

المحاضرة السابعة

(المحاضرة رقم ١ بث مباشر)

إدارة الموارد البشرية □

مراجعة عامة لما سبق دراسته □

الموضوع الأول

□ التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية

□ د / عبدالرحيم خليل

التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية

□ يمكن القول : إن العالم من حولنا ملئ بالإنجازات التي حققها الإنسان

على مر العصور فهناك مثلاً : سور الصين العظيم ، الاهرامات

المصرية ، الفتوحات الإسلامية قديماً ، وصول الإنسان للقمر ،

الاختراعات العلمية المستمرة ... الخ.

□ لاشك أن الإنسان بجهده وطاقته وطموحه هو العامل الأول في كل

هذه الإنجازات من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة .. الخ.

□ إن الإدارة التي حققت هذه الإنجازات بالاشتراك مع البشر الذين قد

يكونوا مختلفون في طموحاتهم ومشاعرهم .. ولكنهم جميعاً يسعون

لتحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل.

□ إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع

الإنسان ، وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة نذكر منها:

□ التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

□ التغيرات التكنولوجية.

□ التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات.

□ البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.

□ التغيرات في الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

المنظور الاسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

- إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان وركزت علي كل مجالات دراسة الموارد البشرية مثل مجالات : الاختيار والتعيين ، المسؤولية والتفويض ، القيادة ، والرقابة علي الافراد ، النصح والاستشارة ، التعويض المادي والضمان الاجتماعي ، مجالات التعلم والتدريب ، مجالات توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها لمن يشغل الوظيفة العامة.

أهم المرتكزات القيادية الهامة لإدارة الموارد

البشرية في الإسلام

- الوسطية.
- الإنسانية.
- الانتماء الي الجماعة.
- التفاعل مع المتغيرات البيئية.

الإدارة العلمية

- كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الادارة العلمية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات انتاجية متساوية.
- كان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الانتاج المحددة سلفاً من الإدارة.
- ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.
- من أهم رواد الإدارة العلمية هم : فردريك تايلور و فرانك جليبرت و هنري جانتي.
- لقد انتهجت الإدارة العلمية اسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم

العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.

- اعتمد تايلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والادوات المستخدمة في الانتاج للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الانتاج ، وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الانتاج أكثر من المعايير المحددة (المطلوبة) فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

أهم ما تميزت به الإدارة العلمية

- تحديد معايير الانتاج وفق اسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- حينما يتجاوز العامل المعيار من الانتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الانتاج.
- ينظر الى العامل كرجل اقتصادي هدفه الاساسي هو الحصول على المال.
- لكن اهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية و انسانية وعاطفية وتجاهلت ان هناك جوانب اخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل.

العلاقات الإنسانية

- من أهم روادها هم التون مايو و وروثلز برجر.
- منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

إدارة الأفراد

- وظيفة الأفراد: كجزء من مهام الإدارة:
- يعني ان كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه جنباً إلى جنب مع دور إدارة شؤون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في

المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

التحول الي إدارة الموارد البشرية

- لماذا التحول ؟.
- نتيجة لقصور إدارة الافراد وذلك لعدة اسباب:
- لم يكن هناك تناغم أ بين سياسات وممارسات هذه الإدارة.
- عدم وجود ترابط بين نشاطاتها ونشاطات الإدارات الأخرى.
- لم يكن لها دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- تفكيرها في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب فاصبح الأفراد عنصر تكلفة انتاجي.

أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

- تهدف إدارة الأفراد الي تحقيق اقصي انتاجية من الأفراد بينما
- تحرص إدارة الموارد البشرية علي التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الانتاجية والرضي الوظيفي مع أ.
- من حيث التطبيق والممارسة فإن التناغم والتناسق مفقود بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة ، بينما يكون العكس تمام أ وفق أ لمنطق إدارة الموارد البشرية.

الموضوع الثاني

- الموارد البشرية : المفاهيم ، الاستراتيجيات ، والأهداف.
- د / عبدالرحيم خليل

مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تعريف إدارة الموارد البشرية:
- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية

- المقصود بهذه الاستراتيجيات : هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية.
- وتتمثل أهم هذه الاستراتيجيات في:
- مركزية قرارات الاختيار والتعيين.
- تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل ٣ أو ٤ من ٥ أو أكثر.

- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
- اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق.
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.
- تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز.
- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.

- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

أهداف إدارة الموارد البشرية

- ١ . قوة عمل متجانسة : أي وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
- ٢ . قوة عمل منتجة : تستطيع تحقيق الانتاج وفق المعايير المحددة وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- ٣ . قوة عمل فعالة : ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف واقتصر وقت.
- ٤ . قوة عمل مستقرة: إي تخفيض نسبة دوران العمل قدر الإمكان.
- ٥ . تنمية قدرات الأفراد: ويظل هذا واجباً مهماً للإدارات الناجحة.
- ٦ . تحقيق الانتماء والولاء : كلما حرصت المنظمة على ارضاء الموظفين كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

الموضوع الثالث

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

محتويات المحاضرة

1 □ العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

2 □ المستويات التنظيمية المختلفة والمهارات المطلوبة.

3 □ ابرز ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة

الموارد البشرية.

4 □ المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.

5 □ النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

6 □ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية

الأخرى.

أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

□ تُعرف الإدارة بأنها: مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة

لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات)

بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

□ وتشمل هذه الوظائف:

□ تحديد الأهداف.

□ التخطيط.

□ التنظيم.

□ التوجيه (التنفيذ).

□ الرقابة وتقييم الأداء.

□ إن تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية ، ما هي إلا الأساليب

المستخدمة في التخطيط بصفة عامة.

□ كما ان تقويم نظم التدريب ، الحوافز والأجور ، المعلومات ، يتم بوضع

خطة تدريبية في البداية ، ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات

العاملين ويقيم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز : هل

ستكون حوافز مادية و معنوية ، وهل هي كافية أم يتم تعديلها.

□ كما ان تقويم معدلات دوران العمل والغياب ، المقصود به معدل الأيام

الذي يقضيها العامل في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى (عدم الاستقرار

في العمل) ، وكلما زاد معدل غياب العامل فإنه يدل على وجود مشكلة.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

- تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ... ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي و المسؤوليات والواجبات المسندة اليها.
- ويتضح ان المسؤولية التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة ، وعليه فإن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس

مستوى إدارة الإنتاج والتسويق.

تابع الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

- وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة والتي تنظم أمور الموارد البشرية بالمنظمة:

من توظيف ، تطوير ، حوافز ، وغيرها ... الخ.

تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
مدراء الأقسام. □ المدير العام للأقسام. □ القيادة الإدارية.	السكرتارية. □ الاستعلامات. □ مشغل الحاسبات. □ التحرير. □ الصادر والوارد. □ حفظ الملفات. □ المساعدين الإداريين	الاستشارات والتوجيه. □ خبراء تقييم الوظائف. □ خبراء تصميم وتحليل الوظائف. □ خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز. □ خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. □ خبراء التطوير والتنمية الوظيفية. □ خبراء علاقات الموظفين.

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

- يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين لثلاث أقسام:
- المهارات الفنية: تختص بطبيعة العمل : كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.
- المهارات السلوكية: وتهتم بالقدرة علي الاتصال ، والتفاوض ، وتكوين العلاقات ، والتحفيز ، وكيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.
- المهارات الفكرية: وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، والتنبؤ، واتخاذ القرارات.
- ويلاحظ ان المستوي اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع أو مستوي المدير بالمنظمة.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

- تختلف المنظمات في حجمها وأهدافها ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- كما تختلف المسميات التي تصنف بها الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
- إدارة الأفراد.
- إدارة العلاقات الصناعية.
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- إدارة شؤون الموظفين أو العاملين.
- إدارة علاقات الموظفين.
- إدارة الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية

- ويحدد هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة مثل:

- تخطيط الاحتياجات البشرية.
- تقدير حجم العمالة المطلوبة.
- تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة.
- تحديد القدرات والخبرات.
- تحديد عمليات الاختيار والتوظيف.
- تقويم الأداء والنقل.
- تحديد الفصل من الخدمة.

تنمية الموارد البشرية

- ويعتبر نشاط التدريب والتطوير من أهم أنشطة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة وتشمل هذه النشاطات ما يلي:
- عمليات التأهيل والتدريب بمختلف أنواعه.
- إعادة التدريب متى لزم ذلك لإحداث التطور الوظيفي.
- عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية بالمنظمة.
- التطوير الوظيفي.

التعويض (الأجور والرواتب)

- ويتناول هذا النشاط ما يلي:
- تقييم الوظائف ومقارنتها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- طرق تقييم الأجور والرواتب.
- مقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها.
- كيفية إعطاء الزيادات في الأجور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

صيانة الموارد البشرية

- والهدف من هذا النشاط هو:
- المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية.
- جعل المنظمة مصدر جذب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.
- الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة.

□ الاهتمام بالخدمات من صحية و تعليمية واجتماعية وغيرها

... الخ.

□ الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

علاقات الموظفين

□ ويهتم هذا النشاط بما يلي:

□ توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.

□ ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.

□ إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات:

□ الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ،

الاستقالات ، التقاعد.

□ تقليل العوامل التي تؤدي الي الاحتكاك بين الموظفين والإدارة

وتقليل الشعور بعدم الرضا.

□ التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بالمنظمة.

علاقات الموظفين

□ ويهتم هذا النشاط بما يلي:

□ توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.

□ ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.

□ إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات:

□ الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ،

الاستقالات ، التقاعد.

□ تقليل العوامل التي تؤدي الي الاحتكاك بين الموظفين والإدارة

وتقليل الشعور بعدم الرضا.

□ التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بالمنظمة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

□ إن إدارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم جداً مثله

مثل الإدارات الأخرى.

- وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ، وعلاقته بالإدارة التنفيذية هي علاقة شراكة بينه وبين الإدارات التنفيذية الأخرى.
- مثال : إدارة الإنتاج لو لم تكن علاقتها بالموارد البشرية جيدة لن تزود بموظفين ، أو تزود بموظفين لكنهم غير كفي ، فلا بد أن تكون العلاقة بين الإدارات قوية جداً .
- ماذا يفعلون في إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى ؟

□ تدبير الكوادر البشرية : استقطاب ، اختيار ، تعيين ، وتطوير ، وتدريب .

□ تنمية الكوادر البشرية .

□ المحافظة على الأمن والسلامة .

□ علاقة الموظفين: مهمة جداً وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها .

الموضوع الرابع ()

□ تحليل الوظائف ، توصيفها ، تصميمها

محتويات المحاضرة

□ وتتضمن هذه المحاضرة النقاط الآتية:

1 □ تعريف عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها .

2 □ طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف .

3 □ المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف .

4 □ توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف .

5 □ متطلبات الوظائف .

6 □ الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف

من هذه العملية .

□ وهناك عدة فوائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات

لعل ابرزها ما يلي: (٥ فوائد هي):

- 1 □ - توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات.
- 2 □ - توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول امام من).
- 3 □ - تحديد المسئول عن كل إدارة أو قسم.
- 4 □ - تحديد نوعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
- 5 □ - تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.

□ غير أنه من جانب آخر فان الخرائط التنظيمية لا تظهر: (٥ نقاط هي):

- 1 □ - وصف المهارات والمسئوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
- 2 □ - الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين والإدارات.
- 3 □ - مدى تشدد نظام الرقابة على الافراد أو تساهله.
- 4 □ - السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا هذه الوظائف.

تعريف عملية تحليل الوظائف

□ ” هي : مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة ، وواجباتها ، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها “.

□ أو ” هي العمل النظامي الذي تقوم به الادارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف وتحديد اطار مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة استقلالية الوظيفة والمجهود الذهني لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلي الأدوات المستخدمة وظروف العمل:

(مثل: درجة الحرارة / الرطوبة / الضوضاء / الغازات ... الخ) “.

□ إن خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية في سعيهم لجمع المعلومات

عن الوظائف فإنهم ركزوا على الجوانب التالية: (٦ جوانب هي):

1 □ - الواجبات الوظيفية.

2 □ - سلوكيات العمل.

3 □ - الادوات المستخدمة.

4 □ معايير الأداء.

5 □ ظروف العمل.

6 □ تحديد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة.

أهمية تحليل الوظائف

□ إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة: (أهداف):

1 □ - ان هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد

وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.

2 □ - انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج

التزاماته التي تحددها الوظيفة.

3 □ - ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقاً لأهمية

العمل واطار مسئولية شاغل العمل.

4 □ - تستطيع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم

تحديد عدد الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.

5 □ - وأخيراً ان المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات

المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

□ إن عملية تحليل الوظائف تؤثر من حيث واجباتها ونطاق

مسئولياتها والظروف التي تؤدي فيها ، ومستوى المهارات

المطلوبة في شاغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من

الجوانب :) ٦ جوانب هي(:

1 □ الاستقطاب والاختيار. ٤ التدريب والتطوير.

2 □ تحديد الأجور. ٥ الترقيات.

3 □ تقويم الأداء. ٦ تخطيط الاحتياجات البشرية.

خطوات عملية تحليل الوظائف

- ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي:
- أ تحديد الهدف من استخدام التحليل: ان تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية واسلوب جمعها.
- وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها:
- قائمة الاستقصاء ، الملاحظات ، المقابلات ، سجل الموظف اليومي.

خطوات عملية تحليل الوظائف

- ب جمع بيانات أولية : وأهم البيانات المطلوبة هنا هي:
- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.
- الهياكل التنظيمية للقطاعات.
- الوصف الوظيفي السابق (ان وجد).
- وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل ، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى بالمنظمة ، وكذلك مسماها ، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى.
- اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعداً أكثر للوظيفة ، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

ج اختيار نماذج وظيفية تمثيلية:

- وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلاً : محاسب ، سكرتير ، مشغل حاسب ، عامل خط تجميع ، ... الخ).

د جمع معلومات عن الوظيفة:

- وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث : واجباتها ، مسئولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل.

□ ه مراجعة المعلومات المتحصلة:
□ في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشر، وذلك للتأكد من مدي صحة المعلومات ودقتها ، ووضوحها.

□ و استخلاص الوصف الوظيفي:
□ ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، وظروف عملها ، ودرجة الخطورة بها ، كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

□ ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في:
□ أولاً : المقابلات:
□ وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي :

- 1 - مقابلات فردية مع الموظفين.
- 2 - مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- 3 - مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

□ ثانياً : الاستبيانات :

□ يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.

□ ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة

الاستبيان بشكل يضمن الوضوح.

□ وكذلك الدقة اللفظية وعدم ازدواجية التفسير ، كما ينبغي أن

تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب.

تابع طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

□ و قد تختلف قوائم الاستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة وفي

بعض الاستبيانات قد تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة.

□ وكلما جمعت قوائم الاستبيان بين النوع المفتوح والمغلق

من الأسئلة كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.

□ ومن أهم إيجابيات أسلوب الاستبيانات هو سرعة وكفاءة

الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو

أيضاً أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات.

□ ولكن من ناحية أخرى فإن لأسلوب الاستبانة عدة سلبيات

نذكر منها (٣ سلبيات):

1 □ انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضاً

بين الموظفين أو ان بعضهم لا يعرفون القراءة أو الكتابة.

2 □ احتمال سوء فهم المجيب على الاسئلة.

3 □ تحتاج الاستبانة الى جهود ضخمة في إعادة صياغة الاسئلة ثم

تفريغ الاجابات وتحليلها.

توصيف الوظائف

□ يمكن القول إن: ابرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

□ ماذا يعمل الموظف ، (المسمى الوظيفي).

□ كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات).

□ ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

□ ما هي المتطلبات في من يؤدي هذه الوظيفة.

متطلبات الوظيفة

□ تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في

الشخص المرشح للوظيفة.

□ ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها.

□ وغالباً ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة ٤ جوانب اساسية هي:

□ المعرفة: المستوى التعليمي التدريب الخبرات السابقة.

□ المهارات.

□ القدرات الخاصة.

□ السمات الشخصية: الذكاء / المظهر / الاستعداد الاجتماعي /

ضبط النفس.

□ أولاً : المعرفة:

وتعني المعرفة ، كل ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات

شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

□ ثانياً: المهارات:

و تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال ،

مثل تشغيل الآلات ، استعمال الايدي أو الاصابع ، الدقة والسرعة ،

قوة الملاحظة.

□ ثالثاً : القدرات الخاصة:

□ وهي القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض

الوظائف يمكن اجمالها فيما يلي :

□ القدرة على الابتكار ، القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ

القرارات ، القدرة على الحوار، والقدرة على التفاوض ، القدرة

على التعبير عن الذات ، القدرة على إدارة الآخرين والتعاون

معهم ، والقدرة التحليلية والقدرة الكتابية ، والقدرة على التكيف

والعمل في ظروف غير ملائمة.

□ رابعاً : السمات الشخصية:

□ حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب ان يتميز

بها من يشغل الوظيفة دون سواه ، (حسب نوع الوظيفة).

□ وتحديد المواصفات الشخصية يحددها خبير إدارة الموارد

البشرية أو الرئيس المباشر للعمل المطلوب .. وأهمها :

□ الذكاء ، سعة الصدر وحسن الخلق ، الأمانة ، الاستقامة

والإخلاص ، الطموح والقيادة ، السيطرة على النفس ،

الشجاعة، المظهر ، القوة البدنية) في بعض الوظائف (.

استراتيجيات تصميم الوظائف

□ إن عملية تصميم الوظائف تخضع للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة

المنظمة.

□ ويمكن هنا عرض أهم المناهج في هذا الخصوص وهي:

□ منهج الإدارة العلمية.

□ منهج العلاقات الإنسانية.

□ منهج خصائص الوظيفة.

□ المنهج الاجتماعي الفني.

□ وكل منهج له أسلوبه في عملية التصميم ، ولكل أسلوب مزاياه وعيوبه.

الموضوع الخامس

تخطيط الاحتياجات البشرية

(ولو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير وما مسني السوء)

سورة الأعراف ، الآية : ١٨٨

تعريف التخطيط:

□ التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل .

□ التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف

المستقبل وطرق تنفيذها .

□ والتخطيط عموم أ يدور حول عدة نقاط أهمها:

• الهدف.

• العمل.

• المستقبل.

• الاستمرارية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

□ إن (مصطلح تخطيط الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) ManpowerPlanning الذي كان شائعاً ولازال كذلك في بعض المنظمات .

□ ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كم ا و نوع ا ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية.

ويجب النظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية ومن ثم نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:

□ إن عملية تخطيط الموارد البشرية: تهتم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد ، والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده ، وللقطاعات المساندة ايضاً.

□ تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

□ كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه (تقديرات و تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً و نوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

□ ايضاً يقصد بتخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو متغير تابع لتغير في استراتيجية المنظمة ككل

أهمية الموارد البشرية

□ أو لآ: الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.

□ ثانياً: أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.

□ ثالثاً: نظر أ للتدخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.

□ رابعاً: أن تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت قراراتها وفعاليتها.

□ خامساً: حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم □ عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

□ وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

□ التغيرات الاقتصادية الدولية و الإقليمية و المحلية.

□ التغيرات السكانية (نسبة المواليد ، نسبة الوفيات ، الهجرة

الداخلية والخارجية للعمالة ، استقدام العمالة الأجنبية ... الخ .)

□ التطورات التكنولوجية المتلاحقة.

□ التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع ، وعاداته و تقاليده ، ونظرته

للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين و للمجتمع

ككل .)

□ سادساً: إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو

التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها ، وحجمها وعمرها الإنتاجي .
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق .
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات

- الموقع الجغرافي .

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

□ أولاً : تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

□ ثانياً : تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

□ ثالثاً : التوفيق بين العرض و الطلب.

□ أولاً : تحليل الطلب علي الموارد البشرية:

□ 1 - الأساليب غير الكمية وأهمها:

□ طريقة مراكز العمل.

□ طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.

□ طريقة التجربة والخطأ.

□ طريقة دلفي.

□ 2 - الأساليب الكمية وأهمها:

□ طريقة تحليل الاتجاه.

□ طريقة تحليل المعدلات.

□ طريقة تحليل الارتباط.

□ 1 - الاساليب غير الكمية) التقديرية (:

□ أ طريقة التقدير على أساس مراكز العمل:

□ يتم التقدير هنا استناداً إلى طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم ،

فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين و الجرسونات و المشرفين

لمطعم (بيتزاهايت) بعدد ١٥ فرداً ، فإننا على نفس القياس نقدر

احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس

التقدير.

□ ب - طريقة تقدير المشرفين:

□ تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائرته بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية.

□ وتعتبر هذه الطريقة سهلة و سريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حالة عدم توفر البيانات.

□ غير إن من ابرز عيوبها:

□ طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير.

□ وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

□ ج - طريقة التجربة والخطأ:

□ وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي

وإنما استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ.

□ ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب إلا أن أهم عيوبه أن تقدير

الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير

الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

□ د - طريقة دلفي:

□ يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في

المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب

تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل.

□ خطوات أسلوب دلفي: (٧ خطوات) هي:

1 □ - تعريف المشكلة موضوع الدراسة.

2 □ - تحديد الاسئلة أو الاستقصاء مع ملاحظة وضوح الاسئلة

وامكانية اجابتها.

3 □ - تحديد مجموعة من الخبراء المشاركين واعطائهم خلفية

واسعة عن موضوع البحث.

تابع خطوات طريقة دلفي: - □

□4 - إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.

□5 - يقوم المنسق باستقبال الإجابات وتحليلها و تلخيصها.

□6 - يقوم المنسق بإرسال قائمة الاسئلة مرة أخرى بعد إعادة

تصميمها و صياغتها ومعها الاجابات الاولية إلى مجموعة من الخبراء.

□7 - يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال إجابات الجولة الثانية

وتحليلها وتقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق في وجهات النظر.

□2 الاساليب الكمية:

□ أ طريقة تحليل الاتجاه:

□ يمكن أن نُعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه

يعني:

□ النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية

(خمس سنوات مثلا) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

□ ب - طريقة تحليل المعدلات:

□ تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على

أساس استخدام معدل التحول بين عامل و متغير(حجم المبيعات)

مثلا و الاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

ثاني أ : تحليل العرض:

□1 - طريقة مخزون المهارات:

□ تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن

إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء

المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

□2 - خرائط الإحلال:

□ تمثل خرائط الإحلال اشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع

القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة والموظفين المتوقع

احلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالي أ.

□ ولعل أهم عيب في خرائط الاحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل

في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق

الفائدة المرجوة منها.

تابع تحليل العرض:

□3 - طريقة نظم المعلومات الآلية:

□ تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الاسلوب في

تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في

العمل.

□ ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون

هناك اعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من

الوظائف.

ثالثاً : التوفيق بين الطلب والعرض: □

□1 - وجود توافق بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض

منها.

□2 - هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).

□3 - هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة

فائض).

□ كيفية علاجها:

□ الحالة الأولى : زيادة الطلب عن العرض (حالة عجز):

□1 - وهنا يمكن اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.

□2 - الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل

الاغراء.

□3 - تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة.

تابع : التوفيق بين الطلب والعرض:

4 - استخدام عمالة مؤقتة.

5 - زيادة فترة الخدمة أي اطالة سن التقاعد أو الإحالة الى المعاش.

6 - زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.

7 - تحسين برامج الأجور والحوافز إذا كانت ستؤدي إلى مزيد

من الانتاجية.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

□ ويمكن تحديد هذه الأهداف في :

□ أهداف المنظمة :

المزيد من الفعالية والانتاجية.

□ أهداف الأفراد :

الرضا عن العمل وإشباع الاحتياجات المتعددة لهم.

□ ويمكن حصر أهداف هذه العملية فيما يلي :

1 - الحصول على الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب.

2 - مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها) انتاجية اكبر بتكلفة أقل (.

3 - ان تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات

البشرية ، وإنما ايضاً المحافظة على طاقتها.

4 - إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو

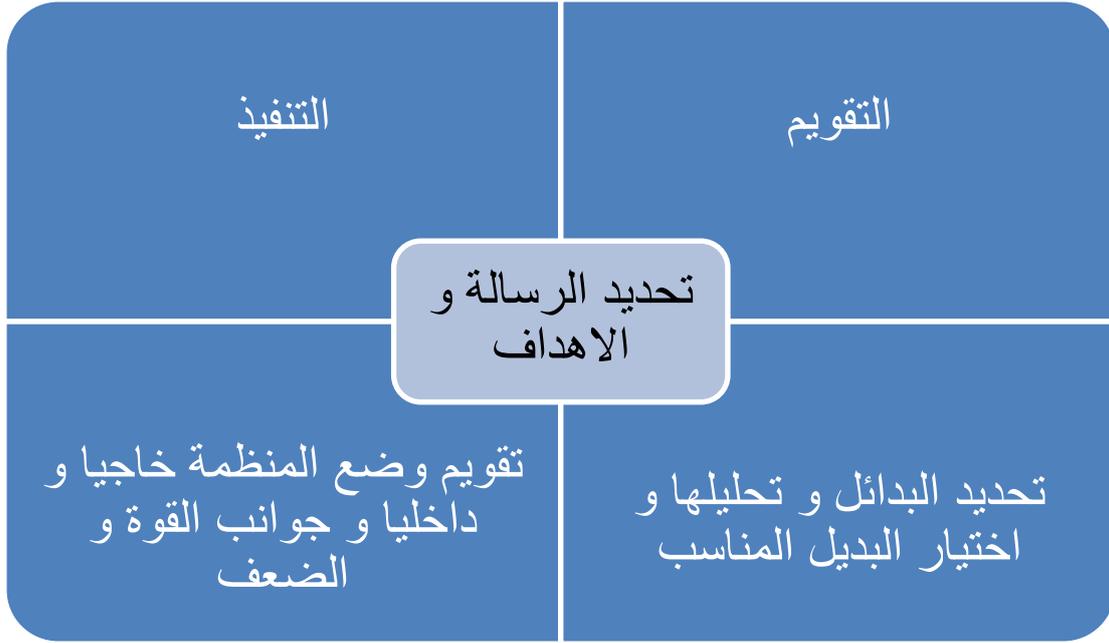
التدريب أو الخدمات أو انتهاء الخدمات.

5 - تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين

استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

6 - الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

مراحل التخطيط الاستراتيجي



العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها وعمرها الانتاجي.
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
- الموقف المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.
- التشريعات والأنظمة الحكومية.
- سوق العمالة.

الموضوع السادس

(الاستقطاب ، الاختيار ، الاختبارات و المقابلات)

د / عبدالرحيم خليل

□ إن أهم النقاط التي تتضمنها هذه المحاضرة هي:

□ 1 مفهوم الاستقطاب وأهميته وأساليبه.

□ 2 مفهوم الاختيار وخطواته.

□ 3 أهمية الاختبارات وأنواعها.

□ 4 المقابلات وأهم أنواعها وأساليبها.

الاستقطاب

□ إن الاستقطاب هو:

□ البحث عن الأفراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بالطرق

المختلفة ثم اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.

□ لكي نقوم بعملية الاستقطاب لابد من تحديد ٣ أمور هي:

□ 1 مسمي الوظيفة وموقعها.

□ 2 واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.

□ 3 شروط شغل الوظيفة : المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة

في من سيتولى الوظيفة.

أهمية الاستقطاب

□ وتتعدد الاسباب التي تبين أهمية الاستقطاب ونذكر منها: ٥ أسباب):

□ 1 الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.

□ 2 كلما تعددت أساليب البحث في قاعدة المتقدمين للعمل كلما أصبحت

الخيارات واسعة في اختيار الكفاءات ، وكلما أمكن اختيار الأكفأ

والأفضل من بين المتقدمين للعمل كماً ونوعاً.

□ 3 من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلي

المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء

وتطوير حياتهم الوظيفية.

□ 4 أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل

الفعالة والمنتجة ، ذلك أن هذه العملية بما يستتبعها من فرز المصادر

الأفضل والأقرب ، وكذلك عملية الاختيار الفعلي تقود في النهاية الى الحصول على الكفاءات الفعالة.

□ 5 تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان ، الاتصال الشخصي ، المعاهد والجامعات ، المكاتب الشخصية) ، وهذه الوسائل يجب ان تستخدم في البحث عن الكفاءات المعنية (مثلا : كتابية ، فنية ، مهنية ، إدارية وسطى ، ورفيعة عليا .)

قواعد الاستقطاب

- أولا : مركزية سياسة الاستقطاب:
- أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور:
- 1 حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم ، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة اليها.
- 2 مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي مثل هذا الأمر) تعديلات على توصيف الوظائف ، الهياكل التنظيمية ، أو تقدير الاحتياجات ، أو أساليب الاختيار .)
- 3 توحيد استراتيجيات الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحات الاعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

تابع قواعد الاستقطاب

- ثاني أ: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة:
- 1 مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شرحها.
- 2 حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / أو دولي.
- 3 الظروف الاقتصادية السائدة.
- 4 الاغراءات التي يقدمها المنافسون.
- ثالث أ: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب:
- وذلك من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحاً في

تلبية احتياجات المنظمة.

طرق الاستقطاب

□ هناك طريقتين أساسيتان للبحث عن الكفاءات وهما:

الاستقطاب الداخلي

الاستقطاب الخارجي

مزايا الاستقطاب الداخلي :

- ١ ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج وهو مما يزيد اخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.
- ٢ انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.
- ٣ موظفو الداخل غالباً ما يكونون اكثر معرفة بفلسفة وأهداف المنظمة واكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها واقل ميلاً للخروج منها.
- ٤ تصبح المنظمة اكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب اعلى.

عيوب الاستقطاب الداخلي

- ١ أن قفل الباب على التعيينات الداخلية قد يصيب المتقدمين للوظائف من الخارج بالإحباط ويسيء أكثر اذا تكرر هذا الامر بالمنظمة.
- ٢ يحرم هذا الاسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل ومن ثم تضيع منها فرص التطوير والابتكار المحتملة.
- ٣ قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من رجال الادارة (أو الملتحقين حولها).

الاستقطاب الخارجي

□ أهم وسائل الاستقطاب الخارجي:

- المعاهد والجامعات
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية
- الاعلانات
- مكاتب التوظيف
- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية
- الموظفين الحاليين بالمنظمة
- الاتحادات العمالية
- الاختيار

□ هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوقفوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة الشاغرة.

مراحل الاختيار

□ خطوات الاختيار للوظائف الكتابية:

- استقبال طلبات التوظيف (خطابات أو سيرة ذاتية).
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف) أو مقابلة أولية (.
- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.
- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

استمارة طلب التوظيف

- هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظيفة ويرجع اليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم وكذلك عن الأماكن السابقة للعمل ، والجهات المرجعية التي يمكن أن تركز المتقدم للعمل.
- ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة الى أخرى، ووفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم اليها.

ويمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة الى أجزاء رئيسية

- المعلومات العامة الشخصية
- معلومات عن المستوى التعليمي والتدريب
- معلومات عن الحالة الصحية
- التاريخ الوظيفي السابق
- الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية

السيرة الذاتية

□ وهو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية ، مستواه التعليمي ، وشهاداته العلمية ، خبرته السابقة ، والوظائف التي انتقل فيها ومسئوليتها وواجباتها ، وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم ، والى جانب ذلك الهويات الشخصية والحالة الاجتماعية.

الاختبارات

□ أساسيات وشروط نظام الاختبارات:
□ تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها : قيادية ، أو مهنية ، أو فنية.
□ هناك شروط ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:

من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف

1 □ **اختبارات الذكاء:** وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد و استعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية.
2 □ **اختبارات القدرات و الاستعداد:** ويستدل باختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح.

تابع من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف

3 □ **الاختبارات الشخصية:** وتهدف الاختبارات الشخصية الى قياس ابعاد شخصية الفرد : مثل الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي ، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.
4 □ **اختبارات الانجاز أو المعرفة المهنية:** تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال به في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل

تابع من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف

5 □ اختبار نماذج الاداء: وهي اختبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات : اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرمجة الآلية.

6 □ مركز التقويم الاداري: تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الإدارية التي يمكن ان توجه المتقدم لوظيفة أثناء العمل ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها..

المقابلات

□ أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن ان يتضمن تحقيق ما يلي:

- 1 □ هل يستطيع المرشح المتقدم : أداء الوظيفة فعلاً؟.
 - 2 □ هل لدى المرشح : الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟.
 - 3 □ هل يستطيع الموظف: أن ينصهر في المنظمة؟.
- المقابلات

□ أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن ان يتضمن تحقيق ما يلي:

- 1 □ هل يستطيع المرشح المتقدم : أداء الوظيفة فعلاً؟.
- 2 □ هل لدى المرشح : الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟.
- 3 □ هل يستطيع الموظف: أن ينصهر في المنظمة؟.

□ أسباب عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً □
وقد يرجع ذلك للأسباب الآتية:

- 1 □ عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الاخر.
- 2 □ اختلاف نمط المقابلة مع اختلاف أطراف المقابلة ، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة.
- 3 □ قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المُقابل

(المرشح.)

المقابلات الفعالة

□ من جوانب الاهتمام بالمقابلات الفعالة: (٧ جوانب هي):

- مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- من جوانب الاهتمام بالمقابلات الفعالة:

- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
- تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة.
- مراجعة استمارة طلب الوظيفة.
- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع

أنواع المقابلات

- المقابلات غير الموجهة
- المقابلات المقننة.
- المقابلات الجماعية.
- المقابلات المتلاحقة.
- المقابلات المجهدة.
- المقابلات الموقفية

الأخطاء الشائعة في المقابلات

□ ويمكن تحديد أهم هذه الأخطاء فيما يلي:

- 1 الحكم السريع على المتقدم.
- 2 البحث عن نقاط الضعف.
- 3 عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.

□4 الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.

□5 تأثيرات الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين.

المرجعيات والتوصيات الشخصية:

1 - الفحص الأولى لطلبات التوظيف.

2 - الاختبارات.

3 - المقابلات.

□ العدالة والمساوة في عملية الاختيار:

□ أولاً : اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.

□ ثاني أً: الثبات والتوازن.

□ ثالثاً : إعداد اجراء للاختبارات والمقابلات.

□ رابعا: الرية وعد التسرع في اجراء الاختيار.

□ خامس أً: تجنب الإيحاءات الشخصية.

نهاية محاضرة البث المباشر رقم ١

تمت بحمد الله وتوفيقه

عبد انثوي