

- 1-استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد
- 2-استقصاء مديري الإدارات
- 3-اشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الاهداف التالية:

- زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد
- تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات الشركة
- اضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

**التعريف بالتدريب :**

1. العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
2. إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
3. نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.

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.

**الفرق بين التدريب + التعليم :**

**أهمية التدريب**

يساعد المنظمات على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية. يحسن 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.

**أهداف التدريب في ثلاث قطاعات:**

1. الفرد ( تحسين القرار – حل مشكلات – تطوير الذات – ثقه – تعامل مع ضغوط و صراعات العمل)
2. المنظمه ( ربحيه – مهارات – روح معنويه العمل )
3. العلاقات الانسانية و المناخ التنظيمي ( احساس اهميه العمل الجماعي- تحسين وسائل الاتصال تقديم معلومات حول السياسيات الاداريه)

**مبادئ التدريب**

1. دعم وتأييد الإدارة العليا ماديا ومعنويا.
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. التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعليا الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
6. توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
7. تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتردة لتطوير أساليب التدريب.
8. التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة/المدرسين/المتدربين)
9. اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية.



## مراحل نظام التدريب

### 1-مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:

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:



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.

التحليل التنظيمي

الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .

تحليل الوظائف

الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .

تحليل الأفراد

### 2-مراحل 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 ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير تحديد الأهداف. :
- لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
  - لا بد وأن تكون معيار يقاس عليه الأداء المطلوب.
  - لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة.

### 3-مراحل تحديد الأساليب التدريبية تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة :



#### أ/ تهيئة المناخ و الإعداد للتدريب

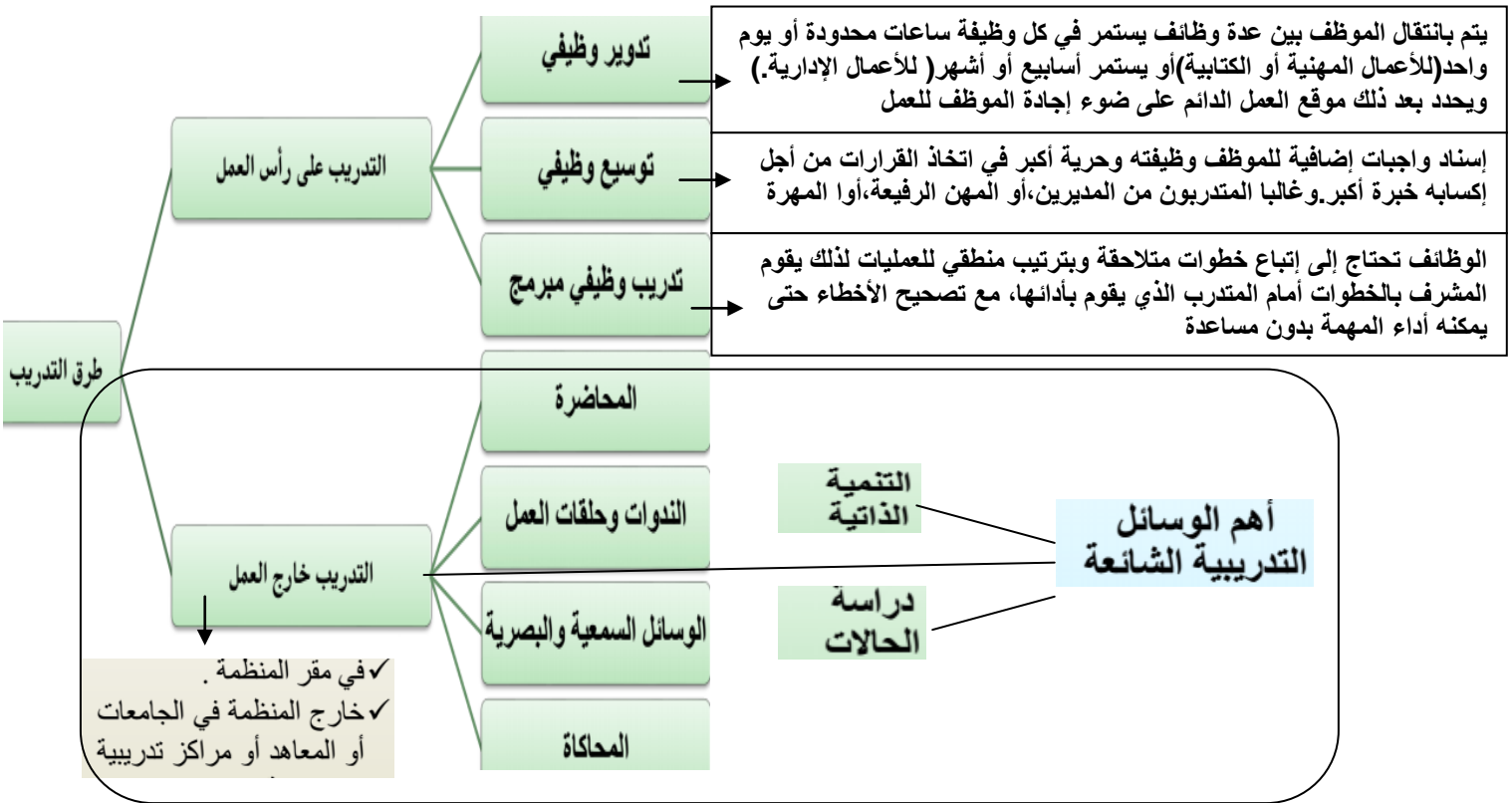
قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب لا بد وان يقوم المسئولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب

وتتطلب هذه العملية اتخاذ الاجراءات التالية:

#### ب/أختيار البرامج التدريبية

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئه وظيفية على حده:

- 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



#### 4-مرحلة تقويم التدريب:

##### تقويم المتدربين:

بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج. وتحليل 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، لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.



### تعريف تقويم الاداء

العملية يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بالسلوكيات خلال فترة التقويم. هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به. هو الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف حاليا، وامكانية تطويره مستقبلا.

### اهمية تقويم الاداء

- 1- يساعد تقويم الاداء المنظمة في: التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.
- 2- تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بتقويتهم.
- 3- مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الاداء بالاتفاق مع الموظف
- 4- توفير تغذية عكسية عن أداء الافراد (معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء)
- يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل

### اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها:

#### الاهداف الادارية

- 1- قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة
- 2- قرارات تجديد العقود او انهاءها
- 3- صرف المكافآت التشجيعية
- 4- قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير
- 5- اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار

#### اهداف التوجيه والارشاد.

ابرار جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين.  
ارشاد الموظفين الى البرامج التدريبية واعادة التاهيل.  
تقييم نظام الحوافز واساليب تحسين الدافعية للعمل.

#### اهداف البحث العلمي:

التحقق من صحة عملية الاستقطاب ا واختيار  
تقويم انظمه الحوافز والرضا الوظيفي

### \*\* خطوات عملية تقويم الاداء

#### 1- متطلبات التقويم واهدافه:

تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الاداء للوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية(حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل) مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الافراد أثناء أدائهم لأعمالهم(التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل...الخ).

2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم

تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.

3- تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة

يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم، بما يؤدي الى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع روحهم المعنوية .

#### 4-مناقشة طرق التقويم مع الموظفين:

من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.

#### 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

الهدف من التقويم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل بالتالي لابد تحديد معايير الاداء الكمية او النوعية او الزمنية التي ستقيس اداء الموظف

#### 6- مناقشة نتائج تقييم الاداء مع الموظف:

من حق الموظف المعني الاطلاع على نتائج تقييم أدائه ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم) حيث يتعرف الموظف جوانب القوة والتميز في أدائه، ومواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه المرحلة القادمة

#### 7- تحديد مجالات تطوير الاداء:

توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلا من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، الأداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء رفع كفاءة الاتصال، اتخاذ القرار) حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتمادا على نتائج التقييم



## \*\* طرق تقويم الاداء

اسم الموظف: ..... مسمى الوظيفة: ..... التاريخ: .....						
القسم: ..... القائم بالتقويم: .....						
الرقم	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	فوق المتوسط	متوسط	ضعيف
		٥ نقاط	٤ نقاط	٣ نقاط	نقطتين	نقطة
١	نوعية الاداء					
٢	كمية الاداء					
٣	الموظف/ المصادقية/					
٤	القدرة على الابتكار					
٥	التعاون مع الزملاء					
٦	اتباع التعليمات والانظمة					
رئيس القسم: ..... التاريخ: ..... التوقيع: .....						
معدم التقييم: ..... التاريخ: ..... التوقيع: .....						

### 1- طريقة التدرج البياني

يتم تحديد الصفات والخصائص تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها باستخدام مقياس من 5 الى 1 متدرج من (من منخفض إلى مرتفع).

### 2- طريقة الترتيب

ترتكز على مقارنة الفرد بغيره من الأفراف 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.

### 3- طريقة الوقائع الحرجة

تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف (الهامة/المحرجة/غير متكررة/إيجابية/سلبية) أثناء الأداء والعمل الفعلي، 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 التقويم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي، وإصدار حكم على أدائه.

### 4- طريقة قائمة الاختيار

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

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

### 5- طريقة الاختيار الاجباري - :

يقدم الى 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:

❖ لا يمتلك روح المبادرة	❖ ينجز العمل في الوقت المناسب
❖ يستخدم دائما الاجازات المرضية	❖ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل
❖ التردد في الازمات	❖ يخطط لعمله
❖ يميل الى التأخر في اتخاذ القرارات	❖ يستمع للتعليمات بدقة

-وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة الى المسؤولين في ادارة الموارد البشرية حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والاوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الاداء لكل موظف. -من مزايا انها تحد من اخطاء التحيز، من خلال اجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصيا الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

### 6- طريقة التقرير المكتوب

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

## 7 طريقة التوزيع الإجمالي - :

يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي عادة ما يكون %40 في الوسط، أداء متوسط %10 و %20 جهة (اليسار تمثل أداء جيد) و (أداء جيد جداً) على التوالي، و 10 و 20 من اليمين ضعيف) و (الأداء الضعيف جداً) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحني التوزيع الطبيعي.

10%: أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة.  
20%: أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة.  
40%: أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جداً.  
20%: أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جداً.  
10%: أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة.

## 7- طريقة الإدارة بالأهداف

عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، الأهداف واضحة وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج قياساً على الأهداف المرسومة

## 8 طريقة المزيج التقييمي

أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد

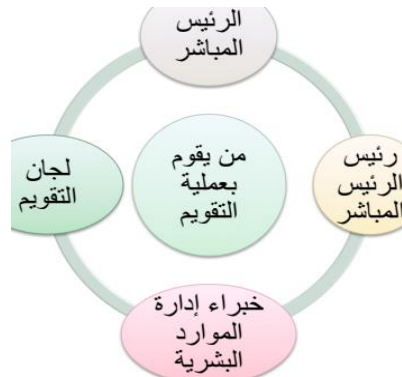


## \*\*\* مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

### كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

- 1- الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
  - 2- اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.
- يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختيار طريقة التقييم من أهمها:
- سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقييم.
  - أن تكون غير مكلفة.
  - إمكانية ربطها بالحوافز.
- 3 عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر
- 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



## مسئوليات تقييم الأداء

### الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقييم

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

## العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقييم

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

## المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

- 1- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية. / تجنب الانتقاد الشخصي. / عرض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- 4- تحديد الهدف من المقابلة. / عدم المقارنة مع الزملاء. / الإعداد الجيد للمقابلة.

### مفهوم تقييم الوظائف

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

### أسباب ومبررات تقييم الوظيفة

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

### أهداف عملية تقييم الوظائف

- 1-تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها اجرا على من سواها.
- 2-المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة.
- 3-تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية
- 4-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 إسناد المسؤولية إلى لجنة متخصصة. تشكل هذه اللجان عادة من:
1. مجموعه من المسؤولين من قطاعات منظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية.
  2. أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات.
  3. أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
  4. وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف.
- ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاج اعمالها، لان قد يستدعي دائما مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها.
- وجود لجنة دائمة تقوم بمتابعة تقييم الوظائف سبق لها ان حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لاتملك خبرة اللجنة السابقة.

### طرق تقييم الوظائف:

#### 1- 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 تصاعديا او تنازليا.
- مميزات هذه الطريقة: ببساطتها، وسرعتها، وسهولة تطبيقها وامكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة.
- عيوبها: انها لا تستند على معايير للقياس وانما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها امام تساؤلات الموظفين.

#### 2-طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

1. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم
2. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجودا بالمنظمة.
3. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب ودرجة المسؤولية.
4. تصنيف الوظائف الم ا رد تقييمها إلى فئات متشابهة واعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
- 5.مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى.
- 6.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:

- شيوخ استخدامها في وظائف القطاع الحكومي.
- استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص.

### سلبياتها:

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

### 3-طريقة مقارنة العوامل

- تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون عوامل المقارنة من :
- المسؤولية. •المهارة. • الجهد العضلي. • الجهد الفكري. • ظروف العمل.

### الخطوات

#### •خطوة الأولى:

تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة.

#### •خطوة الثانية

تحديد عوامل المقارنة وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية .  
تتراوح العوامل بين 4 إلى 7 عوامل غير أن السائد هو الـ 5 العوامل : 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 ان يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة
- ثانيا:مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العامل.

#### •الخطوة الرابعة

وضع الوظائف المختارة على خريطة(مقارنة العوامل)

### 4-طريقة النقط

- تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعا في الاستخدام
- وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف.
- ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلا من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة.



### تعريف الاجر:

- التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد المبذول في العمل ويتم دفعه على اساس يومي - اسبوعي - شهري - سنوي
- هو المبلغ النقدي المباشر يأخذه الموظف نهاية الفتره المحدده للعمل حسب الاتفاق سواء سمي اجرا او راتب او راتب مضاف اليه فوائد ماليه غير مباشره مثل استقطاعات التقاعد ، التأمين الصحي ، بدل السكن بدل التعليم

يهم الموظف : يكون الاجر متناسب مع جهده و مهاراته ومؤهلاته + يحقق له الاجر المستوى المعيشي ويتوافق الاجر مع كل زياده في خبراته و مسؤولياته حتى مع تصاعد مستوى الاقتصاد العام

- الاجر العادل من المشكلات التي تواجه ادارة اليوم في المؤسسات

❖ **الاجر:** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف او العامل وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي.

❖ **الرواتب:** فقد درجت على ان تميز عن الأجور في كونها تمثل مبلغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون اسبوعيا أو شهريا وقد يكون أيضا سنويا.

❖ **الاجر النقدي:** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا حيث ان هناك مبلغ يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على اجره أو راتبه مثل(اقساط التقاعد، اقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي)

❖ **الاجر الحقيقي** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. وأن اهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيرا مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك

❖ **الاجر 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 كالأستقرار في الوظيفة.

#### ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة؟

هو عنصر تكلفة عالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (50%) 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 ان تدرك:

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

### ماهو الاجر العادل ؟

#### • الأجر: من وجهة نظر العامل

- هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي.
- الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.

#### • الأجر وجهة نظر الإدارة

- ❖ هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات..
- ❖ والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع.

## ربط القوة الشرائية ب صافي الاجر يثير صعوبات :

- 1- من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل اسره لاختلاف متطلباتها وطبيعة انفاقها
- 2- تغير عادات الشراء من وقت لآخر يميل الاتجاه العام للاقدام على شراء كماليات
- 3- متوسط الاسعار يختلف من منطقه لاخرى مايعتبر دخل كافي هنا لا يكفي هناك

## الطرق البديله لقياس دخل العمل :

### •متوسط اجر الساعة

➤متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.  
➤ويمثل الاجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجر التشجيعية والعلاوات, أو الأجر 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.

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

➤ **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 الأجر

## العوامل المؤثره في تحديد مستويات الاجور:

- 1- مسلك الرياده او القيادة في تجديد الاجور في سوق العمل او قطاع المنظمه
- 2- مسلك المنافسه في المنظمات الاخرى فتحدد مستويات الاجور
- 3- مسلك التخلف عن مستويات الاجور السانده في السوق والدفع بأقل منها

## الاعتبارات يبني عليها رسم الهيكل العام للاجور:

### أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية.

- 1- واجبات ومسؤوليات الوظيفة
- 2- معدلات الأجر المماثلة
- 3- فرص الترقية والمزايا المالية

### ثانياً: العوامل الاجتماعية

- تكاليف المعيشة
- الحد الأدنى للأجور

### ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

- معدل الإنتاج
- الإمكانيات المالية للمنشأة
- عوامل العرض والطلب.

## التدخل الحكومي:

### اسباب تدخل الدوله في تنظيم الاجور:

ليست كل القوى العامله تجمعها تنظيمات عماليه تحمي مصالحها فتدافع عنها امام ارباب العمل يرى بعض الاقتصاديون تنظيم الاجور ضروره من التخطيط للتنميه حينما تتطلب المصلحه الوطنيه نتيجه اضرار اقتصاديه او ب امن وسلامة الدوله والتي قد تنشأ عدم اتفاق العمال وارباب العمل على الاجر

### صور التدخل الحكومي:

- 1- تحديد الحد الأدنى للاجر
- 2- تحديد الحد الأقصى للاجر
- 3- حالة الخلاف بين المنظمه والموظفين

### التطوير او النمو الوظيفي :

الترقيه ل مناصب اعلى في خط الوظيفة الواحد  
عملية يتم بموجبها المواضع بين اعتبارات الفرد ورغباته بالتقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية بالنمو

### مراحل التطوير الوظيفي :

#### 1/ تخطيط المسار الوظيفي

#### ب/ تصميم المسار الوظيفي(الترقيه المخططة)

- ❖ يعرف المسار الوظيفي بأنه: مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.
- ❖ تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها: عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.
- ❖ يتطلب التقدم نحو الهدف الأعلى للموظف التفاهم بينه وبين رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير النمو أو التقدم الوظيفي.
- ❖ إن هذه الخطوة تحقق فائدتين:
  - ✓ توضح معالم الطريق الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته ومتطلبات ذلك
  - ✓ تعد مدخلاً جيداً لإدارة الموارد البشرية في التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يعرف بـ "الترقية المخططة".
- ❖ إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف والمهن.

### أهميه التطوير الوظيفي :

- 1- تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل والتي ارتفعت مع ازدياد تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشرية.
- 2- يزيد التطور الوظيفي الجيد من جاذبية المنظمات ومن قدرتها على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الكفاء.
- 3- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
- 4- يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- 5- مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة.
- 6- يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- 7- تجنب المنظمة حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وكذلك حالات الجمود في نظام الترقيات.
- 8- يزيد من سمعة المنظمة خارجياً بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفاء من الخارج.

### ادارة التطوير الوظيفي:

#### 1- مسنولية الموظف

- ❖ يجب على الفرد نفسه أن يكتشف نفسه وقدراته وطموحاته ومكامن قوته وضعفه.
- ❖ إن ذلك يمثل الخطوة الأولى فهو بذلك يدير بنفسه خط سيره الوظيفي.
- ❖ بعد ذلك يطلب الفرد المساعدة من المنظمات، والتي تقدمها المنظمات الحديثة جيداً، على اعتبار أن التطوير الوظيفي هو عمل رسمي للمديرين تجاه رؤوسهم.

#### 2- مسنولية المنظمة:

كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟ يتم ذلك من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه. والاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف، واستخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب.



**أ- جلسات الإرشاد والتوجيه:** بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حدة بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استناداً للمعلومات المتوفرة).

**الخطوة الثانية:** المقارنة (يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك).

**الخطوة الثالثة:** التخطيط للتطوير الوظيفي (يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره).

**الخطوة الرابعة:** التنفيذ (الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم، والتدوير الوظيفي).

**الخطوة الخامسة:** المتابعة والتسجيل (متابعة الرئيس للموظف، وتسجيل المعلومات عن تقدم الموظف في مساره الوظيفي).

#### ب- الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف:

- ❖ على إدارة الأفراد أن تحفظ سجلات المتقدمين للوظائف من الموظفين داخل المنظمة سواء الذين تم تعيينهم أو الذين تم تجاوزهم.
- ❖ إن مثل هذا السجل يمثل مؤشراً للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في الاستمرارية في العمل معها وتحقيق نموهم الوظيفي في ذات المنظمة.

#### ج- استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب

- ❖ إن استخدام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى اكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### مراحل المسار الوظيفي :

- 1- التأسيس او البدايه (يحتاج الموظف من رئيسه دعم قدراته )
- 2- التقدم (انجاز الموظف واستقلاليته لحاجته في اتخاذ القرار بحريه)
- 3- المحافظه عالمكاسب ( حقق موظف طموحاته ولكنه يجتهد ليجلب الاحترام لنفسه والتقدير )
- 4- الاستعداد للتقاعد ( احتياج تأكيد الذات عبر انشطه خبيريه و اجتماعيه )

### المسار الوظيفي المزدوج:

- يقوم النظام على انشاء خطين متوازيان لمسار الوظيفي في 1- حقل التخصصي 2- الاداري :
- فنيا (استقلاليه في المهنة بدون سلطه او نفوذ )
  - اداريا ( تحقيق فرص اكبر بالتمتع بالمركز والسلطه واتخاذ القرارات )
- تلجأ المنظمه للمزدوج من اجل الاحتفاظ بمكانه المتخصصين الفنيين بمهاراتهم ( فني - علمي - عملي ) واتاحة فرص التقدم الوظيفي

### ادارة الحركة الوظيفيه: تتمخض عمليه ادارة المسار الوظيفي عدد من القرارات وعمليات اداريه منها:

- الترقيات :** مكافأة لانجازات الفرد السابقه وتقدير لارتفاع مستواه - تتم بدون زياده في الاجر تسمى (الترقيه الجافه)
- تحقق الترقيه مصالح للفرد و المنظمه : للفرد ( ترفع الروح المعنويه ) للمنظمه (مزيد من الانتاجيه والولاء
- الجمود الوظيفي :** البقاء لمدة طويله في وظيفه دون ترقيه او نقل لعدم وجود فرص وظيفيه - شح الماديه - سوء الاقتصاد - انخفاض الاداء
- التنزيل الوظيفي :** تخفيض مرتبه الموظف او نقله لوظيفه بمسؤوليات اقل لاعادة التنظيم بالمنظمه- الاندماج - الانكماش اقتصادي-عدم كفاءة الفرد
- الاستغناء المؤقت عن الخدمه :** الفصل المؤقت للواقع الاقتصادي للمنظمه وان تحسنت الظروف اعيد لوظيفته او لآخرى
- الاستقاله :** انفصال عن العمل باختيار الفرد لاسباب شخصيه او اداريه او فرص عمل خارجيه افضل
- التقاعد :** التوقف الاجباري عن العمل بعد الوصول للسن الازميه حسب الانظمه وتصفي حقوقه

### ادارة مشكلات الموظف : قواعد الانضباط والجزاء تمثل الجناح الاخر لعمليه التحفيز

- 1- **الانضباط :** الالتزام بقواعد العمل في الاداء والسلوك او الالتزام بالنظام والاصول المرعيه
  - 2- **الجزاءات :** حوافز سلبيه مناجل الردع وتصحيح السلوك
- قد تفرض الجزاءات ضرورة تظلم الموظف فيظهر مفهوم **الشكاوى :**
- حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف او الانتهاك لبنود العقد بين الموظف وصاحب العمل
- وبين الجزاءات والشكاوى يظهر مفهوم **التحكيم :**
- احاله القضيه مثار الخلاف بين الموظف و صاحب العمل لجهة خارجيه محايده يوافق عليها الطرفان وحكمها الزامي قطعا

## مفهوم صيانة الموارد البشرية

- المحافظة عليها بشكل يحقق فعالية والكفاءة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت.
- تحقيق أهداف ورغبات العاملين يتطلب وجود نظام حوافز من مجموعة المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل.

## 1/ المنافع والخدمات

### مفهوم المنافع

- تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للموظفين بشكل تطوعي أو إلزامي وتصنف إلى:
  - المنافع ذات الصبغة المالية.
  - المنافع الاجتماعية
  - يكون وفاء المنظمات الكبيرة بتقديم المنافع أكبر من المنظمات الصغيرة.
  - ترى المنظمات أن المنافع وسيلة تعزيز الرفاهية والانتاجية والاداء

## أهميه برامج المنافع والخدمات

- قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال معالجة مشاكلهم وزيادة استقرارهم النفسي والمادي.
- يساهم التعاقد والشراء الجماعي للعديد من المنافع إلى تخفيض تكلفتها على الموظفين.
- تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل.
- تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة.
- تحسّن حجم وجودة العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة

## أنواع برامج المنافع والخدمات الاجتماعية

برامج الخدمات الاجتماعية	برامج المنافع
الخدمات الصحية	الإجازات والعطلات
النوادي الرياضية، الاجتماعية، ثقافية	علاوات التقاعد
السكن، المواصلات الإطعام، التعليم	التأمين
الشراء المنخفضة السعر	مكافأة الاقتراح البناء

## أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات

- **زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل.**
- أن تكون هناك عوائد تغطي تكاليف تلك البرامج.
- أن تلبّي تلك البرامج احتياجات أغلب الموظفين.
- أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

## 2/: الصحة والسلامة

### الخدمات الصحية

- الأعباء المالية تتحملها المنظمة بهدف وقاية وعلاج الموظفين وعائلاتهم ضمن برامج وقائية أو علاجية دائمة. ويتطلب نجاح البرامج الصحية: اعتراف الإدارة العليا بأهمية تلك البرامج. - رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين.
- وجود جهاز إسعاف متكامل لمختلف الحالات. - التعاقد مع المستشفيات لتقديم الخدمة الصحية المناسبة عند الحاجة.
- تهدف البرامج الصحية إلى الوقاية والعلاج من: حوادث العمل. - الأمراض المهنية المختلفة خاصة المرتبطة ببيئة العمل-الإجهاد والتوتر.

## أسباب حوادث العمل

### أسباب متعلقة بالوظيفة:

- 1-ظروف العمل غير الأمانة: معدات غير آمنة، سوء إضاءة،
- 2-الإجهاد والإرهاق.
- 3-المناخ التنظيمي

### أسباب تتعلق بالعامل:

- 1- عدم استخدام وسائل الوقاية،
- 2- الاستخدام غير الآمن للمعدات

## مببرات خدمة الأمن والسلامة

- الأسباب الأخلاقية التي تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار.
- الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق القوانين وأنظمة السلامة والوقاية.
- الأسباب الاقتصادية تتمثل في:

- تكلفة الإسعاف والعلاج. - تكلفة الوقت الضائع: للموظف المصاب، لبقية الموظفين، أيام العلاج..
- تكلفة مرتبطة بالإنتاج: تعطل، تباطؤ، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات..

### مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

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

نلاحظ من التعريفات أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية:

- 1- رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل: الملفات، السجلات والنماذج تشكيلات الوظائف ومسيرات الرواتب (المدخلات).
- 2- مراجعة وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة)
- 3- الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات (المخرجات).

### النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

#### أولا: نظام الملفات

أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشؤون الأفراد أهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية : ملفات الأفراد 2- ملفات الوظائف 3- الملفات العامة

#### ثانيا: نظام السجلات

تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات ملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقا للموضوع الذي يعني به السجل ولكي يكون السجل فعالا لا بد وان يتميز بالوضوح والبساطة وان يكون ملائما للنشاط الذي سيستخدم فيه مثل:

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

### ثالثا ميكنة إدارة الموارد البشرية

- 1- حينما تقدم المنظمات على استخدام الانترنت ووسائط التكنولوجيا في دعم عملياتها وأنشطتها الإدارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالادارة الالكترونية لمواردها البشرية).
- 2- إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المنظمات هي في الواقع نظام تكاملي لجميع الأنظمة والعمليات التي تستند على دعم ما يتوفر لدى المنظمة من معلومات وبيانات وادوات تساعد على عملية الإدارة عن قرب وعن بعد

مضامين استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية	
تحليل وتصميم الوظائف	بإمكان الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل معا باستخدام الفيديو والبريد الإلكتروني والانترنت
الأستقطاب	الإعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الإلكتروني للمنظمة. وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل في الاتصال وعرض طلباتهم الوظيفية. شهادات طلب الوظيفة، والسيرة الذاتية... الخ
الإختيار	قياس قدرات وامكانيات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال: الامتحانات، الفيديو، او الانترنت، في محاكاة لتحديات العمل المتقدم له
التدريب	تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان، وأي وقت
الأجور والحوافز	بإمكان المتقدمين للعمل او حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفصيلات العلاوات وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية

## رابعاً :أسباب ودواعي استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية:

1. الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
2. نظام ميكنة المعلومات واستخدامها يحقق لها الوفرة في التكاليف،والسرعة في الوقت،والاختصار في الجهد
3. إن ميكنة إدارة الموارد البشرية سيساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب،بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق،والتنمويل،والإنتاج،والبحوث والتطوير.
4. المنظمات اليوم سارت خطوات سريعة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية فتسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات.

## خامساً : التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

- التحول إلى نظام الميكنة ليس عملاً سهلاً بالنسبة للمنظمات إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الإدارة العليا فوق ذلك،وتحتاج عملية التحول إلى دراسة مكثفة عن المسؤولين وربما من الجهات الاستشارية الخارجية.
- واجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول التالي:

محتوى الدراسة والتحليل	المراحل
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تشخيص المشكلات وتحديد ما</li> <li>❖ تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل ان تؤثر على استخدام الميكنة</li> <li>❖ تحديد الاهداف من الميكنة</li> <li>❖ تحديد متطلبات التشغيل</li> <li>❖ القيام بالدراسة وتقديم التقرير</li> </ul>	<p>المرحلة الأولى: / دراسة الجدوى</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام</li> <li>❖ تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الاهداف،والعواقب القائمة أو المحتملة</li> <li>❖ تقويم البدائل</li> <li>❖ تقديم التوصيات</li> <li>❖ تحديد المتطلبات الهندسية والفنية</li> <li>❖ تقدير تأثير النظام المقترح على النواحي الانسانية والفنية</li> </ul>	<p>المرحلة الثانية: / التصميم الأولي للنظام</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تفصيلات عن المواصفات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة)</li> <li>❖ دراسة اوليه عن تحليل التكلفة،والفعالية لأنظمة التصميم الهندسي البديله</li> <li>❖ لاختيار بديل التصميم المناسب</li> <li>❖ تقديم التوصية للمسؤولين</li> <li>❖ اذا تمت الموافقة يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد</li> </ul>	<p>المرحلة الثالثة: / الدراسة الهندسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اختبار الأنظمة الفرعية</li> <li>❖ اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية</li> </ul>	<p>المرحلة الرابعة: / اختبار النظام ثم التنفيذ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ قياس الاداء</li> <li>❖ تقويم الاداء</li> <li>❖ اجراء التعديلات اذا لزم الأمر</li> <li>❖ التنفيذ بعد التعديل</li> <li>❖ المتابعة والتقييم المستمر</li> </ul>	<p>المرحلة الخامسة: / مراقبة النظام والتقييم</p>

## سادساً : النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية.

- ✓ التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✓ تخفيض حجم المساحات المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الأفراد.
- ✓ ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الاستراتيجي في كامل المنظمة.
- ✓ تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفاعلية.
- ✓ تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط النمو والمسار الوظيفي للموظفين.
- ✓ تنفيذ برامج التدريب استناداً على الدراسات تحليلية موسعة على الاحتياجات الفعلية في جميع وحدات المنظمة.
- ✓ تحسين وسائل الاتصال بين الإدارات التنفيذية والاستشارية.

## سابعاً :مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية:

### 1الاستقطاب والتوظيف

- ✓ فحص طلبات التوظيف
- ✓ تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب
- ✓ تحليل معدل دوران العمالة او الغياب
- ✓ تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة
- ✓ تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة
- ✓ ادارة الاختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء
- ✓ مصادر التوظيف الداخلي المحتملة
- ✓ اجراء المقابلات من خلال الفيديو

إعداد ميزانية الأفراد السنوية.  
تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد.  
الربط بين تقويم الأداء وزيادات الأجور ، واستقصاء وتعديلات الأجور.  
الربط بين معدلات الأجور ودرجات الوظائف ومراتبها.

#### 4 تخطيط لاحتياجات البشرية والتدريبية

تقدير الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، وجدولة مواعيد التدريب للأفراد.  
تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تكلفتها.  
مراجعة مخزون المهارات البشرية، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.  
تخطيط الإحلال، وتحليل سجلات الحوادث.

#### 5 الخدمات - .

تكلفة الخدمات بالصحة والعلاج، والتأمين، الحوادث، والمعاشات.  
متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات.  
التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين

#### ثامناً : مراحل عملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية

- 1-مرحلة إعداد البيانات المختلفة في نشاطات الأفراد وبعض النشاطات المرتبطة بهذا الجانب(المدخلات)
- 2-مرحلة معالجة البيانات أو العمليات حيث يتم اختيار الأساليب والتقنيات المختلفة التي سيتعامل معها الحاسب من اجل تحويل البيانات إلي معلومات جاهزة للاستخدام.
- 3-الحصول على المعلومات في أي أشكال وتبويبات متعددة في شتى مجالات الموارد البشرية ومن خلال هذه المعلومات يستطيع المديرين اتخاذ بعض القرارات أو التصدي لبعض المشكلات.
- 4-الرقابة على أداء النظام سواء في التعديلات المحدثة على المدخلات أو البرامج والأساليب المستخدمة لتحويل البيانات إلى معلومات.
- 5-كيفية الاستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات في مجال تطوير البيانات أو البرامج

#### تاسعاً : ميكنة إدارة الموارد البشرية من الداخل او الخارج

- كيفية اختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجياً أم تقوم بنفسها بإعداد موقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها؟ إن لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها.
- وعلى أي حال إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشري فإن عليها الأخذ بالاعتبارات:
- ✓ هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدم أو من حيث مدة وفعالية الاستخدام.
  - ✓ تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات أو إعطائها.
  - ✓ ما هي الوظائف المتعددة التي يمكن أن تتواجد على الموقع.
  - ✓ كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع في المستقبل.

#### 10 : مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية

##### المزايا:

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

##### العيوب:

- ✓ عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسريرة كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات.
- ✓ إن استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي إلى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعريض معلومات لا يود المتقدمين للعمل لإظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية أو خلفهم في المنظمة.
- ✓ قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الأفراد، الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الالكترونية أو ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية.