

المحاضرة الثانية (الفصل الاول)

التطوير التاريخي لإدارة 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 الانسان للقمر ، الاختراعات العلمية المستمرة ... الخ.

– لاشك ان الإنسان بجهد وطاقته وطموحه هو العامل الاول في كل هذه الانجازات من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة... الخ.

– إن الادارة التي حققت هذه الانجازات 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 الأنسان ، وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة نذكر منها :

١/ التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

٢/ التغيرات التكنولوجية.

٣/ التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات.

٤/ البحوث والدراسات المختلفة في مجالات انتاجية والفعالية.

٥/ التغيرات في الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

*المنظور الاسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

– إن قيادة وادارة الافراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان وركزت على كل مجالات دراسة الموارد البشرية مثل مجالات : الاختيار والتعيين ، المسؤولية والتفويض ، القيادة والرقابة على 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 الاسلام

– الوسطية.

– الانسانية.

– الانتماء الى الجماعة.

– التفاعل مع المتغيرات البيئية.

*الادارة 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 الادارة.
- ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

من اهم رواد الادارة العلمية هم : فردريك تايلور و فرانك جلوبرت وهنري جانت.

- لقد انتهجت الادارة العلمية اسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك ، وذلك من خلال استخدام **المنهج العلمي والموضوعي** في تصميم العمل للوصول الى اقصى كفاءة انتاجية من العامل.
- اعتمد تايلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الاحصائية وتحليل طرق العمل والاداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والادوات المستخدمة في الانتاج للوصول الى معايير مقبولة من كميات الانتاج ، وإذا ما حقق العامل اية زيادة في الانتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

أهم ما تميزت به الادارة 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 الادارة العلمية الجوانب الاخرى للعامل من اجتماعية وانسانية وعاطفية وتجاهلت ان هناك اخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل.

ونتيجة لما سبق فقد أدى تجاهل الادارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية الى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الاداري هي مدرسة العلاقات الانسانية.

العلاقات الانسانية

- * من أهم روادها هم التون مايو و وروثلزبرجر.
- * منهج العلاقات الانسانية ينطلق من ان العاملين لابد وان يعاملوا معاملة انسانية من الادارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية اهدافهم واهداف الادارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة انتاجية العمل.

أسباب القصور في مدرسة العلاقات الانسانية:

- مدرسة العلاقات الانسانية لم تحقق الانجاحاً محدوداً كما يرى بعض الباحثون من حيث درجة الاشباع والرضا الوظيفي، او من حيث زيادة معدلات الاداء والانتاجية ويعود ذلك الى عدة اسباب اهمها:
- ان نتائج كثيرة من الابحاث لا تؤيد مقولة ان " العامل السعيد هو عامل منتج " .
- تفترض مدرسة العلاقات الانسانية عدم وجود اختلافات او فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماماً.

- لقد تجاهلت مدرسة العلاقات الانسانية جوانب هامة ذات تأثير على انتاجية الموظف وعطائه وهي :
البناء الوظيفي ، وانظمة العمل وقواعده والاجراءات واللوائح، وذلك ان مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً
في تحقيق اهداف التنظيم.
- كما تناست هذه المدرسة ان العوامل التي تحفز الافراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الانسانية.

ادارة الافراد:

- وظيفة الافراد / كجزء من مهام الادارة
يعني ان كل مدير في المنظمة يمارس دور ادارة شئون الافراد في القطاع الذي يرأسه جنباً الى جنب مع
دور ادارة شئون الافراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الادارات الاخرى في المنظمة في توفير
احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.
- ادارة الافراد/ كجهاز مستقل ومتخصص :
وبداً الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة نتيجة قصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية والرعاية
الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد.

ومن ثم فالإدارات المتخصصة تعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها
بما يحقق اهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو.

التحول الى ادارة الموارد البشرية:

لماذا التحول؟.

- نتيجة لقصور ادارة الافراد وذلك لعدة اسباب:
- ١/ لم يكن هناك تناغماً بين سياسات وممارسات هذه الادارة.
- ٢/ عدم وجود ترابط بين نشاطاتها ونشاطات الادارات الاخرى.
- ٣/ لم يكن لها دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- ٤/ تفكيرها في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب فاصبح الافراد عنصر تكلفة انتاجي.

أهم ما واجه المنظمات واداراتها من تغيرات:

*تغيرات اقتصادية/

رفع مستوى الكفاءة الانتاجية ، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف الانتاج والعمالة، تنوع
الاسواق داخلياً وخارجياً.

*تغيرات اجتماعية /

تنوع مصادر العمال، ارتفاع المستوى الثقافي ، زيادة الاحتياجات الانسانية، تدخل الحكومات لحماية
العاملين متمثلة في الانظمة والتشريعات المختلفة.

*تغيرات تكنولوجية/

مثل تغير تقنيات الانتاج، ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات، تطور شبكة الاتصالات، وانظمة المعلومات
الادارية.

*تغيرات ادارية/

حيث فرضت التطورات الادارية نفسها على المنظمات، كما ساهمت العلوم الاخرى في الفكر الاداري كعلم النفس والنظريات الاقتصادية واستخدام الحاسب الآلي... الخ.

فلسفة التحول الى ادارة الموارد البشرية تحمل في مضامينها:

- الافراد ليسوا مجرد عناصر انتاجية تابعة.
- ادارة الموارد البشرية شريك اساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- تحقيق اهداف المنظمة يكون بقوى عمل منظمة ومحفزة.
- اهداف المنظمة والعاملين متكاملة وليست متناقضة.

اوجه الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد:

- *تهدف ادارة الافراد الى تحقيق اقصى انتاجية من الافراد بينما تحرص ادارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق اهداف الانتاجية والرضى الوظيفي معاً.
- *من حيث التطبيق والممارسة فان التناسق والتناسق مفقود بين ادارة الافراد والادارات الاخرى في المنظمة، بينما يكون العكس تماماً وفقاً لمنطق ادارة الموارد البشرية.

مفهوم ادارة الموارد البشرية :

تعريف ادارة الموارد البشرية: هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم.

إن الكثير من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة:

اهم مميزات المنظمات الناجحة:

- ١/الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم اصولاً من اصول المنظمة.
- ٢/ وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- ٣/ مستوى جيد من الاجور والحوافز المالية الاخرى.
- ٤/المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ٥/ شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ٦/ التزام واهتمام من الادارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- ٧/تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

أما المنظمات غير الناجحة فإنها تتصف بما يلي:

- ١/ عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر اليها كأصل من اصول المنظمة.
- ٢/إدارة بيروقراطية غير مرنة مع ميل الى الدكتاتورية في الامور الادارية.
- ٣/عدم الاهتمام بتطوير الموظفين.
- ٤/شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
- ٥/ سياسات غير واضحة او غامضة واحياناً متضاربة.
- ٦/معدلات دوران عمل عالية.

إن سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها يؤدي إلى:

- ١/ انتاج مخالف للمواصفات.
 - ٢/ زيادة نسبة الحوادث والاصابات.
 - ٣/ ارتفاع نسبة الوقت الضائع.
 - ٤/ انتاج اقل.
 - ٥/ ارتفاع تكلفة الانتاج او الخدمة.
 - ٦/ انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية.
 - ٧/ زيادة نسبة التالف.
- مما يؤدي الى قدرة تسويقية وتنافسية اقل ثم انتاجية اقل ، وارباح متناقصة ثم الخروج من السوق.

اهمية وجود ادارة فعالة للموارد البشرية يمكن ان يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية اهمها ما يلي:

- ان وجود خبرات متخصصة في ادارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب افضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليها سيؤدي الى الارتفاع بانتاجية المنظمة.
- ان قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين سينعكس على رضائهم الوظيفي وهذا يساهم في زيادة عطائهم ونتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- ان المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين وتقويم الاداء والتدريب والترقيات سوف توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل او زيادة معدلات الغياب او انخفاض الانتاجية.

- ان ادارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ اليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة او التجاوز في الترقيات.

رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:

المقصود بهذه الاستراتيجيات/ هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية. وتتمثل اهم هذه الاستراتيجيات في:

- ١/ مركزية قرارات الاختيار والتعيين.
- ٢/ تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل ٣ او ٤ من ٥ او اكثر.
- ٣/ اعتماد سياسة الترقية او الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
- ٤/ اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى اكبر من السائد في السوق.
- ٥/ اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.
- ٦/ تصميم برامج تقويم الاداء ونظام الحوافز.
- ٧/ تصميم وتطوير والمحافظة على اسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
- ٨/ اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

اهداف ادارة 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 واقل التكاليف واقصر وقت.

٤/قوة عمل مستقرة: إي تخفيض نسبة دوران العمل قدر الامكان.

٥/تنمية قدرات الافراد: ويظل هذا واجباً مهماً للإدارات الناجحة.

٦/تحقيق الانتماء والولاء: كلما حرصت المنظمة على ارضاء الموظفين كلما قاد ذلك الى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

سياسات الموارد البشرية

– تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات او قواعد ارشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق اهداف الإدارة.

– تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية.

– يتولى مسؤولية اعداد هذه السياسات المسؤولين عن ادارة الافراد او الموارد البشرية.

– لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السياسات يجب ان تكون مكتوبة وان تعمم على جميع الموظفين.

خطط العمل:

تمثل خطط العمل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الاهداف: تحدد ما هو مطلوب عمله؟ كيف يتم التنفيذ؟ من سيتولى التنفيذ؟ ومتى يتم هذا التنفيذ؟.

بنت الجبيل~

المحاضرة الثالثة

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

د/ عبد الرحيم خليل

أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تعرف 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. وفيما يلي شرح موجز لهذه الوظائف:

وبتطبيق مفهوم العملية الإدارية على إدارة الموارد البشرية فإنها تكون :

أهداف الموارد البشرية : ولهذه الأهداف جانبين هما :

المنظمة والأفراد.

أهداف المنظمة : التي تسعى لتحقيقها هنا هي :

- الكفاءة والفاعلية / التجانس / الاستقرار / تطوير وتنمية المهارات / تحقيق النتماء والولاء ... الخ.

□ أما أهداف الأفراد فأهمها ما يلي :

- فرص عمل جديدة / ظروف ومناخ عمل جيد / العدالة في الأجور والمعاملة / فرص للتقدم الوظيفي / الاستقرار والأمن الوظيفي / تقديم الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية غيرها ... الخ.

□ تخطيط الموارد البشرية :

وتبدأ عملية التخطيط هنا بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة تجاه مواردها البشرية.

□ إن أهم خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية يمكن حصرها في:

□ تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة بالمنظمة.

□ تقدير حجم العمالة المطلوبة.

□ تحليل الوضع الراهن.

□ تحليل سوق العمل.

□ تحليل العجز أو الفائض الكمي أو النوعي.

□ كيفية مواجهة العجز أو الفائض.

□ تنظيم شؤون الموارد البشرية:

□ **ويمكن تحديدها في :**

- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمنظمة.
- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية ل مركزية).
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات أقسام وحدات).
- تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية.
- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات.

□ **توجيه الموارد البشرية (التنفيذ) :**

- تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي :
- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى بالمنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوى وسماع المقترحات بما يؤدي لتحقيق الأداء الجيد للأعمال.

□ **الرقابة :** والهدف منها هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه

يسير وفق الأداء والخطط المطلوبة وهذا يستلزم تحديد المعايير ،

وتقويم الأداء وقياسه ، ثم التصحيح وتشمل عملية التقويم ما يلي :

- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعيين ، التدريب ، الإجازات).
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- تقويم نتائج التدريب ومعدلة دوران العمل والغياب.

□ **توجيه الموارد البشرية**

- إن توجيه الموارد البشرية : تعني ارشاد – إصلاح – حل مشاكل.
- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.

- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوي ، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة علي الموارد البشرية

- رقابة الموارد البشرية : إذا تم التخطيط و التنظيم و التوجيه ولم تتم الرقابة يكون هناك خلل في العمل الإداري ، إذ يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض.
- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم ، كطلب تقرير عن مدى الأداء مثلاً .
- تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية ويجب مراجعة السياسات بشكل منتظم.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل : وهي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات ولاستراتيجيات والرسالة والخطط والقواعد ، ثم نضع إجراءات وتنميط العمل والسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين.

.....

- **إن تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية ، ما هي إل 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 ويقوم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز : هل ستكون حوافز مادية و معنوية ، وهل هي كافية أم يتم تعديلها.
- كما ان تقويم معدلة 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 لأخري ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ... ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي و المسئوليات والواجبات المسندة اليها.
- ويتضح ان المسئولية 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.

- ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات وظيفية موزعة حسب

الاختصاصات.

- وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية.
- وتقوم هذه الإدارات المختلفة بالتنفيذ ، مع تقديم النصح والاستشارة عند الحاجة.

في 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. <input type="checkbox"/> المدير العام للأقسام. <input type="checkbox"/> القيادة الإدارية.	<input type="checkbox"/> السكرتارية. <input type="checkbox"/> الاستعلامات. <input type="checkbox"/> مشغل الحاسبات. <input type="checkbox"/> التحرير. <input type="checkbox"/> الصادر والوارد. <input type="checkbox"/> حفظ الملفات. <input type="checkbox"/> المساعدين الإداريين.	الاستشارات والتوجيه. <input type="checkbox"/> خبراء تقييم الوظائف. <input type="checkbox"/> خبراء تصميم وتحليل الوظائف. <input type="checkbox"/> خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز. <input type="checkbox"/> خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. <input type="checkbox"/> خبراء التطوير والتنمية الوظيفية. <input type="checkbox"/> خبراء علاقات الموظفين

إن الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.

مثل مستشار الجودة ، فهذه وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا.

لكن مثلاً خبير في علاقة الموظفين قد يكون في مستوى الإدارة الوسطى ... وهكذا.

الخصائص التي يجب أن تتوافر في قيادة الموارد البشرية

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

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

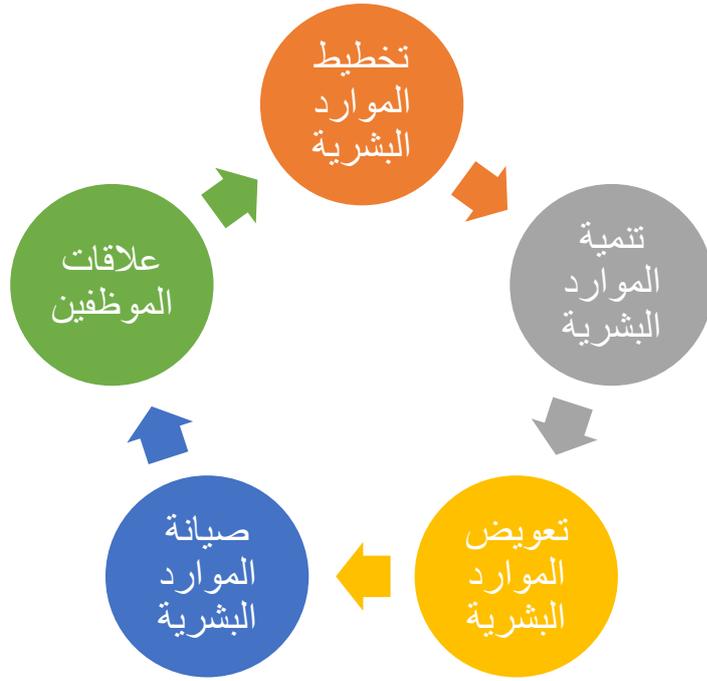
- يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين لثلاث أقسام :
- المهارات الفنية:** تختص بطبيعة العمل : كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.
- المهارات السلوكية:** وتهتم بالقدرة علي الاتصال ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز ، كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.
- المهارات الفكرية:** وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، التنبؤ، اتخاذ القرار.
- 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.

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.

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 ولانسجام بين المنظمة والموظفين.
- ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.
- إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مقالة :
- الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ، الاستقالة ، التقاعد.

- وأخيرا إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزارات والشكاوى.
- 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 جدا 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 جدا

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 جداا وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

عبق انثوي

الموارد البشرية المحاضرة الرابعة

تحليل الوظائف ، توصيفها ، تصميمها

محتويات المحاضرة ٤

و تتضمن هذه المحاضرة النقاط الآتية:

١. تعريف عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها.
٢. طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
٣. المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف.
٤. توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف.
٥. متطلبات الوظائف.
٦. الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية.

مقدمة المحاضرة

- تتكون المنظمات من مجموعات من الأفراد يقومون بأداء أعمال مختلفة وفي إطار من التنسيق والتكامل من اجل تحقيق أهداف سبق تصورها وتحديدها وعلى ذلك يتحقق الهدف من التنظيم.
 - فكل فرد مكلف بعمل ويؤديه وفق خطط محددة ومرسومة وعمله مرتبط ومكمل لأعمال أخرى في التنظيم وفي إطار من الصلاحيات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة والتنظيم ليس في الحد ذاته هدفاً ، وإنما وسيلة لتحقيق الهدف.
 - وكما هو واضح في الخريطة التنظيمية فإن الصناديق الموجودة داخلها تمثل لنا مسميات الوظائف وحدود سلطات ومسئوليات كل منها وحدود العلاقات والمسئوليات الإشرافية.
- وهناك عدة فوائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات لعل أبرزها ما يلي: (٥ فوائدها هي):

- ١) توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات.
- ٢) توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول أمام من).
- ٣) تحديد المسئول عن كل إدارة أو قسم.
- ٤) تحديد نواعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
- ٥) تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.

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

- ١) وصف المهارات والمسئوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
- ٢) الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين والإدارات.
- ٣) مدى تشدد نظام الرقابة على الأفراد أو تساهله.
- ٤) السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا هذه الوظائف.
- ٥) المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.

- ومن أجل ذلك فإن عملية (تحليل الوظائف وتوصيفها) تقدم معلومات واسعة وتفصيلية للمنظمة وللمن هم خارجها يستعان بها في كثير من القرارات والممارسات اليومية كما سنرى لاحقاً .

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 الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف وتحديد أطار مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة استقلالية الوظيفة والمجهود الذهني لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة وظروف العمل : (مثل درجة الحرارة / الرطوبة / الضوء / الغازات .. الخ)

تعريف عملية تحليل الوظائف

- إن خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإنهم ركزوا على الجوانب التالية: (٦ جوانب هي) :
 ١. الواجبات الوظيفية.
 ٢. سلوكيات العمل.
 ٣. الأدوات المستخدمة.
 ٤. معايير الأداء.
 ٥. ظروف العمل.
 ٦. تحديد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة.

وفيما يلي شرح موجز لكل نقطة سابقة :

١. الواجبات الوظيفية: وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات حيث يتم تحليل الوظائف ، وتحديد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل ، وقد تحدد أيضا كيفية تقييم الأداء وتوقيته.
٢. سلوكيات العمل: وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل هذه الوظيفة ، مثل الاتصالات و التقارير واتخاذ القرارات.

٣. الادوات المستخدمة: مثل الآلات الحاسبة ، والطابعة ، والادوات المساعدة مثل: آلات النسخ أو الفاكس ، وآلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج ، كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب ، والمواد المستخدمة فيه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والادوات.

٤. معايير الأداء: وهي المعايير أو المقاييس التي تتم على أساسها تقويم أداء الموظف ، (الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة) .

٥. ظروف العمل: وهي الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل ، بالإضافة إلى تحديد مجالات الاتصال مع الآخرين ومقدار الحوافز.

٦. وأخيراً : فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة مثل :

- مستوى التعليم .
- نوع التدريب .
- درجة الخبرة .
- الصفات الشخصية مثل : القدرات والاستعداد الذهني ، الذكاء ، الهوايات ، السمات الشخصية ... الخ .

أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة: (٥ أهداف):

١. إن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.
٢. انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
٣. إن تحديد الأجر على العمل يجب أن يتم وفقاً لأهمية العمل وإطار مسؤولية شاغل العمل.
٤. تستطيع المنظمة أن تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الأفراد اللزيمين.
٥. وأخيراً أن المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها .

• إن عملية تحليل الوظائف تؤثر من حيث واجباتها ونطاق مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها ، ومستوى المهارات المطلوبة في شاغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب : (٦ جوانب هي):

١. الاستقطاب والاختيار: حيث تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة ، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها ، ومن ثم فإن عملية البحث عن الأفراد

الصالحين للعمل ، و من ثم اختيار الأفضل منهم يتم وفقا لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد بأقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

٢. **تحديد الأجر:** حيث أن عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة

وحجم مسؤولياتها وظروف التي تؤدي فيها وشروط شأغليها ، و من ثم فإنها تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الأجر المخصص لكل وظيفة ، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية ، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى والعكس صحيح ، في الوظائف ذات المسؤوليات الأدنى أو المهارات الأقل أو مستوى خطورة أقل.

٣. **تقويم الأداء:** عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج إلى معايير للقياس ، وما يقدمه تحليل

الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس ، والأداء بمستوى أقل من هذه المعايير يعني أن هناك خلافا قد يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل ، أو خلافا في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.

٤. **التدريب والتطوير:** تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف

، والتصنيف يتناول وبشكل موجز : مستوى المهارات المطلوبة في الموظف ، وإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفا فإن ذلك قد يعني حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك.

٥. **الترقيات:** تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساسا جيدا لترقية الموظفين ولقدراتهم على

تحمل مسؤوليات الوظائف وأعبائها ، وكلما أثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته لتحمل مسؤوليات وأعباء وظيفته أعلى في التنظيم.

٦. **تخطيط الاحتياجات البشرية:** تستفيد إدارة الموارد البشرية من البيانات التي تم جمعها

حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية حول وظائف الأفراد كما ونوعا، وكذلك تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات المنظمة من الأفراد.

خطوات عملية تحليل الوظائف

ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي :

- أ- تحديد الهدف من استخدام التحليل : أن تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها.
- وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها:
- قائمة الاستقصاء ، الملاحظات ، المقابلات ، سجل الموظف اليومي.

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 بعدا أكثر للوظيفة ، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.
- ت- اختيار نماذج وظيفة تمثيلية : وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلا ، مَحاسب ، سكرتير ، مشغل حاسب ، عامل خط تجميع ،... الخ .
- ث- جمع معلومات عن الوظيفة : وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ، مسنولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل.
- ج- مراجعة المعلومات المتحصلة : في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشرة ، وذلك للتأكد من مدى صحة المعلومات ودقتها ، ووضوحها.
- ح- 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 :

أولا : 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.

مزايا المقابلات: تعد المقابلات أكثر أساليب جمع المعلومات لسهولةها ، كما أنها قد تكشف

الى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الأعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر ، أو الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته ، ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أهم سلبيات المقابلات : هي نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية

إعادة تقييم الأجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

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 .
- وقد 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 الاستبيانات عدة سلبيات نذكر منها:
 ١. أنها قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين وإن بعضهم يجهلون القراءة أو الكتابة.
 ٢. احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
 ٣. تحتاج إلى جهود ضخمة في إعادة صياغة الأسئلة ثم تفريغ الأجابات وتحليلها.

ثالثاً : الملاحظة:

- ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال ، وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث: توقيت الأداء والتكرار ، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ومدى كفاءة العمليات الإنتاجية ، وظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.
- ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

❖ إن أبرز **إيجابيات** هذا الأسلوب تبدو فيما يلي : (٣ مزايا هي) :

١. الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
٢. توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة إذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك. ََََ

٣. تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة.

- ❖ أما **عيوب** هذه الطريقة فيمكن أيجازها في (٣ عيوب هي):
- ١. قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء.
- ٢. لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
- ٣. قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل.

رابعاً : سجل الموظف اليومي:

- وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.
- وقد يعاب على هذا الأسلوب تحيز الموظف ومبالغته أحياناً .
- إن استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان معا رقدا موسعا لتوصيف الوظيفة.
- غير أنه يعاب على أسلوب السجل اليومي للعمل تحيز الموظف بالمبالغة لبعض جوانب العمل وتقليله لجوانب أخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

- ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه المشكلات :
١. **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** يخشى كثير من الموظفين من وظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة.
 - ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة اتباع ما يلي:
 - التهيئة المبدئية لدى الموظفين.
 - محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
 - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي ، أو تصريح للمدير المسؤول.
٢. **أما المشكلة الثانية :** فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات ، والوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير، أما من خلال إضافات جديدة للعمل ، أو تغيير الأدوات المستخدمة ، أو الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة.
 - وهناك **طريقتان** يمكن أتباعهما للتحديث بالمنظمة وهما:
 - قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
 - الطلب من مدراء الإدارة أو الأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية بأي مرنيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها ، أو تصنيفها.

٣. **أَنْ عَمَلِيَّةَ تَحْلِيلِ الْوُظَائِفِ تَنْتَهِي بِعَمَلِيَّةِ أُخْرَى هِيَ تَوْصِيفُ الْوُظَائِفِ.**
- هَذَا التَّوْصِيفُ بِالنِّسْبَةِ لِلْمُوظَّفِينَ الْجَدِيدِ قَدْ يَعْتَبَرُ فِي رَأْيِهِمْ بِمِثَابَةِ عَقْدِ عَمَلٍ يَحْدُدُ فِيهِ التَّرَامَاتِهِمْ وَمَسْئُولِيَّاتِهِمْ.
 - وَمَنْ ثَمَّ فَإِنَّ أَيْةَ طَلَبَاتٍ مِّنْ رُّؤُسَانِهِمْ بِأَعْمَالٍ عَرَضِيَّةٍ جَدِيدَةٍ قَدْ يَبْدُو فِي نَظَرِهِمْ مَخَالَفَةً لِعَقْدِ الْعَمَلِ.
 - وَيُمْكِنُ التَّغْلِبُ عَلَى هَذِهِ الصَّعُوبَةِ بِإِضَافَةِ فِقْرَةٍ جَدِيدَةٍ عِنْدَ تَحْدِيدِ وَاجِبَاتِ الْوُظُوفَةِ هِيَ الْإِقْيَامُ بِأَيْةٍ وَاجِبَاتٍ إِضَافِيَّةٍ حَيْنَمَا يَطْلُبُ مِّنَ الْمُوظَّفِ ذَلِكَ.
 - تَعْتَبَرُ بَطَاقَةُ تَوْصِيفِ الْوُظُوفَةِ الْمُنْتَجِ الْعَمَلِيَّةِ لِحَلِّ الْوُظَائِفِ وَلَيْسَ هُنَاكَ شَكْلًا مُّحَدَّدًا لِبَطَاقَةِ التَّوْصِيفِ وَلَكِنهَا تَبْدُو أَقْلَ تَفْصِيلًا مِّنْ نَّمُودَجِ تَحْلِيلِ الْوُظُوفَةِ.

توصيف الوظائف

- يُمْكِنُ الْقَوْلُ أَنْ: أَبْرَزَ مَحْتَوِيَّاتِ بَطَاقَةِ تَوْصِيفِ الْوُظُوفَةِ تَتَنَاوَلُ:
- مَاذَا يَعْمَلُ الْمُوظَّفُ (المسمى الوظيفي).
- كَيْفَ يُوْدِي الْعَمَلُ (الواجبات والمسئوليات).
- مَا هِيَ الظُّرُوفُ الَّتِي تُوْدِي فِيهَا الْوُظُوفَةُ.
- مَا هِيَ مَتَطَلِبَاتِ الْعَمَلِ فِي مَن يُوْدِي هَذِهِ الْوُظُوفَةَ.

متطلبات الوظيفة

- تَحْدُدُ (مَتَطَلِبَاتِ الْوُظُوفَةِ) الشَّرُوطَ الَّتِي تَتَطَلَّبُهَا الْمُنْظَمَةُ فِي الشَّخْصِ الْمُرْشَحِ لِلْوُظُوفَةِ.
- وَلَا يَعْني تَوَافُقُ هَذِهِ الشَّرُوطِ فِي الْمُرْشَحِ ضَمَانٌ تَعْيِينُهُ فِيهَا. وَغَالِبًا مَا يَتَنَاوَلُ أَطَارَ مَتَطَلِبَاتِ الْوُظُوفَةِ أَرْبَعَةَ جَوَانِبٍ أَسَاسِيَّةٍ هِيَ :
 - ✚ المعرفة : الْمُسْتَوَى التَّعْلِيمِي التَّدْرِيبِ الْخَبْرَاتِ الْأَسْبَقَةِ.
 - ✚ المهارات.
 - ✚ القدرات الْخَاصَّة.
 - ✚ السمات الْشَّخْصِيَّة: الذِّكَاءُ / الْمَظْهَرُ / الْأَسْتِعَادَادُ الْأَجْتِمَاعِي / الضُّبْطُ الْنَفْسِي.

• أولاً : المعرفة:

وتعني المعرفة ، كَلِّ مَا يَتَوَفَّرُ عِنْدَ الْمُرْشَحِ مِّنْ عُلُومٍ وَمَعْلُومَاتٍ شَخْصِيَّةٍ تَتَطَلَّبُهَا طَبِيعَةُ الْوُظُوفَةِ.

- **ثانياً : المهارات:** وَتَتَنَاوَلُ الْمَهَارَاتُ بَعْضَ الْخِصَائِصِ الَّتِي تَتَطَلَّبُهَا طَبِيعَةُ الْأَعْمَالِ مِثْلَ تَشْغِيلِ الْأَلَاتِ ، اسْتِعْمَالِ الْأَيْدِي أَوْ الْأَصَابِعِ ، الدِّقَّةُ وَالسَّرْعَةُ ، قُوَّةُ الْمَلَاخِظَةِ .
- **ثالثاً : القدرات الخاصة:** وَهِيَ الْقُدْرَاتُ الَّتِي يُمْكِنُ أَنْ تَتَطَلَّبُهَا الْمُنْظَمَاتُ فِي شَعْلِ بَعْضِ الْوُظَائِفِ يُمْكِنُ أَجْمَالُهَا فِيمَا يَلِي :

- 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.
- **رابعا : السمات الشخصية:** حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب أن 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).

تصميم الوظائف

تعريف عملية تصميم الوظائف بأنها

” العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة ، والمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقررة لها ، وذلك في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة .

وتعريف آخر : ” إن تصميم الوظيفة هو : ” عمل من شأنه أن يحفز الموظف ، ويرفع من روحه المعنوية ، ومن ثم زيادة عطاؤه ، وإنتاجيته ، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعتراب .

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.

المحاضرة الخامسة

تخطيط الاحتياجات البشرية

(ولو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير وما مسني السوء)سورة الاعراف اية:١٨٨

تعريف التخطيط:

- التخطيط هو العمل على تلافي اخطار المستقبل.

- التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

التخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط أهمها :

١/الهدف. ٢/العمل.

٣/المستقبل. ٤/الاستمرارية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- إن (مصطلح الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) manpower planning الذي كان شائعاً ولا زال كذلك في بعض المنظمات، وقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقد تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية.

يجب النظر الى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية ومن ثم نستطيع ان نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:

- إن عملية التخطيط 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.

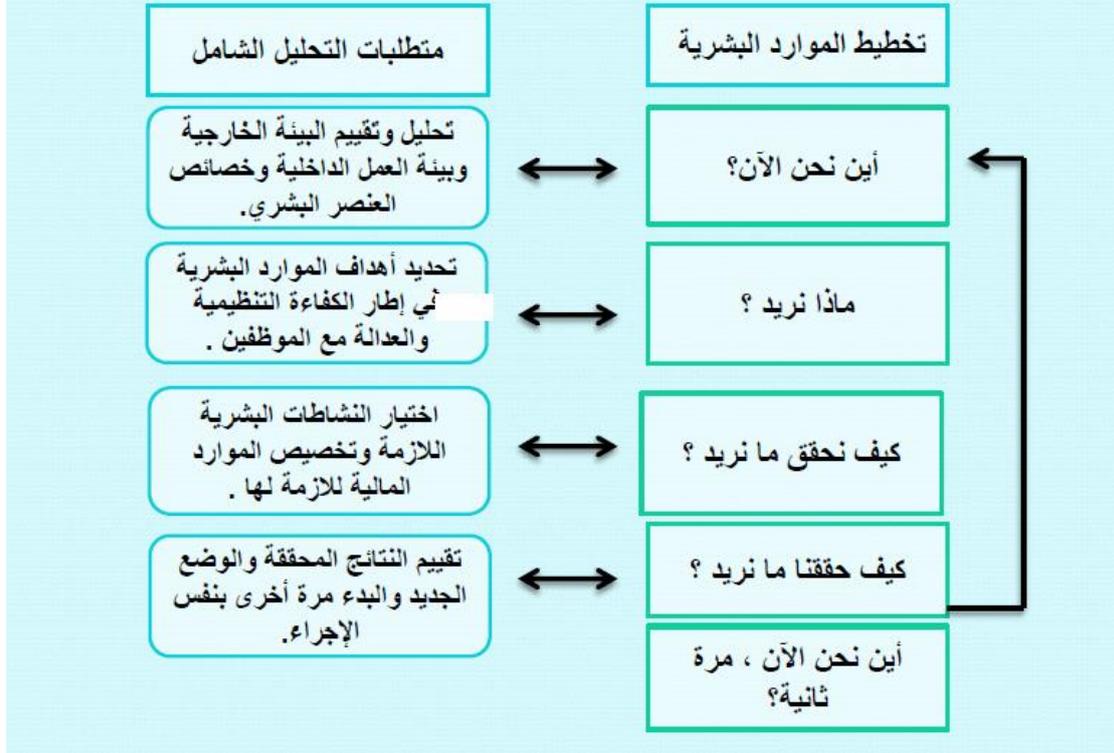
- تخطيط الموارد البشرية/ هي عملية تهدف الى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الافراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

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

- ايضاً يقصد بتخطيط الموارد البشرية / عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية هو متغير تابع لتغير في استراتيجية المنظمة ككل

شكل يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة



إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول ما يلي:



اهمية الموارد البشرية:

اولاً: الحصول على احسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.

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

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

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

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

*واهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

١/التغيرات الاقتصادية الدولية والاقليمية والمحلية.

٢/التغيرات السكانية (نسبة المواليد ، نسبة الوفيات ، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، استقدام العمالة الاجنبية.....الخ).

٣/ التطورات التكنولوجية المتلاحقة.

٤/التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع ، عاداته وتقاليده ، نظرتة للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).

سادساً: إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب او الخدمات او إنهاء الخدمات .

*ماهي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية ؟

– ما نريد تأكيده هو أن هناك ترابطاً بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية وأن هذا الترابط ناتج أساساً عن اهمية دور الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة ورغبات الموظفين والعاملين.

– ان الخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن ان توضع موضع التنفيذ قبل ان يكون هناك شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الاهداف ومتى ما تمت عملية التقويم في كافة جوانب الموارد البشرية يمكن إعداد الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

١ • طبيعة المنشأة ومجال عملياتها ، وحجمها وعمرها الإنتاجي.

٢ • المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.

٣ • مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.

٤ • الموقع الجغرافي.

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

أولاً: تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية ، او القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن ان يتم ذلك على اساس سنوي.

ثانياً: تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع الى ساعات عمل متوقعة (بالكمية او القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.

ثالثاً: تحليل تأثير تحسين الانتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الانتاج او تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

رابعاً: حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب و دوران العمل ، الاصابات والحوادث . ونقص التدريب او الخبرة وإضافة هذه الساعات الى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

خامساً: حساب ساعات العمل المطلوبة في الاعمال الادارية ثم اضافة ذلك الى اجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً.

سادساً: تحويل الساعات الى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

مثال:

تعترم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :

- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.

- عدد أيام الاجازات السنوية ٨٥ يوماً.

- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.

فما هو : ١/ العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة؟

٢/ العدد المطلوب إضافته في السنة الاولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً؟

حل المثال/

• كمية الانتاج في السنة الاولى للخطة =

$$٥٠٠,٠٠٠ + ٥٠٠,٠٠٠ \times ١٠\% = ٥٥٠,٠٠٠ \text{ وحدة.}$$

• المدة المطلوبة للإنتاج =

$$٥٥٠,٠٠٠ \text{ وحدة} \times ٣٠ \div ٦٠ \text{ دقيقة} = ٢٧٥,٠٠٠ \text{ ساعة عمل.}$$

• صافي عدد أيام العمل في السنة =

$$٣٦٥ - ٨٥ = ٢٨٠ \text{ يوماً}$$

• عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً =

$$٢٨٠ \times ٧ = ١٩٦٠ \text{ ساعة}$$

• العدد المطلوب لحجم القوى العاملة =

$$٢٧٥,٠٠٠ \div ١٩٦٠ = ١٤٠ \text{ عاملاً}$$

• العدد المطلوب إضافته في السنة الاولى من الخطة =

$$١٤٠ - ١٢٦ = ١٤ \text{ عامل}$$

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

أولاً: تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية .

ثانياً: تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

ثالثاً: التوفيق بين العرض والطلب.

أولاً/ تحليل الطلب :

١/ الاساليب غير الكمية واهمها:

- طريقة مراكز العمل.

- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.

- طريقة دلفي.

- طريقة التجربة والخطأ.

٢ / الأساليب الكمية وأهمها:

- طريقة تحليل الاتجاه.
- طريقة تحليل الارتباط.

١ / الأساليب غير الكمية (التقديرية) :

أ : طريقة التقدير على أساس مراكز العمل :

- يتم تقديرها هنا استناداً على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم ، فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين والجرسونات والمشرفين لمطعم (بيتزا هت) 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 او مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائريه بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية.
- وتعتبر هذه الطريقة سهلة وسريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حاله عدم توفر البيانات.

غير ان 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 الى قاعدة التجربة والخطأ.
- ورغم سهولة وبساطة هذا الاسلوب الا ان اهم عيوبه ان تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع الى احتمالات تغير الظروف الاخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

د/ طريقة دلفي :

يستخدم اسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الاجل الطويل .

خطوات أسلوب دلفي :

- ١/تعريف المشكلة موضوع الدراسة.
- ٢/ تحديد الاسئلة او الاستقصاء مع ملاحظة وضوح الاسئلة وامكانية اجابتها.
- ٣/ تحديد مجموعة من الخبراء المشاركين واعطائهم خلفية واسعة عن موضوع البحث.
- ٤/ اصدار القائمة الاولى من الاستقصاء.
- ٥/ يقوم المنسق باستقبال الاجابات وتحليلها وتلخيصها.

٦/ يقوم المنسق بإرسال قائمة الاسئلة مرة اخرى بعد إعادة تصميمها وصياغتها ومعها الاجابات الاولية الى مجموعة من الخبراء.
٧/ يقوم المنسق مرة اخرى باستقبال إجابات الجولة الثانية وتحليلها وتقرير درجة الاختلاف او الاتفاق في وجهات النظر.

٢/ الاساليب الكمية:

أ: طريقة تحليل الاتجاه:

- يمكن ان نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني/
النظر الى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) واخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

ب: طريقة تحليل المعدلات:

- تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

مثال:

كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥٠٠,٠٠٠ لمدنوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الاجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع.

وقد رأت إدارة الشركة ان تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي:

- السنة الاولى ٨ مليون ريال.

- السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيه ستكون على النحو التالي/

$$\text{السنة الاولى} = \frac{5.000.000 - 8.000.000}{500.000} = \frac{3.000.000}{500.000} = 6 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

$$\text{السنة الثانية} = \frac{8.000.000 - 10.000.000}{500.000} = \frac{2.000.000}{500.000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

ثانياً/ تحليل العرض:

١: طريقة مخزون المهارات:

تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية او نقل موظف الى وظيفة اخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

٢/ خرائط الإحلال:

- تمثل خرائط الإحلال اشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة و الموظفين المتوقع احلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً.

- ولعل اهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

٣ / طريقة نظم المعلومات الآلية :

- تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى 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 او تصنيفات متعددة من الوظائف.



ثالثاً / التوفيق بين الطلب والعرض:

- ١ / وجود توافق بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.
- ٢ / هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).
- ٣ / هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

• كيفية علاجها:

الحالة الاولى / زيادة الطلب عن العرض (حالة عجز):

أ / وهنا يمكن اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف.

ب/ الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل الاغراء.
ج/ تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة.

- ٤/ استخدام عمالة مؤقتة.
- ٥/ زيادة فترة الخدمة أي اطالة سن التقاعد او الاحالة الى المعاش.
- ٦/ زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- ٧/ تحسين برامج الاجور والحوافز اذا كانت ستؤدي الى مزيد من الانتاجية.

الحالة الثانية: زيادة العرض عن الطلب (حالة الفائض) :

١/ تخفيض ساعات العمل، او تخفيض ساعات العمل الاضافية.
٢/ تشجيع التقاعد المبكر.

- ٣/ تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت.
- ٤/ استخدام العملة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- ٥/ قد تلجأ المنظمة الى سياسة انهاء الخدمة.

الحالة الثالثة: نقص في الطلب وزيادة في العرض (حالة فائض):

توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف اخر حينما تستند القطاعات فقد يكون التقدير دقيقا وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ويمكن اجمال ما سبق على النحو التالي :
تعريف التخطيط/

للتخطيط عدة تعارف منها:

- التخطيط يعني اين نحن اليوم وماذا نريد غداً.
- التخطيط هو العمل على تلافي اخطار المستقبل.

التخطيط يدور حول
عدة نقاط
هي :

المستقبل

العمل

الهدف

الاستمرارية

* التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- مصطلح (تخطيط الموارد البشرية).
- حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) manpower planning .
- ظهرت الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية لتؤكد ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي ايضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية في عدة جوانب .
- **تخطيط الموارد البشرية** : هي عملية تهدف الى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الافراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- استراتيجية الموارد البشرية هي متغير تابع للتغير في استراتيجية المنظمة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- لابد ان يتوافق تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الشاملة للمنظمة، ومع خطط النشاطات الاخرى لإدارة الموارد البشرية.
- يمكن اجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات على النحو التالي: (هـ) **نقاط:**
اولاً/ الحصول على احسن الكفاءات البشرية من سوق العمل.

ثانياً/ ان عملية التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الانظمة الحكومية على ان تتبنى سياسة "انتاج اكثر بتكلفة اقل".

ثالثاً/ التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الانظمة الحكومية.

رابعاً/ ان عملية التخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية.

خامساً/ ان المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة، لذا فإن هذا يختم عليها ان تعطي اهتماماً مباشراً يرسم خططها البشرية المستقبلية وفقاً للمتغيرات.

ويمكن تحديد هذه الاهداف في :

● اهداف المنظمة :

المزيد من الفعالية والانتاجية.

● اهداف الأفراد:

الرضا عن العمل وإشباع الاحتياجات المتعددة لهم .

ويمكن حصر اهداف هذه العملية فيما يلي:

١/ جمع الاحتياجات من الافراد والقيادات الادارية بالعدد المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب.

٢/ مساعدة الادارة في تحقيق اهدافها (انتاجية اكبر بتكلفة اقل).

٣/ ان تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية ، وانما ايضاً المحافظة على طاقتها.

٤/ اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف او التدريب او الخدمات او انهاء الخدمات.

٥/ تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

٦/ الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

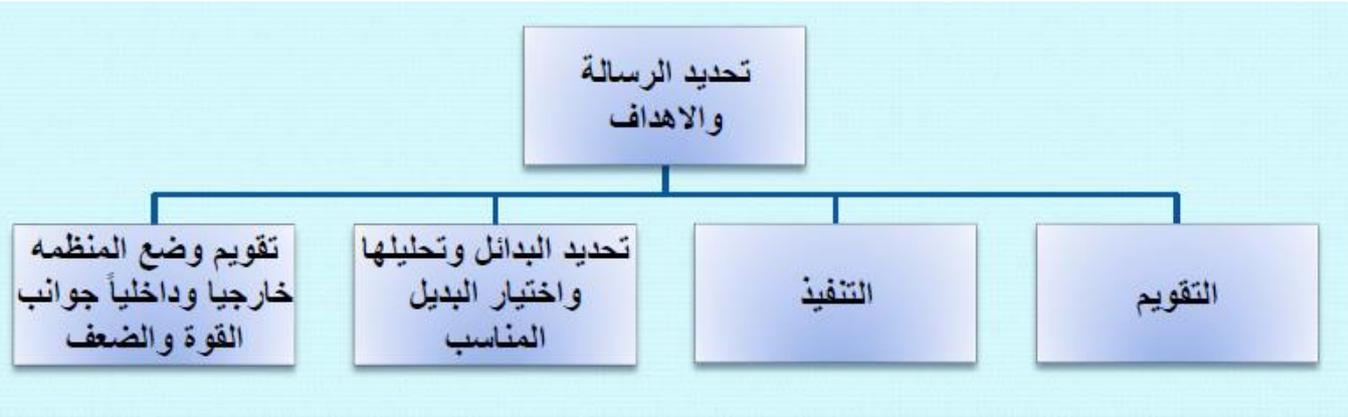
تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها واهدافها البعيدة المدى واسلوب تحقيق هذه الاهداف.

- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وان هذا الترابط ناتج اساساً عن اهمية دور الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة واهداف ورغبات الموظفين والعاملين.

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 والانظمة الحكومية.
- سوق العمالة.

– وعلى ضوء دراسة هذه العوامل ينبغي جمع ودراسة وتحليل معلومات وبيانات بعضها يمكن الحصول عليه من داخل المنظمة والبعض الاخر من خارجها.

– تتناول المعلومات والبيانات الداخلية ما يلي:

- (الانتاج – التسويق – التمويل – النشاطات الاخرى المساندة).
- اما المعلومات عن الظروف الخارجية فتشمل ما يلي:
(الايوضاع الاقتصادية العامة – أوضاع المنافسين – ظروف سوق العمل – مستويات التكنولوجيا السائدة في مجال عمليات المنظمة).

خطوات تحديد الاحتياجات البشرية:

- اولاً: تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية او القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن ان يتم ذلك على اساس سنوي.
- ثانياً: تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع الى ساعات عمل متوقعة (بالكمية او القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.
- ثالثاً: حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة الغياب، دوران العمل، الاصابات والحوادث.

رابعاً: تحويل الساعات الى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياج المنظمة.

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

أولاً: تحليل الطلب:

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد افراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء الأفراد.

١ / الاساليب الغير كمية (تقديرية):

- **طريقة التقدير على اساس مراكز العمل:**
يتناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل شركات الطيران، الفنادق، المطاعم، متاجر السلسلة.
- **طريقة تقدير المشرفين:**
تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل.
- **طريقة التجربة والخطأ:**
تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون اساس علمي وإنما استنادا الى قاعدة التجربة والخطأ.
- **طريقة دلفي:**
يستخدم اسوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة، ويقوم مبدأ دلفي على اهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء او المتخصصين حول تقدير ما يمكن ان يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخلياً وخارجياً.

٢ / الاساليب الكمية:

- **طريقة تحليل الاتجاه:**
الهدف من هذا التحليل الاجابة على السؤال (هل هناك علاقة بين قائمة الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل؟).
- **طريقة تحليل المعدلات:**
هذه الطريقة تتنبأ باحتياجات القوى البشرية على اسا استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.
- **طريقة تحليل معامل الارتباط:**
يقوم اسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية واي متغير اخر.

ثانياً: تحليل العرض:

- العرض من داخل المنظمة.

• العرض المتوقع من خارج المنظمة.

١/ طريقة مخزون المهارات:

يتكون من قائمه بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيلية عن كل موظف وتستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

٢/ خرائط الاحلال:

تمثل اشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة.

٣/ طريقة نظم المعلومات الآلية:

تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى استخدام هذا الاسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية.

ثالثاً: التوفيق بين العرض والطلب:

ويكون ذلك بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً وخارجياً ليتم التوفيق بشكل فعال.

بنت الجبيل~

المحاضرة رقم ٦

الاستقطاب ، الاختيار ، الأختبار والمقابلات

الاستقطاب 📌

- إن الاستقطاب هو:
- البحث عن الأفراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بالطرق المختلفة ثم اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.
- لكي نقوم بعملية الاستقطاب لا بد من تحديد ٣ امور هي:
- مسمي الوظيفة وموقعها.
- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- شروط شغل الوظيفة المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

أهمية الاستقطاب

- وتتعدد الاسباب التي تبين أهمية الاستقطاب ونذكر منها: (٥ أسباب):
- ١. الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
- ٢. كلما تعددت أساليب البحث في قاعدة المتقدمين للعمل كلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الكفاءات ، وكلما أمكن اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين للعمل كما ونوعاً.
- ٣. من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلي المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ٤. 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.
- ٥. 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 المعينة (مثلا : كتابية ، فنية ، مهنية ، إدارية ووسطى ، ورفيعة عليا).

قواعد الاستقطاب

❖ أولا : مركزية سياسة الاستقطاب:

أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور:

١. حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم ، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة إليها.

٢. 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).

٣. توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحات الاعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

❖ **ثانياً:** دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة:

١. مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.

٢. حدود و سوق العمل/محلي/ إقليمي/ أو دولي.

٣. الظروف الاقتصادية السائدة.

٤. الاغراءات التي يقدمها المنافسون.

❖ **ثالثاً:** 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

أولاً : الاستقطاب الداخلي

خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف الكتابية:

١. تحديد الفرص الوظيفية المتاحة

٢. فحص حركة التنقل الداخلية

٣. فحص مخزون المهارات

٤. الاعلان الداخلي عن الوظائف

٥. تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية

٦. تنفيذ عمليات الاستقطاب المختارة

خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف القيادية الرفيعة:

١. تحديد الوظائف الشاغرة

٢. مراجعة طلبات المتقدمين من الداخل من خلال لجنة عليا من المديرين

٣. فحص مخزون المهارات وقوائم الاحلال

٤. تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية

٥. التنفيذ

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 والتهئية المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياسا بالمعينين من الخارج.
٣. موظفو الداخل غالبا 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
- مكاتب التوظيف
- الاعلانات
- الاتحادات العمالية
- الموظفين الحاليين بالمنظمة
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية
- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها

اولا. الاعلانات

تمثل الاعلانات مصدر جيداً من مصادر الاستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل ومع ذلك فيجب أن يراعى في الاعلانات عن الوظائف جانبين هما:

١. وسيلة الإعلان.
٢. بناء الاعلانات وتصميمها.

ثانياً مكاتب التوظيف

تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل وتظهر في الصورة ثلاثة أنواع من هذه المكاتب :

- مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية مثل الغرف التجارية والصناعية.
- المكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية ومكاتب العمل والعمال بالمملكة أو المكاتب المماثلة بالدول الأخرى.
- مكاتب العمل الخاصة.

ثالثاً مكاتب الاستقطاب الاستشارية

- تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف الى البحث نيابة عن المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى.
- وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات ثم تقدم بعد ذلك نتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.
- وتتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة مثل المديرين العاملين أو المديرين التنفيذيين.

رابعاً المعاهد والجامعات

حيث يمكن القيام بعملية الاستقطاب من خلال المعاهد المتخصصة (صناعية ، تجارية ، أو مهنية أو فنية) وكذلك من الجامعات التي تمثل مصدراً من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية.

خامساً الموظفين العاملين بالمنظمة

- وهذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية.
- وتقوم هذه الطريقة على الاتصال المباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة وخاصة الوظائف الكتابية أو المهنية أو الفنية.

سادساً مكاتب التوظيف بالمنظمات

- وتبعاً لهذا الأسلوب : فإن المنظمة تعلن عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع وهذه وسيلة مفضلة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلاً .
- على أن هذا الأسلوب لا يصلح الا للوظائف الإدارية الدنيا أو الكتابية أو المهنية ، ولا تستخدم للإعلان عن الوظائف الرفيعة المستوى.

سابعا . استخدام شبكة المعلومات (الانترنت)

- الحاسب الآلي هو من وسائط الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الجديد من القرن ٢١ .
- كذلك يتم استخدام البريد الإلكتروني في طلبات التوظيف وهذه الوسائط ليست فقط محلية بل تمتد لتكون اقليمية أو عالمية.

ثامنا . الاتحادات العمالية

- في المنظمات ذات الأحجام الكبيرة قد تصر النقابة العمالية داخل المنظمة أو الاتحاد العمالي على أن تعطي الأولوية في البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل من داخل المنظمة نفسها.
- وقد يترتب على هذه الطريقة ايجابيات أو سلبيات تحد من استخدامها في عملية الاستقطاب.

الاختبار

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

❖ مراحل الاختيار

أ- خطوات الاختيار للوظائف الكتابية:

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

ب- خطوات اختيار الوظائف المهنية:

١. استقبال طلبات التوظيف.
٢. المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
٣. المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.
٤. قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

ت- خطوات اختيار الوظائف القيادية:

١. استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة والاستشارية التي توضح خلفية المرشحين.
٢. مقابلات مع مندوبي الادارة العليا.

- ٣. مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح حول الأجر والمزايا الأخرى.
- ٤. مقابلة مع الرئيس / أو نائب أو المدير العام.
- ٥. 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 تزكى المتقدم للعمل.
- **ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف** من مؤسسة الى أخرى، ووفقا لمجموعة الوظائف المتقدم إليها.
- ويمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة الى أجزاء رئيسية:
 - (١) المعلومات العامة الشخصية
 - (٢) التاريخ الوظيفي السابق
 - (٣) معلومات عن الحالة الصحية
 - (٤) معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي
 - (٥) 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.

تذكر إن

السيرة الذاتية هي **(عرض بيع)** خدمات وكلما احسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك أكبر في اقناع المشتري بالشراء.

- **إن أبرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت اشكالها هي :**
 - (١) **البيانات الشخصية :** للمتقدم للعمل (الاسم ، العنوان العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ، المكان الإقامة).
 - (٢) **البيانات المهنية والوظيفية:** (الوظائف السابقة ، أماكنها ، ومحتوياتها ، ومدتها).
 - (٣) **البيانات العلمية والتدريبية:** (الدرجات العلمية ، تواريخها ، مسميات المعاهد والجامعات ، ونوعيات البرامج التدريبية)
 - (٤) **بيانات أخرى:** مثل الهوايات ، الوضع الصحي ،المهارات الخاصة.

- أساسيات وشروط نظام الأختبارات: تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمي للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها : قيادية ، أو مهني ، أو فنية.
- هناك شروط ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عن إعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:

- (١) ان يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها
- (٢) ان يتمتع الاختبار بالموثوقية : وهي تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار اذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد.
- (٣) المصادقية : وهو ان يتصف الاختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.

(٤) يجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

- من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف:
- ١. اختبارات الذكاء: وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد و استعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية.
- ٢. اختبارات القدرات و الاستعداد: ويستدل باختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح.
- ٣. الاختبارات الشخصية: وتهدف الاختبارات الشخصية الى قياس ابعاد شخصية الفرد : مثل الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي ، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.

٤. اختبارات الانجاز أو المعرفة المهنية: تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.
٥. 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.

٦. مركز التقويم الإداري : 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 تواجه المتقدم الوظيفة أثناء العمل ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.

• من أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز هي:

أ. تمرين محتويات السلة.

ب. المناقشات الجماعية الحرة.

ت. الأدوات الإدارية.

ث. المحاضرات الفردية.

ج. الاختبارات الموضوعية.

ح. المقابلات.

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

- (١) هل يستطيع المرشح المتقدم : أداء الوظيفة فعلاً؟.
 - (٢) هل لدى المرشح : الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟.
 - (٣) هل يستطيع الموظف: أن ينصهر في المنظمة؟.
- أسباب عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً □ وقد

يرجع ذلك للأسباب الآتية:

- (١) عدم أمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الاخر.
- (٢) اختلاف نمط المقابلة مع اختلاف أطراف المقابلة ، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة.

- (٣) قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المقابل (المرشح).
- المقابلات الفعالة: من جوانب الاهتمام بالمقابلات الفعالة: (٧ جوانب هي):

١. مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
٢. تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
٣. التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
٤. تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
٥. تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة.
٦. مراجعة استمارة طلب الوظيفة.
٧. التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع.

جوانب المقابلة

- (١) الجانب الحيوي الطبيعي.
- (٢) جانب المعرفة.
- (٣) الذكاء العام.
- (٤) القدرات الخاصة.
- (٥) الهوايات.
- (٦) السمات الشخصية.
- (٧) مدى ملائمة ظروف الوظيفة و مميزاتا للمتقدم.

أنواع المقابلات

١. المقابلات غير الموجهة
 ٢. المقابلات المقننة.
 ٣. المقابلات الجماعية.
 ٤. المقابلات المتلاحقة.
 ٥. المقابلات المجهدة.
 ٦. المقابلات الموقفية.
- الأخطاء الشائعة في المقابلات : ويمكن تحديد أهم هذه الأخطاء فيما يلي:

١. الحكم السريع على المتقدم.
٢. البحث عن نقاط الضعف.

- ٣. عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- ٤. الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.
- ٥. تأثيرات الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين.

ومما سبق يمكن القول إن:

- أنك إذا أردت أن تنفذ عملاً مهماً يجب أن توكل الأمر إلى من هم اهلاً له ، ويستوي في ذلك الأفراد و المنظمات تجارية أو غير تجارية.
- ولكي يتأكد المرء من قدرة من سيكلف بتنفيذ العمل فلا بد أن:
- يحدد طبيعة العمل المطلوب.
- مواصفات الرجل المطلوب.
- بيئة العمل المطلوبة.
- الحوافز المقدمة للعمل من أجر ومزايا مادية وغير مادية.
- البحث عن من سيقوم بتنفيذ العمل.

❖ إن مفهوم الاستقطاب:

هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية ، (ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم ، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).

- ولكي نقوم بهذه العملية لابد أن نحدد:
- مسمى الوظيفة وموقعها.
- واجبات الوظيفة و مسؤولياتها.
- شروط شاغل الوظيفة ، أي المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

❖ أهمية الاستقطاب :

- هناك علاقة واضحة بين عملية الاستقطاب وبين الحالة التي يتميز بها سوق العمل في الخارج.

- وكلما كان سوق العمل شحيحاً كلما كانت عملية الاستقطاب أكثر استرخاءً في الشروط و جاذبية في الإغراءات.
- وكلما كان هناك فائضاً في سوق العمل، كلما لاحظنا تشديداً في شروط العمل و ميلاً إلى تخفيض الإغراءات.

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

- ☒ الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
- ☒ من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل بها.
- ☒ أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- ☒ تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات.

❖ قواعد الاستقطاب

- من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الاستقطاب لابد أن تعتمد المنظمات القواعد و المبادئ التالية:

أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل.

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب.

❖ طرق الاستقطاب

هنالك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات وهما:

- **أولاً: الاستقطاب الداخلي:** حيث تلجأ كثير من المنظمات الى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة.

وهذه الطريقة لها بعض المزايا:

- (١) ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج.
 - (٢) انخفاض تكلفة الإستقطاب والتهنية المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياسا بالمعينين من الخارج.
- ومن ناحية أخرى فإن سياسة الإستقطاب من الداخل لا تخلو من **بعض العيوب** ونذكر بعضها :

(١) أن قفل الباب على التعينات الداخلية قد يصيب بالإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج.

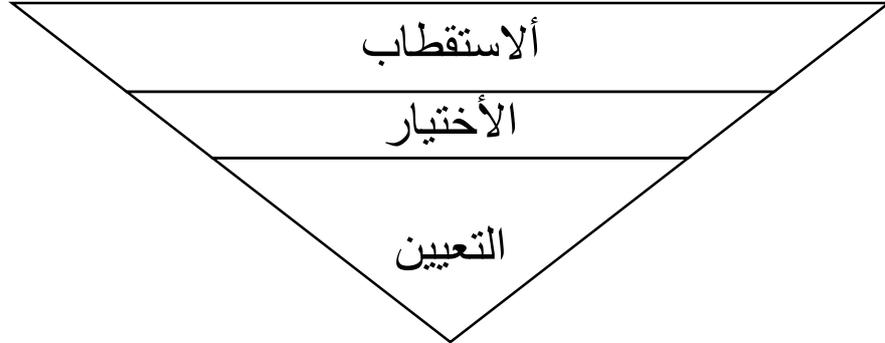
(٢) قد يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة.

• ثانياً: الاستقطاب الخارجي:

وتتعد وسائل الإستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات ، ويأتي على رأس أهم هذه الوسائل مايلي :

- (١) الإعلانات.
- (١) مكاتب التوظيف.
- (٢) مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- (٣) المعاهد والجامعات.
- (٤) الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- (٥) مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها.
- (٦) موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية.
- (٧) الاتحادات العمالية.

تعريف الاختيار: هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات ، وتعيينهم في نهاية الأمر.



وكذلك يمكن ان نعرف عملية الاختيار بأنها:

- (العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة).
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان المقارنه تنتم بين جانبين هما :

مواصفات الفرد من حيث:	ومتطلبات الوظيفة من حيث:
✓ التاهيل العلمي	✓ واجبات الوظيفة
✓ خبره	
✓ التدريب السابق	✓ مسؤوليات الوظيفة
✓ المهارات الشخصية	
✓ القدرات الخاصة	✓ صلاحيات الوظيفة
✓ السمات الشخصية	

تابع لعملية الأختيار

- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح.
- مقابله مع الرئيس أو المدير العام
- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا
- استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة
- المقابلات مع خبراء الافراد
- مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح

- قرار الاختيار أو حجب الاختيار
- المقابلات مع خبراء الأفراد
- الأختبارات
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف
- استقبال طلبات التوظيف

السيرة الذاتية

- تعني مسار حياة الفرد والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل أو مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الأهتمام عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وإنجازاته السابقة في مجال العمل.
- أن أبرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها هي :
- البيانات الشخصية: للمتقدم للعمل (الاسم ، العنوان ،العمر، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ، ومكان الإقامة) .
- البيانات العلمية والتدريبية: (الدرجات العلمية ، تواريخها ، مسميات المعاهد والجامعات ، ونوعيات البرامج التدريبية) .
- البيانات المهنية والوظيفية: (الوظائف السابقة ، أماكنها ، ومحتوياتها ، ومدتها) .
- بيانات أخرى: مثل الهوايات ، الوضع الصحي ، المهارات الخاصة .

أساسيات وشروط نظام الاختبارات :

- تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها قيادية أو مهنية أو فنية.
- وبغض النظر عن اختلاف تصنيفات الوظائف فإن هناك شروطا ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند أعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:
- (١) أن يستند محتوى الاختبار عن طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
- (٢) يجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.
- ومن أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار من أجل التوظيف ما يلي:
- (١) اختبارات الذكاء.
- (٢) اختبارات القدرات والاستعداد.
- (٣) اختبارات شخصيه.
- (٤) اختبارات الإنجاز أو المعرفة.
- (٥) اختبارات نماذج الأداء.
- (٦) مراكز التقويم الإداري.

المقابلات

- تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية المقابلات كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين.

- أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن أن يتضمن تحقيق ما يلي:
- (١) هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلا .
- (٢) هل لدى المرشح الدافعية للأستمرار في العمل لوقت طويل.
- (٣) هل يستطيع الموظف أن ينصهر في المنظمة.

❖ أنواع المقابلات

- (١) المقابلات غير الموجهة.
- (٢) المقابلات المقننة.
- (٣) المقابلات الجماعية.
- (٤) المقابلات المجهدة.
- (٥) المقابلات الموقفية.
- ❖ أخطاء شائعة في المقابلات :

- (١) الحكم السريع على المتقدم.
- (٢) البحث عن نقاط الضعف.
- (٣) عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- (٤) الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.
- (٥) تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابليين.

❖ المرجعيات والتوصيات الشخصية:

- (١) الفحص الأولي لطلبات التوظيف.
- (٢) الاختيارات.
- (٣) المقابلات.

❖ العدالة والمساوة في عملية الاختيار:

أولا : اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.

ثانياً : الثبات والتوازن.

ثالثاً : إعداد اجراء للاختبارات والمقابلات.

رابعا: الرية وعد التسرع في إجراء الاختيار.

خامساً : تجنب الإيحاءات الشخصية.

بالتوفيق للجميع (النادر فهد)

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 بجهدته 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.
- التغييرات 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 جلبرت و هنري جانت.
- لقد انتهجت الإدارة العلمية اسلوب أ مخالف أ لما كان شائع أ قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلي اقصى كفاءة انتاجية من العامل.
- اعتمد تايلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقياس الحركة والزمن والادوات المستخدمة في الانتاج للوصول إلي معايير مقبولة من كميات الانتاج ، وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الانتاج أكثر من المعايير المحددة (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 شئون الأفراد في القطاع الذي يرأسه جنباً إلى جنب مع دور إدارة شئون 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 اقصى 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

الفعالية 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 المسنول عن الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
مدراء الأقسام. <input type="checkbox"/> المدير العام للأقسام. <input type="checkbox"/> القيادة الإدارية.	السكرتارية. <input type="checkbox"/> الاستعلامات. <input type="checkbox"/> مشغل الحاسبات. <input type="checkbox"/> التحرير. <input type="checkbox"/> الصادر والوارد. <input type="checkbox"/> حفظ الملفات. <input type="checkbox"/> المساعدين الإداريين	الاستشارات والتوجيه. <input type="checkbox"/> خبراء تقييم الوظائف. <input type="checkbox"/> خبراء تصميم وتحليل الوظائف. <input type="checkbox"/> خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز. <input type="checkbox"/> خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. <input type="checkbox"/> خبراء التطوير والتنمية الوظيفية. <input type="checkbox"/> 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 فإن 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 مسؤولياتها 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. 6 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 وظيفة 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 الاستبيانات 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 الاستبيانات 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 أ ، 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 لاً: 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:** نظرًا 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 ، ونظراته

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 إلي 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 الاسلوب إلا أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

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 نعرف 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 تصور أ واضح أ 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 الألي 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 قياس أ 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
الاعراض.

□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.

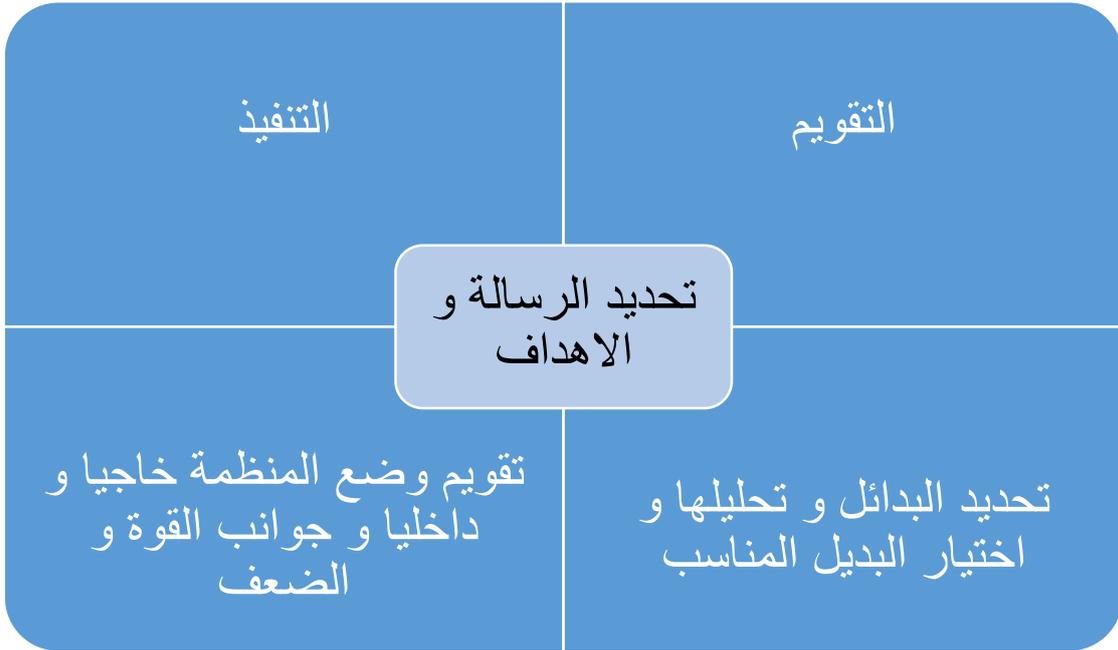
□2 - مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها) انتاجية اكبر بتكلفة أقل (.

□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

محتويات المحاضرة

- 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 المعينة) 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 استراتيجية 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.

٣ موظفو الداخل غالباً ما يكونون اكثر معرفة بفلسفة وأهداف المنظمة

واكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها واقل ميلاً للخروج منها.

٢ انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب لموظفي
الداخل قياساً بالمعيينين من الخارج.

٤ تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين
بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.

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 يوفقوا 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 تزكى المتقدم للعمل.
- ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة الى أخرى، ووفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم إليها.

ويمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة الى أجزاء رئيسية

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

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 اساسية 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 الآخر.
- 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 والمنطوية 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 المقابليين.

المرجعيات والتوصيات الشخصية:

□1 - الفحص الأولى لطلبات التوظيف.

□2 - الاختيارات.

□3 - المقابلات.

□ العدالة والمساوة في عملية الاختيار:

□ أولاً : اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.

□ ثاني أً: الثبات والتوازن.

□ ثالثاً : إعداد اجراء للاختبارات والمقابلات.

□ رابعاً: الرية وعد التسرع في اجراء الاختيار.

□ خامس أً: تجنب الإيحاءات الشخصية.

نهاية محاضرة البث المباشر رقم ١

تمت بحمد الله وتوفيقه

عبد انثوي

الموارد البشرية المحاضرة الثامنة

التعيين والتهيئة المبدئية

التعيين

- ويُعرف التعيين بأنه: الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقاء وأخيراً التعيين.

- علماً بأن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول لمرحلة اتخاذ قرار التعيين.
- بداية نود أن نشير الى أنه قد يتم رفض المتقدم في أحد مراحل سلسلة عملية الاختيار التالية:
 - استقبال طلبات وطالبي العمل.
 - الفحص الأولي للطلبات.
 - الاختبارات.
 - المقابلات مع خبراء التوظيف ومراجعة التزكيات والتوصيات.
 - المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المتقدم داخل المنظمة.
 - اتخاذ القرار.
 - الفحص الطبي.
 - القبول والتعيين.
- إذا المرحلة التي تنتهي باتخاذ القرار تتوقف على مدى موافقة المتقدم لعرض الوظيفة من حيث أجرها ، موقعها ، مميزاتا ، وكذلك الفحص الطبي.

من أسباب رفض المتقدم للوظيفة

- بيانات شخصية غير مرضية.
- نتائج اختبارات غير مرضية.
- التأثير الشخصي غير مرضي.
- العرض المهني غير مرضي.
- غير صالح طبياً.
- والنتيجة هي : قرار بالرفض.

مفاوضات عرض العمل / والأساسيات

- حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختيارات والمقابلات العامة والمتخصصة ، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين.

- وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة من عملية الاختيار ، وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو المنظمة.
- وفيما يلي بعض القواعد الإرشادية في هذا المجال :
- أن يحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها
- المنظمة ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:
- ١. بداية الراتب: أو الأجر ونهايته.
- ٢. مدة الإجازات ونوعها: علاج صحي ، بدل سكن ، بدل غلاء معيشة ، وأي بدلات أخرى ... الخ.
- ٣. المسار الوظيفي: للوظيفة المتقدم إليها الفرد واحتمالات خطوات التقدم الوظيفي إلى مراكز أعلى.
- ٤. إطالة عملية التفاوض: وذلك عن طريق المكاتب المتخصصة في عمليات الاستقطاب.
- ٥. الأجر: الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة أو أنه أقل من وظيفته السابقة.

❖ الاعتراض على الأجر أو الراتب:

- إذا كان الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أو عندما يكون المتقدم للوظيفة يأمل في عرض أفضل من وظيفته السابقة.
- أو قد تكون إمكانية المنظمة عموماً لا تتناسب مع مقتضيات توقعات المتقدم للوظيفة.

❖ كيف تتصرف المنظمة في هذه الحالة ؟

- ومن الممكن في هذه الحالة ان تعرض المنظمة ما يلي:
- ١. زيادة في مدة الاجازة أو وعد بإعادة النظر في الأجر في أقرب فرصة.
- ٢. النظر في إمكانية ان تدفع المنظمة الفرق بين الأجر الشهري المطلوب والأجر الممكن في شكل علاوة تدفع مرة واحدة عند توقيع عقد العمل.
- ❖ وكمثال على ذلك : إذا كان المتقدم للوظيفة يصر على ١٠ الاف ريال راتب شهري والمنظمة لا تستطيع ان تدفع إلا ٩ الاف ، فهنا يمكن للمنظمة ان تدفع للمتقدم ١٢ الف ريال علاوة تعيين تدفع مع راتب الشهر الأول ، علي ان يستمر الراتب بعد ذلك بمعدل ٩ الآف قابلة للزيادة حسب أداء الشخص.
- ٣. إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير ، ثم مراجعة المنظمة بعد فترة محددة لاتخاذ القرار.

✚ خطاب تقديم العرض من المنظمة

بعد انتهاء المفاوضات بموافقة المتقدم على العرض يجب أن تتم هذه الموافقة وجهاً لوجه وأن تسجل كتابياً منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي:

- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع.
- الراتب الأساسي ، وتاريخ استلام العمل.
- المميزات المادية الأخرى ، والبدلات ، والاجازات ، والعلاج.

- يمكن أن يصاغ الخطاب على أي شكل أو أن يكون نموذج دائم تملأ فراغاته وفقاً للبنود السابقة.

✚ رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم

قد تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الوظيفية الأخرى الى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة. وقد يكون هذا الرفض لأي من الأسباب التالية:

- العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أسباب عائلية تحول دون قبول العرض.
- تلقى المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر أو في المكان الذي يعمل به حالياً.

✚ كيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات:

- إن أول رد فعل من قبل المنظمة هو تحميل المتقدم مسؤولية الرفض ، ما الذي حدث له ولماذا يمكن ان تثار وخاصة إذا اعتقدت المنظمة ان عرضها جيد فإن على المنظمة ان تتقبل مثل هذه الأمور بهدوء وان تنظر بإيجابية.
- وينصح في هذه الحالة بما يلي:
- غض النظر عن العرض فقد يكون في ذلك خيراً للمنظمة إذ يترتب على التعيين مثلاً صدور متاعب من المتقدم للوظيفة.
- البحث عن الأسباب الخفية وراء الرفض فقد تكون مثلاً هناك أسباب تخص عائلة الموظف كزوجته أو اطفاله.
- إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض ، وخاصة إذا كانت الفوائد المأمولة من المتقدم المالية والمعنوية أكثر من تكلفة العرض بعد تعديله.
- وتلجأ كثير من المنظمات بتحديد فترة اختبار للمتقدم وهي ٣ أو ٦ شهور غالباً قبل توقيع العقد بصورة نهائية.

✚ التهيئة المبدئية يمكن تعريف التهيئة المبدئية:

- ” بأنها عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل “.
- كما تُعرف التهيئة : ” بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظّمته : أهدافها وفلسفتها ، عملياتها وانشطتها “.

❖ ما هي أهمية التهيئة المبدئية ؟

- التهيئة المبدئية مهمة جداً لأي موظف لأنها تجيب على جميع الأسئلة التي تدور في ذهن الموظف الجديد عن هذه المنظمة وبيئة العمل فيها.
- وهناك قول شائع أن ما كان أوله طيب كان آخره طيب ، لذلك يجب أن تكون البداية طيبة لكي تتحقق أهداف المنظمة.
- يمثل اليوم الأول تغييراً جوهرياً في حياة الإنسان ، ويبدأ في سلسلة من التفكير والاسئلة:
- تري كيف سيكون عمله الجديد ؟

- تري كيف سيكون رئيسه ؟
- تري هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد ؟
- هل سيستطيع ان يكون علاقات جيدة مع الزملاء ؟
- هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً ؟.
- كيف ستكون فرص تقدمه الوظيفي؟
- هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء ؟
- هل أجواء العمل سارة أم لا ؟
- هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها ؟
- هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة ؟
- ولا تنتهي هذه الأسئلة إلا بتعريف الموظف الجديد بواقع عمله وهذا بلا شك هو مسؤولية إدارة الموارد البشرية.
- وبناء علي ما سبق فإن أهم جوانب عملية التهيئة هي : **٣ فوائد :**
- ١. إن أي **انطباع سيء** عن العمل في بدايته الأولى سيحمله معه الفرد دائماً وسوف ينعكس ذلك علي أدائه ونشاطه مستقبلاً .
- ٢. التأكد من ان الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله حينما يكون علي **علم ومعرفة** بمضمون عمله وحقوقه وواجباته.
- ٣. تخفيف مشاعر الاضطراب والقلق لدي الموظف الجديد حول احتمالات فشله في العمل.

📌 **فوائد التهيئة المبدئية**

تتعدد فوائد التهيئة المبدئية ويمكن اجمالها في ٩ فوائد هي :

- (١) تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- (٢) التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول من التحاقه بالعمل.
- (٣) الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه بالعمل نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والحصول علي إجابة.
- (٤) التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.
- (٥) ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظراً لمعرفته للأمور من حوله.
- (٦) انخفاض في تكلفة بداية العمل.
- (٧) ارتفاع كفاءة الفرد في العمل ، الأمر الذي ينعكس لاحقاً علي نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

أهداف التهيئة المبدئية

ويمكن اجمال أهم أهداف التهيئة المبدئية في ٥ أهداف:

- ١) الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة بأسرع وقت.
- ٢) تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخ نشأتها وتطورها.
- ٣) التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
- ٤) التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل.
- ٥) التعريف بأماكن الخدمات : مثل البريد والفاكس ، الكافتيريا ، العيادات
- ٦) الطبية ، مواقف السيارات ، ... الخ.

تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية والتعريف يجب علي المنظمة ان تقيس ما بين وقت وآخر: مدي تحقيق أهداف هذه البرامج.

- ومن أجل ذلك تلجأ المنظمة لأحد الطرق التالية :
 - ١) استخدام استبانات الاستقصاء للموظفين الجدد ، ويفضل أن ترسل الاستبانة بعد أسبوع من العمل.
 - ٢) استقصاء مديري الإدارات ، وذلك للتعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد.
 - ٣) يمكن إشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد ، الأمر الذي يحقق عدة فوائد:
- اختلاط الموظفين الجدد مع زملائهم السابقين يسهل عملية الانسجام والانصهار السريع.
- تجديد معلومات الموظفين القدامى عن الأنظمة وسياسات المنظمة.
- إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والمنافسة.

ملخص المحاضرة

- إن التعيين : هو الخطوة التي بموجبها تنتهي عملية الاستقطاب والاختيار إلى وضع الموظف في الوظيفة الشاغرة التي تقدم إليها.
- ومن أجل إتمام هذه الخطوة بطرق سليمة فلا بد وأن يكون هناك وضوح في الرؤيا بين الطرفين (الموظف الجديد والمنظمة) حول الأجر وشروط العمل.
- ويتم ذلك عادة من خلال المفاوضات التي تنتهي بالاتفاق ، أو قد تؤدي إلى رفض المتقدم للوظيفة.
- على أن عملية التعيين وبدء ممارسة العمل لابد وأن تتم من خلال تعريف الموظف مقدماً بجو العمل وأنظمتها.

- وطبيعة المنظمة وأهدافها وسياساتها وتطورها ، وكذلك بالرؤساء والزملاء حتى لا يشعر الموظف الجديد بالغربة في بداية حياته العملية.
- أن هذه الخطوة تسمى ببرنامج التهيئة المبدئية أو التعريف بالمنظمة.
- وبهذا نكون تناولنا تعريف عملية التهيئة وأهميتها، وأهدافها وفوائدها وطرقها وأساليب التأكد من نجاحها وفعاليتها ، من أجل تحسينها وتطويرها مستقبلا .
- وإذا تم ذلك بكفاءة وفعالية فسوف يكون مردودها ايجابياً على المنظمة والعاملين بها.

مصطلحات المحاضرة

التعيين Placement :

- هو القرار الذي يتخذ بخصوص إشغال وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع هذه الوظيفة.
- ويتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقسم الذي تنتمي إليه ، وكذلك أسم الموظف ، والأجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.

عرض العمل Job Offer :

- حينما تنتهي كل خطوات الأختيار بالموافقة على اختيار شخص ما من المتقدمين لملء الوظيفة تبدأ معه مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الأجر ، والأمتيازات المادية وغير المادية والحقوق الأخرى للموظف.
- ويتوقف على هذا العرض قبول المتقدم للوظيفة أو رفضها.

التهيئة المبدئية Orientation :

- وهي عملية تتم في اليوم الأول لالتحاق الموظف بالعمل ، يتم من خلالها تعريفه بمنظّمته ، وأهدافها وفلسفتها ، ومنتجاتها أو خدماتها ، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة ، والقواعد والإجراءات ، وتعريف الموظف برؤسائه وزملائه في العمل.
- والهدف الأساسي لهذه العملية هو تسهيل عملية انصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد.

المحاضرة التاسعة

تقويم الأداء (Performance Appraisal)

(وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان) سورة الرحمن، الآية ٩

تعريف تقويم الأداء ، وأهميته

• يعرف تقويم الأداء:

بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.

اهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة

إن النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء تخدم عدة اهداف، ومنها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي.

ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

- الاهداف الإدارية:
 - ١/ قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
 - ٢/ قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
 - ٣/ قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
 - ٤/ قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
 - ٥/ إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.
- اهداف التوجيه والإرشاد:
 - ١/ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
 - ٢/ إرشاد الموظفين الى البرامج التدريبية او إعادة التأهيل.

- ٣/ استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافر القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.
- اهداف البحث العلمي:
- ومن جانب اخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن ان تخدم اغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات التالية:
- ١/التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- ٢/ تقويم البرامج التدريبية.
- ٣/تقويم إجراءات وانظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل: الرواتب والاجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

*سؤال/ لماذا يتردد الرؤساء والمشرفين في تقويم اداء الموظفين؟

- الإجابة/ ١/ الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة.
- ٢/ الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- ٣/ لان عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً كثيرين.
- ٤/ عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر.

سؤال اخر/ متى يجب ان يتم تقويم الأداء؟

الإجابة/ تلجأ كثير من المنظمات الى ان يكون تقويم الأداء سنوياً ولكن يجب ملاحظة الآتي:

- ١/ ان لا تحدث اية تعديلات في قائمة الاجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون ان الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية.
- ٢/ ان تتم عملية التوجيه والارشاد من قبل الرئيس لمؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء.
- طرق تقويم الأداء:

تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات، ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في (٨ طرق) هي/

١/ طريقة التدرج البياني : Graphic Rating Scale

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقويم أداء الموظفين شيوعاً وسهولة، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل أو أنها ليست دقيقة، فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... وتحدد الدرجات على أساس من ١ إلى ٥ أو من ١ الى ٣، حيث يمثل ١ أقل درجة للتقويم و ٥، أو ٣ أعلى درجة.

مثال عن طريقة (التدرج البياني) على معيار (٥ درجات) .

اسم الموظف : مسمى الوظيفة: التاريخ :
القسم: القائم بالتقويم:

درجات التقويم					العناصر
متميز	جيد جدا ٤	جيد ٣	مرضي ٢	ضعيف ١	
بارز بشكل للنظر	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد الأدنى للأداء	يمكن الاستغناء عنه	نوعية الأداء / الدقة / الموضوعية
					كمية الأداء
					الحاجات للأشراف والتوجيه والتصحيح
					المواظبة / المصادقية / الانتظام، الفورية
					القدرة على الحكم والابتكار
					التعاون مع الزملاء، الرؤساء، العملاء
					إتباع التعليمات والأنظمة

رئيس القسم : التوقيع : التاريخ:

معتد التقويم : التوقيع:

نموذج للتقويم على طريقة سلم التدرج البياني

- ورغم سهولة هذا الأسلوب وانخفاض تكلفته إعداده الا أن له جوانب سلبية نذكر منها:
*افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض.

*احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.

*قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

٢/ طريقة الترتيب: Ranking Scale

وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، بدءاً من إعطاء رقم ١ للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.

*فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.

*وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب.

*ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

٣/ طريق الوقائع الحرجة : Critical Incident Method

*والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة.

*ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً الى سلوكيات الموظف أثناء العمل.

- *ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والاحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت (جيدة) او (سيئة) ملف الموظف.
- *وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذه الملف ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والاحداث.
- *وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الاخرى.
- *ولكنها ايضاً تثير بعض الاشكالات مثل:
 - ١/الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة الأمر الذي قد يؤدي الى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
 - ٢/نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
 - ٣/يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الموظف.

٤/ طريقة قائمة الاختيار: Checklist Method

- *وتعتمد هذه الطريقة "قائمة مراجعة " بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف.
- *ويقوم بالتقويم الرئيس المباشر عادة وهو الذي يتولى الاجابة على هذه الاسئلة.
- *ثم تقوم الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء الأوزان النسبية لهذه الإجابات(دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال او عبارته.
- *ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها، وامكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.
- *غير ان اهم عيوب عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة او سؤال.
- *وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات اسئلة وعبارات مختلفة.

٥/ طريقة الاختيار الإجباري : Forced Choice Method

- *وطبقاً لهذه الطريقة يعطي رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الايجابية في الموظف، وثنائيات اخرى تعبر عن النواحي السلبية او غير المرغوبة في الشخص.

مثال ذلك العبارات التالية (امثلة على النواحي الايجابية):

- ١/ ينجز العمل في الوقت المناسب.
- ٢/ يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات.
- ١/ يبدي اهتماماً بالوظيفة.
- ٢/ يتناسب أدائه مع المعايير المحددة.
- ١/ يخطط لعمله.
- ٢/ يستمع للتعليمات بدقة.

(امثلة على النواحي السلبية) :

- ١/لا يملك روح المبادرة.

- ٢/ يستخدم دائماً الاجازات المرضية.
- ١/ بطئ الملاحظة والبديهة.
- ٢/ ليس سريع الفهم.
- ١/ متردد في اوقات الازمات.
- ٢/ يميل الى التأخير في اتخاذ القرارات.
- * وبعد ان يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف تحال القائمة الى المسؤولين في ادارة الموارد البشرية.
- * حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة.
- * ومن ثم تحدد الداء لكل موظف.
- * ومن مزايا هذه الطريقة إنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.
- * غير ان من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بأوزان المعطاة للإجابات كما انها صعبة الفهم للموظف المقيم.

٦/ طريقة التقرير المكتوب : Method Essay

- * وهنا يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.
- ومن مزايا هذه الطريقة
- * ان كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف، كما انها تلقي الضوء على افكار واسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير الامر الذي يساعد في الحكم على نوعية التقرير، كما ان الموظفين انفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.
- غير ان لهذه الطريقة ايضاً سلبيات نذكر منها:
- ١/ ان نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداد صياغة وكتابة الفاظ التقرير، وقد تكون نتائجه عكسية على الموظف حينما يكون اعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.
- ٢/ قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الآخر قصير جداً ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.
- ٣/ وأخيراً فلا زال هناك احتمال "تأثير الهالة" الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبيته في جميع الفقرات.

٧/ طريقة التوزيع الاجباري :

- * والهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.
- ويلاحظ هنا ثلاثة احتمالات لتقويم الأداء وهي:
- ١/ التساهل المطلق: ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- ٢/ التشدد المطلق: ومن ثم يعطى كل المرؤوسين تقديرات متدنية.

٣/ الوسطية : حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة او الضعف في أي منهم.

*وانطاقاً من هذه الاحتمالات وتلافياً لحدوثها فان الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي او منحني التوزيع السائد للطواهر حيث تتركز نتائج التقويم في منطقة الوسط وتقل في الاطراف العليا والدنيا من التوزيع وتتم هذه العملية على النحو التالي:
١/تتم كتابة أسماء الافراد المطلوب تقويم أدائهم على بطاقات أو كروت صغيرة تحمل اسماً على كل كرت.

٢/يطلب من المشرف ان يوزع الكروت على خمس مجموعات كالآتي:

*المجموعة الأولى – ضعيف أو غير مرضي .

*المجموعة الثانية – مرضي.

*المجموعة الثالثة – جيد.

*المجموعة الرابعة – جيد جداً.

*المجموعة الخامسة – متميز.

٣/ يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات حسب النسق التالي:

*المجموعة الأولى – ١٠% من اجمالي الكروت (ضعيف).

*المجموعة الثانية - ٢٠% (مرضي).

*المجموعة الثالثة – ٤٠% (جيد).

*المجموعة الرابعة – ٢٠%(جيد جداً).

*المجموعة الخامسة - ١٠%(متميز).

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

٨/ طريقة التقرير الحقلی (الميداني) :

*تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في كون القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج.

*ويتولى هذا الخبير جمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف أو ممن

يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو الرؤساء الآخرين.

*وبعد ان يقوم الخبير بتوثيق هذه المعلومات والتزود بجميع المستندات اللازمة حول طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو منبسط يتمثل في:

١/أداء متميز.

٢/أداء مرضي.

٣/أداء غير مرضي.

*ومن مزايا هذه الطريقة التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف لأنه من خلال جمع معلومات أخرى عن الموظف من أشخاص غير الرئيس ثم التحقق من هذه المعلومات يصل الخبير إلى تقييم حيادي لأداء الموظف. *كذلك تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبياً عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف أو الرؤساء الآخرين. *غير أن أهم عيوب هذه الطريقة هو الوقت المستهلك في أدائها. *وكذلك ارتفاع تكلفتها وخاصة إذا استخدم خبراء من الخارج.

#مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة) :

حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الاعمال والافعال، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم هم بشر فإن احتمالات الخطاء تظل واردة في عملية التقويم.

وسنعرض فيما يلي أهم هذه الخطاء :

١/ عدم وضوح معايير التقويم :

يختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات، وعلى سبيل المثال لو رجعنا إلى طريقة "سلم التدرج البياني" Graphic Rating Scale ، لوجدنا أن مصطلحات "مرضى" "جيد" قد تكون مشابهة بالنسبة لأحد القائمين بالتقويم، ومن ثم فقد يختار إحداهما لتمثل له نفس الشيء.

٢/ تأثير الهالة : Halo Effect

- ويعني ان تقويم القائم بهذه العملية لا حد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر، وتظهر هذه الصورة حينما تكون علاقات المشرف او الرئيس مع المرؤوس "جيدة" أو "سيئة" فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف، والعكس قد يكون ايضاً صحيحاً.
- ان ادراك هذه الحالة على أي حال يمكن الإدارة من الحذر والاحتراس من بعض طرق التقويم.
- ومن خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة.

٣/ الميل للوسطية : Central Tendency

*يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤوسيه في وسط الطريق متجنبين بذلك اقصى درجات التقويم وادناها، فمثلا إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين ١ الى ٥ فان التركيز عندئذ سيكون على ٣ .

*وإذا كانت مقاييس التقويم بين غير مرضي ومرضي ومتميز فان التركيز سيكون على اختيار درجة مرضي هكذا وهذا الميل للوسطية يعني ان جميع الموظفين المقومين هم درجة "وسط" او "مرضي" وهذا بطبيعة الحال ينافي قاعدة التوزيع الطبيعي للطواهر، وتجعل الإدارة أيضاً في موقف صعب عند النظر في أمور الترقيات او منح العلاوات التشجيعية.

*ومن اجل التغلب على هذه "الوسطية" في بعض طرق التقويم، فإن طريقة الترتيب او التدرج يمكن ان تزيل اثر الميل للوسطية لأن كل موظف يجب ان يوضع في نقطة قياس معينة من الأحسن للأسوأ سواء كان عددهم اثنين أو أكثر.

٤/ التحيز الشخصي : Personal Bias

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

٥/ التشدد والليونة : Strictness or Leniency

*كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات، واخرى متشددة.

*ولكل من هؤلاء فلسفته وطرق تقويمه للأداء ، ولكن كلتا الناحيتين غير متوازنة وغير مقبولة.

*فكيف مثلا نقنع مجموعة من الطلبة تأخذ نفس المادة مع أستاذ اخر وتميل أكثر نتائجها الى الحد الأدنى من التقديرات بعدالة هذا الأستاذ في الوقت الذي يرون زملائهم يحققون أعلى النتائج مع أستاذ اخر وبنفس الجهد أو أقل منهم.

٦/ التأثير الإداري : Managerial Influence

*كما عرفنا من قبل فإن أهداف التقويم متعددة : وأن من ضمنها التقويم بهدف منح العلاوة، أو المكافأة التشجيعية، أو الترقية، أو التدريب.

*ويميل كثير من الرؤساء والمشرفين إذا كان الهدف من عملية التقويم هو منح العلاوة او الترقية المكافأة، الى إعطاء تقديرات غير متدنية لمروسيهم حرصاً على توطيد العلاقات معهم، وتجنباً للحرص الذي قد يشعرون به اذا كانت تقديرات الاقسام الاخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الاقسام على مردودات مالية ومعنوية. *كذلك قد تميل بعض الرؤساء الى اعطاء تقديرات متواضعة او متوسطة اذا كان الهدف من عملية التقويم، هو تطوير وتدريب الموظفين.

كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء..!؟

*الأساس في وجود ادارة لموارد البشرية بالمنظمات هو: تحقيق اهداف المنظمة في الداء والانتاجية، واهداف الافراد في الرضا والمعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة.

*وتقوم الاداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق هذين الهدفين ومن ثم فإن أية أخطاء في ممارسته او أي خطأ في تقدير نتائجه لابد وان ينعكس سلبياً على كلا الطرفين: المنظمة والافراد.

*ومن هنا فإن على المنظمات ان تسعى جاهدة لتذليل المشكلات التي تحيط بهذه العملية.

*ولعل أهم ما يجب ان تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره في ما يلي:
اولاً : الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة سابقاً، لان معرفة المشكلة وتحديدها هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.

ثانياً : بما ان لكل طريقة مزاياها وعيوبها لذا فإن على المنظمة ان تختار الطريقة التي تناسب الموقف، والهدف، الوظيفة موضوع التقييم، والموظف الذي سيتم تقييم إنجازاته.

ثالثاً : عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف، بل لا بد من مراجعتها من رئيس الرئيس وخاصة اذا كانت نتائج هذا التقييم ستناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف مثل :

-منحه علاوة او مكافأة تشجيعية، ترقية او نقله الى مكان اخر، او الاستغناء عن خدماته او تحديد عقد عمله.

رابعاً : اذا تداخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقييم اداء الموظف فإن من حق الموظف ان يتظلم ويقدم شكوى في هذا الاطار موضعاً فيها اسباب تظلمه وعلى رئيس الرئيس ان يدرس هذا التظلم في ضوء الوثائق والمستندات وربما تقارير التقييم السابقة.

*وقد يحيل رئيس الرئيس المباشر موضوع التقييم لإدارة الافراد لدراسته او الى لجنة محايدة وعلى حال لابد من اتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن مهما كان نوع القرار فهذا أفضل من ان لا يتخذ القرار.

ومما سبق يجب ان نتذكر :

ان نزاهة عملية تقييم الاداء في مجتمع اسلامي تحتاج الى توفير عنصر الخوف من الله من جانب القائم بالتقييم، ومتى ما تأكد للمرؤوسين ان القائمين بعملية التقييم ينطلقون من هذا المبدأ فانه لا حاجة للتظلم عندئذ.

مسئوليات تقييم الأداء : ومن الذي يقوم بعملية التقييم ؟

- قد يظن للوهلة الأولى ان الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقييم الدوري للأداء، لكن الامر خلاف ذلك .
- رغم ان دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك.

• وسنعرض فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن ان تقوم بعملية تقويم أداء الموظفين: (٥ أطراف) وهم :

أولاً : الرئيس المباشر

-الرئيس المباشر للموظف هو أكثر الاشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات ومن حيث تقويم قدراته وانجازاته.

-ان ما تطلبه إدارة المنظمة من الرئيس المباشر في اطار تقويم الأداء هو التأكد من اربعة جوانب لهذه العملية وهي:

١/ ما هو مستوى اداء الموظف ؟

٢/ ما هي البرامج التدريبية او التطويرية التي يحتاجها الموظف من اجل الالتقاء بقدراته حالياً ومستقبلاً ؟

٣/ هل الموظف جاهز للترقية الى منصب بمسئوليات اعلى او يحتاج الى قدرات اكبر؟

٤/ هل هناك داع للاحتفاظ بالموظف او ان حالته ميؤوس منها او هل يمكن تخفيض الرتبة الوظيفية التي هو عليها .

ثانياً : رئيس الرئيس المباشر

-تتطلب بعض المنظمات ان يقوم بمراجعة تقويم الأداء او حتى بعملية التقويم احياناً رئيس الرئيس المباشر ذلك ان الاعتقاد السائد هو ان الرئيس المباشر يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها سواء كان ذلك يتفق مع رغبة الإدارة ام غير ذلك .

-ومن هناك فان فكرة ان يقوم رئيس الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقويم هي في الأساس نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود ان تتأكد من ان الموظف يحقق الأهداف في اطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع اهداف الإدارة العليا وان الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها وان لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

ثالثاً : اللجان

-وقد تقوم بعملية التقويم لجنة مكونه من رؤساء اقسام يعرفون مسؤلية الموظف موضوع التقويم ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقويم .

-وكذلك قد تكون هذه اللجنة من مستويات ادارية مختلفة ولكنها على صلة ومعرفة بالموظف وطبيعة عمله وانجازاته.

-واذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والحياد في التقويم فان احتمالات التحيز الشخصي من بعض افراد اللجنة يظل قائماً كما ان الوقت الذي تستغرقه اعمال هذه اللجان تشكل عيباً من عيوب استخدامها .

رابعاً : الاشراف المتعدد الرؤوس

-حيث يكون للموظف فيها اكثر من رئيس، فمثلاً اذا اختر احد الموظفين في قسم معين لينضم الى فريق عمل لا نجاز مشروع مؤقت ففي هذه الحالة سيكون لهذا الموظف رئيسان احدهما رئيسه الاساسي البعيد عنه مؤقتاً والآخر رئيس فريق العمل القريب منه وتكون المشكلة هنا في من يقوم بعملية التقويم؟ وكيف يقارن مستوى اداء هذا الموظف بمستوى زملائه في القسم وهو بعيد عنهم ؟

-الكثير من المنظمات تعتمد على تقييم اداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمي اليه مع تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن اذا حدث الاختلاف فان المرجع يظل الرئيس المباشر.

خامساً: خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية ، او خبراء من الخارج

-يستعان في بعض الأحيان بخبراء إدارة الافراد والموارد البشرية او خبراء من الخارج في تقييم اداء الموظفين وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح أبعاد العملية واهدافها وطريقة اجرائها.

-ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال ان يكونوا هم انفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم انجاز القائم عليها.

-ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقويم ثم شرح ابعاد و زوايا وعناصر التقويم المطلوب ، والطريقة المطلوبة في التقويم واسلوب القياس والتقدير، ويطلب بعدئذ منهم ان يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم ، وغالبا ما يستخدم هذا الاسلوب في طريقة التقويم الحلقي للأداء .

الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم:

وبالإضافة الى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقويم فإن هناك اتجاهات حديثة في

عملية التقويم تستند على ان يقوم بهذه العملية كل من الاطراف التالية :

١/ الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه) .

٢/ يقوم الموظفون بتقويم اداء رؤسائهم .

٣/ يقوم الزملاء بتقويم اداء زميلهم .

٤/ يقوم العملاء بتقويم اداء الموظفين.

توقيت تقويم الأداء

السؤال : هو متى يجب ان يتم تقويم اداء الموظف؟

-في الغالب يتم التقويم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً ، او كل ستة اشهر ،

ومثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة ان توحّد فترة التقويم لكل الموظفين.

-على انه من جانب اخر قد نجد فترات اخرى لعملية التقويم لا تتصف بفترة الانتظام

الدورية ومثل ذلك :

١/ فترات تقويم اداء الموظفين تحت فترة التجربة.

٢/ فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين، او من مراحل مختلفة فيه.

٣/ حينما نخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من

خلال تقويم الأداء.. ومن ثم تصحيح الوضع .

٤/ حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة " الإدارة بالأهداف "

عندئذ يتطلب الأمر ان يكون التقويم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة، او في نهاية

المدة المحددة للإنجاز.

٥/ حينما يكون التقويم غير رسمي، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً او سيئاً ويخبر

بذلك فوراً من رئيسه المباشر ، وفي احيان كثيرة يفضل هذا النوع من التقويم غير

الرسمي عن التقييم الرسمي ، حيث انه يزود الموظف اولا بأول بمعلومات مرتدة عن ادائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقييم الدوري المنتظم.

استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقييم الأداء

-بعض المنظمات تستعين بخدمات الحاسب الآلي في عملية متابعة الأداء، او تحليل نتائجه، حيث يقوم الحاسب لآلي ن خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل ، ورصد اعماله واخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها، وايضاح النتائج.

-ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقييم الأداء ان هذا العمل يمكن ان يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها، وتقديراتها النهائية، على ان يترك جمع المعلومات عن عملية التقييم للأفراد المعنيين بالأمر ، وتستند حجتهم في ذلك على ان الأفراد معرضين لارتكاب الأخطاء الانسانية التي يمكن ان تجنبهم الصواب في اتخاذ القرار ، حينما يتعلق الأمر بإظهار نتائج التقييم.

-ويري غير المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي انه ليس ضرورياً في عملية تقييم نتائج التقييم ويؤيد المؤلف وجهة النظر هذه للأسباب التالية :

١/ ان الحاسبات الآلية لا تغني عن الحكمة الانسانية في تقدير الأمور.

٢/ هناك من الوسائل ما يمكن ان تحد من تأثير الاخطاء الانسانية.

٣/ ان الاخطار البشرية حتى وان حدثت في عملية التقييم فهي استثناء وليست قاعدة.

٤/ وحتى مع افتراض ان تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقييم (وهم المشرفون) ثم نترك بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية التحليل والقياس واطهار النتائج، حتى مع افتراض ذلك فإن الاخطار البشرية تظل واردة حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي.

مقابلات تقييم الأداء

بعد ان تنتهي عملية التقييم تبدأ مرحلة اخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقييم وهذه في العملية اجمالاً، فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصيباً ومحرجاً مع مرؤوسيههم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب.

-يظن بعض الرؤساء ان نتائج التقييم يجب ان لا يخبر بها الموظف، وهذا امر غير سليم بل الاجدر ان يعرف الموظف مستواه ان كان جيداً او سيئاً، وان يعرف مواطن القوة والضعف في ادائه، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدرته ومهاراته.

المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

يجب على القائم بمقابلات التقييم ام يتبع المبادئ الأساسية الآتية:

١/ تجنب الإشارة الى الصفات الشخصية اثناء المقابلة: فمثلاً بدلاً من ان يقول القائم بالمقابلة "انت كسول في العمل" او "لا يعجبني سلوكك في العمل" يمكن ان يقول "لا يعجبني اسلوبك او طريقتك في العمل".

٢/ تجنب الانتقاد الشخصي: اذا لا بد ان يميز المقابل بين الشخص وسلوكه فالناس يدركون بطبيعتهم انهم قد ارتكبوا اعمالاً سيئة.

٣/ لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف: موضوع التقييم بشكل متوازن.

٤/ تحديد اهداف واضحة من المقابلة : يجب ان لا تنتهي المقابلة بعموميات بل لا بد من ان يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.
٥/ عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة : يجب ان يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الاشخاص بعضهم ببعض.

هل المطلوب من هذه المقابلات اقناع الفرد بنتائج التقييم؟ ام إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع؟ او لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل.
#الواقع ان كل الاتجاهات الثلاثة تشكل اهدافاً محتملة لمقابلات التقييم.
اولاً : **مقابلات "اخبر واقنع"** : الهدف من هذه المقابلات كما يبدو من عنوانها هو اخبار الموظف بنتائج تقييم ادائه واقناعه بصحتها وسلامتها.
-وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقييم نتائج الموظفين الجدد او ذي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفيهم عن ادائهم وكيف يمكن ان يطوروا انفسهم.

ثانياً : **مقابلات "اخبر واستمع"** : هذه مقابلة من طرفين فهي بعكس الطريقة الأولى ، حيث يطلب من الموظف ان يبدي رأيه وملاحظاته على اسلوب التقييم او نتائجه، وقد يترتب على الاستماع لوجهة نظر الموظف ان يفتتح القائم بالمقابلة بما ورد فيها ، من ثم يقوم بتعديل نتائج التقييم تبعاً لذلك، وتصلح هذه الطريقة للموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة اكثر عن طبيعة العمل وظروفه.
ثالثاً : **مقابلات حل المشكلات** : في هذا الأسلوب يتم طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وايجاد الحلول الازمة وبطبيعة الحال فإن تأثير هذا النوع من المقابلات على الموظف سيكون حيادياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه.

-ان مهارة القائم بالمقابلة مطلوبة بالحاح وقد يستخدم الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة فقد ينتقل من طريقة "اخبر واقنع" الى طريقة "اخبر واستمع" وينهي المقابلة "بطريقة حل المشكلات".

اهم مصطلحات المحاضرة

تقويم الداء: Performance Appraisal

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم.

طريقة التدرج البياني: Graphic Rating Scale

تقوم هذه الطريقة في تقويم الأداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم اعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز وتنتهي بـ (١) ضعيف .

طريقة الترتيب : Ranking Scale

يقوم المشرف في هذه الطريقة بأعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء في شكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ .

طريقة الوقائع الحرجة : Critical Incident Method

يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقييم وعند القيام بعملية التقييم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء .

طريقة قائمة الاختيار : Checklist Method

تقوم إدارة الأفراد بإعداد قائمة بأسئلة محددة حول طبيعة أداء الموظف ، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بـ لا او نعم حسب تقديره .. ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل سؤال او عبارة .

طريقة الاختيار الاجباري Forced – Choice Method

تعد إدارة الأفراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الأداء الإيجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج استناداً الى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف .

طريقة التقرير المكتوب: Essay Method

يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمناً مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقييم ، وجوانب القوة والضعف ، وإمكانية التقدم الوظيفي .

طريقة التوزيع الاجباري : Method Forced Distribution

يطلب من المشرف ان يقوم بتوزيع نتائج التقييم لموظفيه على اساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز ، ٢٠% جيد جداً - ٤٠% جيد ، ٢٠% مرضي ، و ١٠% ضعيف .

طريقة التقرير الحقلّي : Field Review Method

يتم التقييم هنا من خلال خبير من إدارة البشرية ، او خبير خارجي ، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر، او من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى ادائه للعمل، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه نتيجة التقييم، اما بتقدير مرضي، غير مرضي ، او متميز .

طريقة التدرج البياني السلوكي : Behaviorally Anchored Rating Scale

وتقوم هذه الطريقة في التقييم على اعطاء درجات تتراوح من (١) الى (٧) او (١٠) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء ، او التعامل مع الأحداث والمواقف او القدرة على اتخاذ القرارات ، ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء .

طريقة الإدارة بالأهداف : Management By Objectives

وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين او ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف ، وتحقيق النتائج ، وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الاهداف ،

تخصيص الموارد وتحديد خطة العمل، تحديد الاولويات، وبرامج التنفيذ ، ثم تقييم النتائج.

تأثير الهالة : Halo Effect

حينما يتأثر القائم بالتقويم بخاصية معينة او سلوك معين في اداء الموظف سواء كان جيداً ، او سيئاً فإن ذلك سيجعلنا نرى حصول الموظف على نتيجة تقويم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الاداء او السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

بنت الجبيل ~

المحاضرة رقم ١٠

التنمية الإدارية وتطوير المديرين

Managerial Development

[تعلم ما استطعت لعل جيلاً *** سيأتي يحدث العجب العجائب]

أحمد شوقي

تعريف التنمية الإدارية وأهدافها:

□ أو التطوير الإداري: " بأنها العملية المنظمة « التنمية الإدارية » ت عرف والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة ، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح ."

□ إن أهداف التنمية الإدارية متعددة وهي لا تخص المديرين فقط ولكنها كالتدريب الإداري تخص المنظمة والمناخ التنظيمي فيها أيضاً.

□ ولعل أهم أهداف التنمية يمكن حصره فيما يلي:

- 1 تجنب التقادم الإداري: أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين ، بحيث يساعد تطويرهم على مقابلة احتياجات التغيير والتجديد في طرق العمل، وأدوات العمل، وتكنولوجية العمل المستخدمة.
- 2 تخطيط عملية الإحلال: فكل منصب أو وظيفة إدارية لها متطلباتها من المعرفة والمهارة ، فمدير عام المنظمة يمكن أن يكون قد مر على عدة وظائف قبل وصوله لهذا المركز ، وبطبيعة الحال فإن لكل مركز أعباءه ومسئولياته ومتطلباته أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية ، إن عملية التطوير والتنمية تخدم والحال كذلك تسهيل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 3 إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد: تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما: الوصول إلى المراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز ، وكل هذين الهدفين يتطلبان من المديرين مواجهة التحديات وإثبات الجدارة على تحمل المسؤوليات الجديدة.

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

□ الحقيقة أن كثيراً من الباحثين لا يميزون بين التدريب والتنمية الإدارية، ويعتقدون أن كل العمليتين هما مدخل الزيادة للمهارات والقدرات لدى الأفراد ، وقد يكون ذلك صحيحاً ولا مجال للجدل فيه ، غير أن هناك فريقاً

آخر من الباحثين يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته ، والمعنيين به وهذا أيضاً رأي سليم.

□ ونحن نتفق مع الطرفين ، ونقول أنه تاريخياً لم يميز الباحثون بين التدريب والتنمية من حيث أهداف وتوجهات كل منهما .. غير أنه بتطور الفكر الإداري ، وزيادة مسؤوليات المنظمات في المجتمع ، والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات ، والتنافس فيما بينها على تقديم أفضل المنتجات والخدمات ، كان لابد وأن توضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين حتى وإن ظلت هناك قواسم مشتركة بينهما.

وعلى ذلك نستطيع أن نحدد مجالات التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية الإدارية فيما يلي: (٦ جوانب) هي:

1 □ **الأهداف:** تتوحد أهداف التدريب والتنمية إذ أن كليهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد، من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.

□ في رأي بعض الباحثين فإن التدريب يرتبط بالأعمال الفنية أو المهنية؟؟؟

وأيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوساط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.

2 □ **الموضوعات:** تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات ، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية، فمثلاً يتطلب تدريب مشغلي معدات الطباعة زيادة مهارات العاملين عليها وخاصة في مجال السرعة أو الدقة ، وفي المقابل فإن برنامجاً للتنمية الإدارية لمديري:

□ الموارد البشرية يمكن أن يركز على تنمية معارف المديرين في مجالات ،التخطيط والتنظيم ، العلاقات الإنسانية والصناعية ، اتخاذ القرارات ،مهارات الاتصالات والتحفيز ، ومهارات القيادة والمتغيرات البيئية.

3 □ **الاستمرارية:** إن عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب ان لا تتوقف .. بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.

4 □ **التنمية الذاتية:** إن تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها ، ولكنهم بالإضافة إلى ذلك مسؤولون هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية من خلل تجاربهم البيئية المتغيرة للعمل ، والحافز الشخصي على العمل ، وهكذا تختلف التنمية عن مفهوم التدريب الذي يقدم للأفراد عند بروز الحاجة فقط.

5 □ **مدة التدريب والتنمية:** تميل مدة التدريب إلى القصر قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

6 □ **طرق التدريب والتطوير:** بينما يتحدد الهدف من العمليتين في زيادة قدرات ومهارات الأفراد ، ألا أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين ، بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين ، انطلاقاً من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه ، والذي يعطي توجيهها خاصاً للقضايا الكبرى للمنظمة مثل : التخطيط الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات ، والعلاقات الخارجية... الخ (.

من هم المديرين ؟

□ نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذي يمارسه في التنظيم.

□ ومن هذا المنطلق فإن المدير هو ” الشخص المسؤول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضاً مسئول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم ، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها “.

□ ومن خلل هذه المسؤوليات ، فإن المدير أيضاً هو ” الذي يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسماً فنياً ، أو مهنياً ، أو تجارياً ، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإدارة التنفيذية “.

□ **إذا ، فالمدير في هذا التعريف :** هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، وهو من خلل ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل ، وهو كما يجب أن يفترض لا بد وأن يتميز عن

مرؤوسيه ببعد النظر وثقابة الرأي ، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

□ **هل هناك صفات محددة للمديرين ؟** في الواقع أنه ليست هناك نظرية علمية أو قواعد محددة يتفق عليها كل المختصين في علم الإدارة في تحديد الصفات التي يجب أن يتميز بها المدير عن غيره ، وإنما هناك آراء متعددة

وكلها مبنية على تقدير صاحب الرأي لطبيعة الدور الذي يجب أن يمارسه المدير ومن ثم الصفات المطلوبة لهذا الدور ، فمثلاً يميز David Edwin بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا ، وما يسميه بالإدارة الأعلى أي الرئيس أو المدير العام.

□ فالمدير في الإدارة الوسطى والعليا هو المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية المباشرة ، أما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج ، وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفكرية والإنسانية ، وبالقدرة على الإحساس بعناصر الخطر الداخلية والخارجية ومواجهتها بالأساليب الهجومية أو الدفاعية.

□ لماذا تنمية المديرين ؟

□ يقول " دركر " نظراً لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة فإن الإدارة والحال كذلك لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ قرارات مسئولة ومعقولة إلا من خلال اختيار ، وتطوير ، واختبار (تقويم) الأفراد الذين سيتحملون إدارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل ، وهم المديرين " ومن منطلق هذا الاهتمام بالمستقبل فإن التنمية الإدارية نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها :

□1 تعقد العملية الإدارية: فبالإضافة إلى التغيير التكنولوجي المتلاحق والسريع فإن على الإدارة أن تتعامل مع عدد من الأطراف الخارجية المؤثرة تتمثل في العلاقات مع الحكومة ، مع الموردين والموزعين ، مع العملاء ، مع المنافسين ، ومع الموظفين داخل المنظمة وممثليهم النقابات والمنظمات العمالية.

□2 الطلب المتزايد على الإداريين: نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

□3 الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات: وإحلالها محلاً لأساليب اليدوية في العمل.

□ ومن ناحية أخرى فإن المديرين يحتاجون أيضاً للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات والمجتمع.

□ وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير في رأي نذكر منها :

□1 لابد أن يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن.

□2 لابد أن يكون المدير قادراً على المواجهة والتحدي.

□3 لابد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل.

□4 أن التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير.

إجراءات التنمية الإدارية

□ قبل اختيار موضوعات التنمية والتطوير ، وتحديد الطرق المستخدمة ،

لابد من اتخاذ إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي.

□ وأهم هذه الإجراءات ما يلي: (٤ إجراءات) هي:

□ أولاً : تقدير احتياجات المنظمة من المديرين:

□ تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل سواء من حيث النمو أو الانكماش ، فإذا كانت المنظمة تخطط للنمو فإن هذا النمو يحتاج غالباً إلى زيادة العنصر البشري ، وبافتراض أن لكل عشرة مرؤوسين رئيس أو مدير فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية المستخدمة.

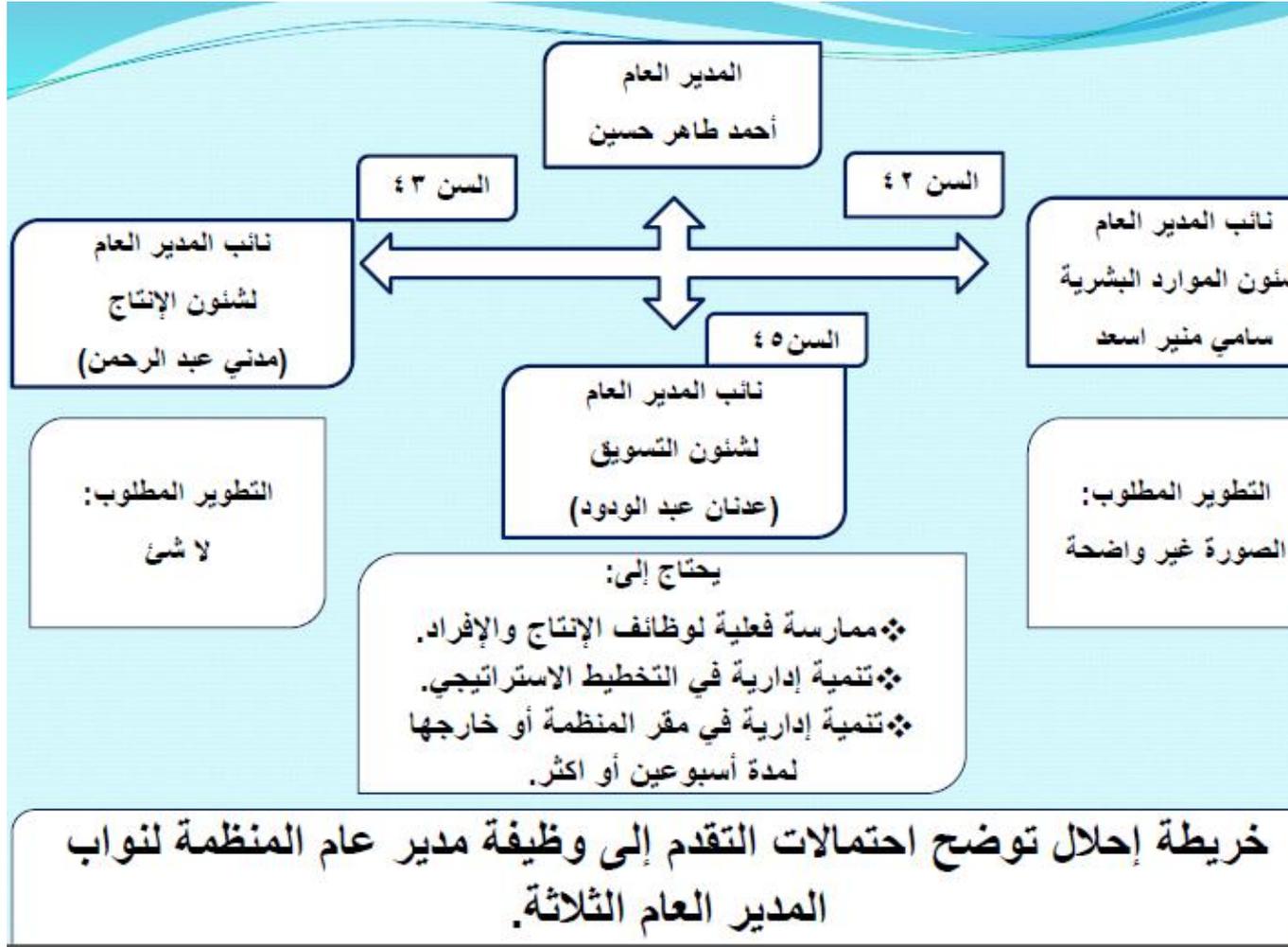
□ ثانياً : مراجعة مخزون المهارات:

□ إن مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعلى ، وهذا المخزون هو عبارة عن سجلت تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية ، خبراتهم الوظيفية ، المسار الوظيفي وطموحاتهم ، ونتائج الأداء ، ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

□ ثالثاً : مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري:

□ توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة ، وكذلك احتياجات التطوير لهؤلاء الأفراد.

□ ويصور لنا الشكل التالي نموذجاً لخرائط الإحلال



□ رابعاً : تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم:

□ يمكن بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية.

وبعد ذلك يتم أيضا تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير ومكان التطوير والتدريب

مجالات التنمية الإدارية

□ إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة: العليا ، والوسطى ، والإشرافية ، فإننا سنجد احتياجات مختلفة للتطوير والتدريب

الإداري.

□ وبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل : تقويم الأداء ، تحديد الأهداف، الاتصالات والانضباط.

□ أما برامج التطوير المستوى الإداري الأعلى فإنها تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل : التخطيط ، واتخاذ القرارات وعلقة المنظمة مع الخارج وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة

□ أما (بيتش) فيقدم لنا نموذج آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية

حسب العناوين الرئيسية للموضوعات كما يلي : ٦ مجالات هي:

- 1 □ المنظمة: وتشمل الأهداف والفلسفة، السياسات والإجراءات، المنتجات والخدمات ، الوضع المالي ، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.
- 2 □ مبادئ الإدارة ونشاطاتها: وتشمل وظائف الإدارة ، التخطيط المالي ، نظم المعلومات الإدارية ، التخطيط ومراقبة الإنتاج ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأجور والرواتب ، إدارة المخاطر.
- 3 □ العلاقات الإنسانية وتتضمن: أساسيات السلوك الإنساني ، الحوافز ، تفاعل المجموعات ، حل الصراعات ، إدارة التغيير ، مفاهيم القيادة ، القوة والسلطة والتأثير
- 4 المعرفة والمهارات الفنية: وهذه الخاصية مطلوبة من كل مستويات المديرين ، ولكن حسب الأهمية في كل مستوى.
- 5 □ الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية: وتشمل القواعد الأخلاقية في العمل ، النظام الاقتصادي ، العلاقات مع أجهزة الدولة ،المسؤوليات الاجتماعية ، القضايا البيئية (التلوث ، الصحة ، التعليم ،الفقر ... الخ .)
- 6 □ المهارات الشخصية: وتشمل مهارة الحديث والخطابة ، مهارة كتابة وإعداد التقارير ، وعقد الاجتماعات ... إلخ

أساليب التنمية الإدارية

- كما هو الحال في التدريب فان طرق التطوير والتنمية للمديرين تأخذ اشكالا متعددة سواء كان ذلك علي رأس العمل أو خارج إطار العمل.
- ونذكر فيما يلي أهم طرق التطوير علي راس العمل وخارج اطار العمل.
- أساليب التنمية علي رأس العمل:
- الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب علي مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة.
- ويتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير علي رأس الوظيفة ومن خلال اشراف رؤساء المديرين علي هذه العملية..
- وتعدد الأساليب التطويرية : في هذا المجال لتشمل الأساليب التالية: □

1 □ الترقية المخططة:

□ ويقوم مبدا التطوير هنا علي تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية امامه ، فمثلا يقال لرئيس العمال ان خط الترقية المفتوح امامه حسب الهيكل الإداري الموجود هو كالتالي:

مشرف عام علي العمال ، رئيس قسم ، مساعد مدير الإنتاج ، مدير الإنتاج.

□ كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري وكيفية اكتساب هذه الخبرة.

□ ان مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز هم العاملين ويدفعهم الي تطوير انفسهم واكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل

2 □ تبادل الأدوار:

□ ويعتمد أسلوب الترقية المخططة على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد فرئيس العمال يظل مرتبطاً بأعمال الإنتاج حتي يصل الي منصب مدير الإنتاج ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطاً بأعمال التسويق

حتي يصل الي وظيفة مدير التسويق.

□ وبطبيعة الحال فان مثل هذا الأسلوب يتعرض للانتقادات : علاوة علي انه يصعب تطبيقه بدقة ، كما انه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة

بين إدارات المنظمة بان المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم .

□ ويضاف الي ذلك بان تبادل الأدوار بين المديرين يمكن ان يقود الي النتائج إيجابية أهمها:

□ توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من خلال ممارسته لعدة وظائف إدارية بالمنظمة.

□ يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة ويسهل لهم عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة.

□ يتيح الفرصة للمرؤوسين للعمل تحت اشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية ويحسن علقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء .

□ وكما ان لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فان له أيضاً عيوبه ومن العيوب التي يمكن ان يثيرها هي : قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير ، ولكن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيتهم في

المستقبل ، وكذلك فان الرؤساء انفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مرؤوسيههم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

3 □ المشروعات الجانبية:

□ اذا استحال تطبيق أسلوب تبادل الأدوار أو ظهرت صعوبات تحول دون الاستفادة من تطبيقه فان الإدارة يمكن ان تطور الإداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتي يمكن لهم اكتساب الخبرة

الإدارية والفنية ومثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع

4 □ التكليف بواجبات مؤقتة:

□ من الأساليب المعتمدة للتطوير اثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب إدارية بالنيابة ، فإذا حدث مثلا ان غاب مدير إدارة ما في المنظمة فإن رئيس هذا المدير قد يكلف أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلل فترة غيابة.

□ ان مثل هذا التكليف يعطي المدير بالنيابة الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية وفي نفس الوقت يتيح له الاستشارة مع رئيس المدير الغائب في بعض الجوانب المهمة من العمل قبل اتخاذ القرارات الهامة.

□ غير انه يؤخذ على هذا الأسلوب : شعور المدير المكلف بالحرية المحدودة في معالجة المواقف الهامة والتي لا يمكن ان تظهر نتائجها الا بعد وقت طويل ، الامر الذي يجبره على اتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في

معالجة الأمور المستجدة أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الاقدام على اخذ اية قرارات

□ ونتيجة لهذا العيب البارز في مثل هذا الأسلوب فانه من غير المنطقي ان تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلل هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

5 □ إيجاد مناصب إدارية مساعدة:

□ وتقوم خطة تطوير المديرين في هذا الاطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل مساعد المدير للشئون.

□ ان مثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل اكتساب مزيد من الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.

□ غير ان مما يحد من تأثير هذا الأسلوب هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً في عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من ان يحتلوا مراكزهم مستقبلاً.

□ كذلك فان عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطي هؤلاء المساعدين التدريب المطلوب في مواقع الضعف الفعلية التي يحتاجون الي تقويتها وتطويرها.

□ ومن ناحية أخرى فان الموقف الاستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا احس الرؤساء انهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم.

□ ومن ثم تكون النتيجة النهائية هي انتقاء الهدف من التطوير او الحصول علي خبرات ضئيلة لا تتناسب مع مركز هؤلاء المساعدين الوظيفية.

أساليب التنمية خارج نطاق العمل

□ يتم تنمية وتطوير المديرين أما داخل المنظمة نفسها أو بعيداً عن مقر الوظيفة ، وأما خارجها وسواء ثم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فان الأساليب المستخدمة قد تأخذ اشكالاً مختلفة.

□ وفيما يلي نقدم بعضاً من هذه الأساليب :

□ 1 المباريات الإدارية: Management Games

□ يقوم هذا الأسلوب علي وضع المتدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة أو التعاون وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي ويمكن ان تقسم المجموعة المتدربة الي أربعة أو

خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها (مثلا زيادة نسبة مبيعاتها في السوق).

□ اتخاذ مجموعة من القرارات نحو تحقيق هذا الهدف مثل:

□ حجم المبالغ المطلوب صرفها علي الإعلان والترويج.

□ حجم الإنتاج المطلوب.

□ حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به دائماً (الحد الأدنى).

□ حجم المخزون من كل نوع من المنتجات.

□ وقد يستمر هذا البرنامج يوماً أو أسبوعاً أو أكثر في عمل متواصل وجهد متصل للموصول لأفضل القرارات وعادة ما يثير استخدام هذا الأسلوب في المتدربين روح الحماس والابتكار كما انه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات.

□ غير ان ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفته والجهد الكبير الذى يبذل في الاعداد له والتنفيذ سواء من قبل المدربين أو المتدربين.

□2 الحلقات الدراسية:

□ قد تتم هذه الحلقات في مراكز تطويرية متخصصة مثل : الجامعات والمعاهد أو مراكز التطوير الإداري أو الجمعيات الإدارية وتقوم في الغالب هذه الجهات بالعديد من البرامج التدريبية المختلفة لرجال الإدارة أما على شكل ندوات أو حلقات بحث وتغطي هذه البرامج عشرات أو مئات من الموضوعات المختلفة.

□ ويمكن ان تمتد مدة الحلقة الدراسية مدة أسبوع أو أقل أو أكثر ويمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجال التدريب غير انه كثير التكلفة كما انه يكون مفيداً لرجال الإدارة الوسطي في المنظمات

□3 تمثيل الأدوار:

□ يواجه المدبرون الكثير من المشكلات في مجال التعامل الإنساني مثل الموظف الذي يحضر متأخراً لمكان العمل أو كثير الغياب أو غير المتعاون مع زملائه أو المتأفف دائماً من التعليمات والاورام، وتمثيل الأدوار كوسيلة

تدريبية يسلم الضوء علي مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الافراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل.

□ فمثل قد يطلب من احد المتدربين ان يلعب دور المدير ويطلب من متدرب اخر يلعب دور الموظف الكثير الغياب ويتم الحوار بين الطرفين امام المدرب وبقية المتدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها والتصرف

الذي يمكن ان يتخذه المدير مع الموظف وغالباً ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء

□ ان الهدف الأساسي لهذا الأسلوب التدريبي هو تحليل المشكلات الإنسانية في مجال العمل وتطوير المهارات اللازمة لعلاجها.

□ وتزداد نسبة نجاح هذا الأسلوب التدريبي كلما كانت المشكلة موضوع الحوار واقعية وكلما كان الحوار جاداً وغير مصطنع.

□ ولعل أهم مزايا هذا الأسلوب هو إضفاء روح المشاركة لدي الجميع والتدريب على مشكلات واقعية فعلية والتعرف علي الأخطاء التي يمكن ان ترتكب في المشكلات المعروضة.

□ ومن ناحية أخرى فان هذا النوع من التدريب قد لا يلقي قبولاً من بعض المتدربين الذي ينظرون اليه على انه نوع من ضياع الوقت كما انه يحتاج الي مهارة فائق تابع أساليب التنمية خارج نطاق العمل

□ 4 تمثيل السلوك:

□ ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الإشرافية من الإدارة على حل المشكلات وتتناول طريقة تمثيل الأدوار مع هذا الأسلوب في محاولة التركيز على علاج بعض المشكلات التي يوجهها المشرفون مثل

الغياب والانشباط أو الإهمال ويتضمن هذا الأسلوب التطويري ما يلي:

□ أ يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.

□ ب يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.

□ ج يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.

□ د يناقش المتدربون أيضا الأسلوب الأمثل للسلوك والتصرفات من قبل المدرب □

□ ه يعطي بعض المتدربين مشاكل مشابهة ويطلب منهم تقمص الأدوار ويقوم زملائهم بملاحظات سلوكياتهم ثم يقومون على ضوء ذلك بتقويم فعالية هذا الأسلوب وطريقتهم في معالجة المشكلة.

□ و يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بمرئياته وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد ثم تزويد الاعبين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.

□ ز يطلب من المتدربين نقل ما استقاده من هذه التجربة الي مواقع عملهم الميداني

□ 5 تدريب إثارة المشاعر أو المجموعات المتناظرة:

□ وفي هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون الى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية متقاربة او متباعدة اذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل الى خمسة عشر ساعة يومياً لعدد محدد من الأيام وقد تكون بعض هذه

الاجتماعات لساعتين أو ثلاثة خلال كل أسبوع أو شهر وتختلف أهداف هذه الاجتماعات ، فالبعض يرى ان أهداف هذه الاجتماعيات هو تبادل الأفراد للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره

ومشاعره مع الآخرين ، ومن ثم أحداث عملية التغيير في سلوكه وتصرفاته، ويرى اخرون ان هذه الاجتماعات ما هي الا خلية اجتماعية مغلقة تهدف الى ان يقوم الأعضاء فيها بالإفصاح عن مشاعرهم التي لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج اطار هذه الاجتماعات

□ وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبي فان طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بانها عملية تدريبية تهدف الي تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلل التأثير الشخصي المتبادل والمصارحة

ومن ثم تحقيق الوفاق والانسجام بين المديرين أعضاء المجموعة التدريبية مما ينعكس مستقبلا على أدائهم الإجمالي في المنظمة.

□ ان مثل هذا النوع من التدريب يمكن ان يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعي في كونه يمثل عنصر الوفاق والتعارف والمصارحة واحترام الرأي الاخر.

□ غير ان هذا النوع من التدريب يتعرض الى النقد الشديد من عدة جوانب:

□ أولاً: انه يحتاج الى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الاعمال.

□ ثانياً: ان المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي الي نتائج عكسية خلل وبعد انتهاء فترة التدريب ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب بالتدريب الحساس أو تدريب اثاره المشاعر.

□ ثالثاً: قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الامر الذي يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل

□ وفي هذا الاطار يرى " روبرت هاوس" ان هذا النوع من التدريب يعمل فعلاً علي تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الامر الذي يمكن ان يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معاً.

□ غير انه من الأفضل وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة ان تراعي المنظمة قبل الاقدام علي تدريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس التالية:

1 □ الدقة في اختيار المتدربين وتجنب اختيار بعض الأفراد سريعي التأثير والانفعال أو ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الاتزان أو الإصرار علي وجهات نظرهم حتي وأن كانت خاطئة.

2 □ مراجعة برنامج التدريب ومتابعته حتي تضمن الإدارة ان التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المدربين لابد وان يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وان يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم.

3 □ ضرورة الاختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية والتأكد من ان لديه التدريب والخلفية المناسب لإدارة وقيادة المتدربين في اشد أوقات الانفعالات.

4 □ شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي وإتاحة الفرصة لانسحاب الافراد الذى لا يستطيعون التعرض لمواقف الاثارة او الصمود دون جرح مشاعر الاخرين.

□ وبالإضافة الي الأساليب السابقة فقد تتم التنمية الإدارية للمديرين من خلال المشاركة في اللجان المشاركة في المؤتمرات المهنية مثل الدراسة في برامج اكااديمية للحصول علي شهادة في ماجستير إدارة الاعمال (التنفيذية (أو ملزمة خبرة لفترة معينة

. تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية

□ يجب ان ينظر للتنمية الإدارية علي أنها استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وكفاءتها وقدرتها علي مواجهة التغيير واحدائه وليس هناك من شك في ان التنمية كاستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين ومن اجل ذلك لابد وان تتأكد المنظمات من ان هذه الأموال والجهود ستثمر فعلا في تحقيق النتائج المرجوة.

□ ولا تختلف استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين عن تلك التي تستخدم في تقويم فعالية التدريب وأهمها ما يلي:

أولاً: قياس ردود فعل المتدربين. ثانياً : قياس درجة التعلم.

ثالثاً: قياس درجة التغيير في السلوك. رابعاً: قياس كفاءة المنظمة ككل.

□ ويمكن ان تتم عملية القياس بطريقتين هما:

□ استمارات التقويم التي تملء بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة.

□ متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين للتأكد عما إذا كانت عملية التنمية الإدارية قد أحدثت التأثير المطلوب ويتم ذلك عادة بعد فترة أسابيع قليلة من نهاية التدريب.

□ استعرضنا في هذه المحاضرة مفهوم التنمية الإدارية وأهدافها ،والإجراءات المطلوب اتخاذها قبل البدء في عملية التدريب.

□ وقد حددنا هذه الإجراءات في أربعة خطوات هي :

□ تقدير احتياجات المنظمة من المديرين ، مراجعة مخزون المهارات في المنظمة ، مراجعة وتطوير خرائط الإحلال ، وتحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم.

□ وقد عرفنا في هذه المحاضرة المقصود بالمديرين وأوضحنا الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بتنميتهم وتطوير مهاراتهم ، وكذلك حددنا المجالات التي يمكن فيها رفع مهارات المديرين سواء في الإدارة العليا أو الوسطي أو الإشرافية.

ملخص المحاضرة

□ وفي تناولنا أساليب التنمية والتطوير ، واستعرضنا بعض الطرق المستخدمة في التنمية على رأس العمل مثل : الترقية المخططة ، تبادل الأدوار ، المشاريع الخاصة ، التكليف بواجبات مؤقتة ، وإيجاد مناصب إدارية مساعدة.

□ أما من حيث طرق التدريب والتطوير خارج إطار العمل فقد تناولنا أهم هذه الطرق وهي : المباريات الإدارية ، الحلقات الدراسية ، تمثيل الأدوار ، إثارة المشاعر أو الحساسية.

□ وفي ختام المحاضرة أوضحنا كيفية تقويم فعالية برامج التنمية الإدارية ومجالات التقويم ، وكيف يتم التقويم.

□ **دراسة الحالات Case Study** : الهدف من استخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرة المتدرب على التحليل والاستنتاج ، وذلك بعرض مشكلة مطابقة لها يمكن أن تحدث في بيئة العمل، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردي ، وإما في مجموعة واقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.

□ المباريات الإدارية **Management Games** : يوضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم الاستراتيجيات المواجهة ، ويقسموا إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة اتخاذ قرارات ، ولكن آخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الأخرى.

مصطلحات المحاضرة

□ تمثيل الأدوار **Role Playing** :

□ أسلوب تدريبي يتقصد فيه المتدربون أدواراً مشابه لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ، ويقوم المدرب والمتدربون بتقويم أسلوب الحوار بين لاعبي الأدوار ، ومدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع الحوار.

□ تدريب إثارة المشاعر أو الحساسية **Sensitivity Training** :

وهذه عملية تدريبية للمديرين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلل التأثير الشخصي ، والمصارحة، وتقبل واحترام الرأي الآخر.

تمت بحمد الله وتوفيقه

عبد انثوي

المحاضرة رقم (١١)

□ التدريب

□ Training

□ د / عبدالرحيم خليل

تعريف التدريب

□ هو : ” العملية المنظمة أي المرتبطة بأمور تنظيمية وسلسلة عمليات مترابطة ، والتي يتم من خلالها تغيير أهم

نقطة : وهي سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم “.

□ أو هو : ” إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة

وليس عامة “.

□ أو: ” هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي “.

□ ويمكن القول : ” هو عبارة عن عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة الذي يعمل على تقرير حاجة العاملين

في مختلف المستويات الإدارية وذلك بهدف التطوير والتأهيل لأداء العاملين، على ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل “.

الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفه معينة	يتناول زيادة المعرفة في شتى الحقول
يتم في خلال مدة قصيرة	يتم من خلال البرامج الدراسية طويلة الاجل

أهمية التدريب

□ يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغيير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية.

□ يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان

الوظيفي.

□ يحتاج كل العاملين للتدريب فهو لا يقتصر على فئة دون أخرى ، فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر

أهداف التدريب

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



مبادئ التدريب

- ويمكن تحديد أهم هذه المبادئ في: (٩ مبادئ) هي:
- دعم وتأييد الإدارة العليا ماديا ومعنويا ويجب أن تفهم الإدارة العليا إن التدريب مهم جداً ويستفاد منه.
- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات ، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين ويجب أن يخضع أي موظف لبرنامج تدريبي.
- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.

التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعليا الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.

توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.

تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرندة لتطوير

أساليب التدريب

التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المديرين / المتدربين) .

اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية.

مراحل التدريب

ويمكن تحديد أهم مراحل نظام التدريب في:

أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. ثانيا : مرحلة تطوير الأهداف التدريبية.

ثالثاً : مرحلة تحديد الاساليب التدريبية. رابعاً : مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:

أ التحليل التنظيمي : الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة ، السياسات ، التكاليف ، تركيب القوى العاملة ، الغياب ، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية

ب تحليل الوظائف: الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

ج تحليل الأفراد: الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو

تطويرها.

طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.

اختبارات المهارات.

- قوائم الاستقصاء.
- تقويم الأداء مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوة والضعف للموظف
- وأوجه القوة هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه.
- ملاحظات السلوك والتصرفات: كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء.
- مقابلات الخارجين من الخدمة.
- مقابلات الموظفين.
- المناقشات الجماعية.
- استبيانات الاتجاهات : وتستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة.
- مراكز التقويم الإداري: للتأكد هل التدريب يوافق العمل.
- اللجان الاستشارية : سواء داخلية أم خارجية.

ثانياً : مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

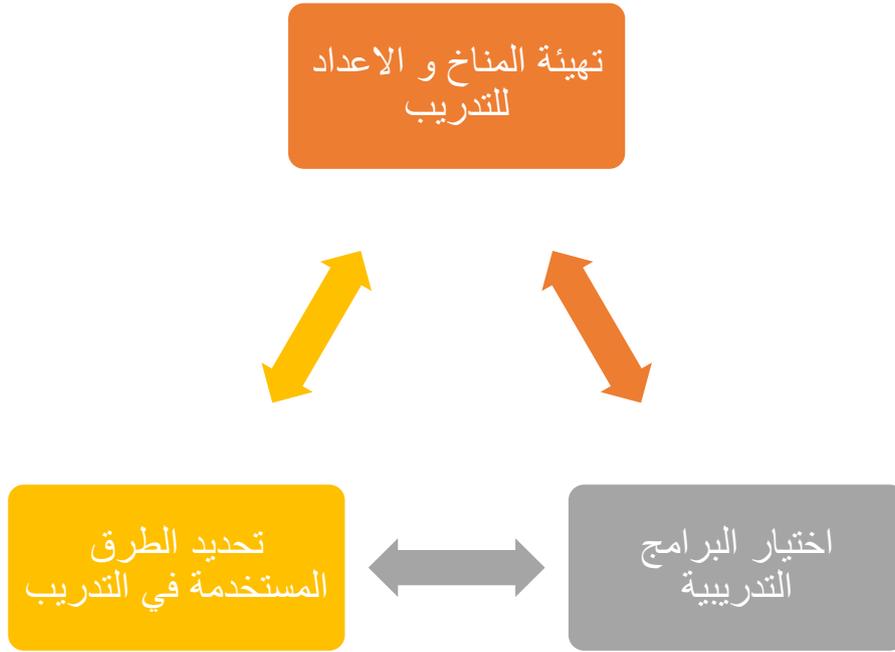
- بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

□ معايير تحديد الأهداف:

- لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية
- لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب.
- لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما و نوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة.

ثالثاً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

- تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



□ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب:

□ قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ، لابد ان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب.

□ وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية

□1 التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب.

□2 - التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب.

□3 معرفة نتائج التدريب.

□4 الاحتفاظ بمكاسب التدريب.

□5 تصميم الأسلوب التدريبي.

□6 الاستعداد.

□7 تسريع عملية التعلم.

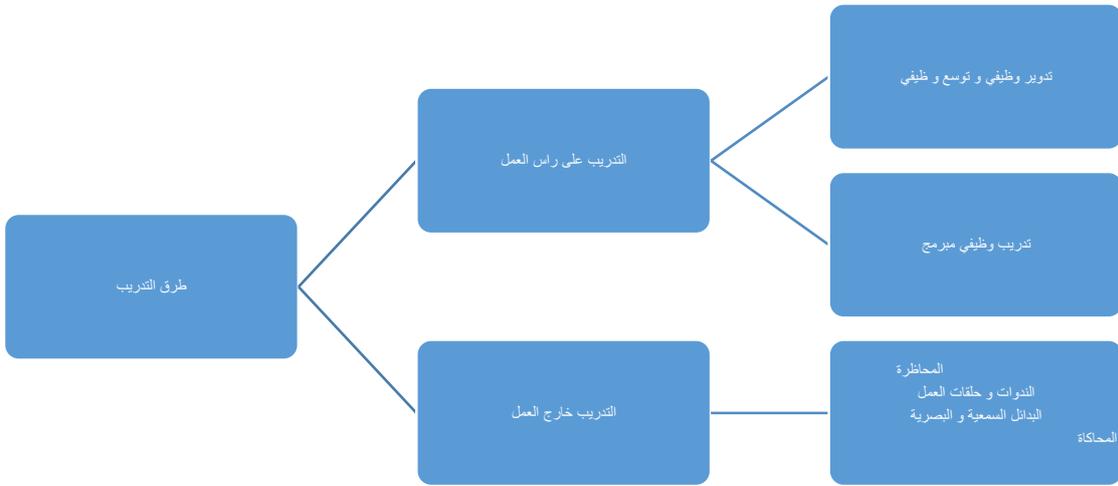
اختيار البرامج التدريبية

□ تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حده ، فمثلاً هناك:

□ برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.

- برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط : مدراء الأقسام.
- برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى : الموظفين.
- برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.
- برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

تحديد طرق التدريب



□ لا يوجد أسلوب واحد يمكن اتباعه في تدريب العاملين في المؤسسة وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة وكل وظيفة في المؤسسة.

□ يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية إلى ما يلي:

□ 1 أساليب التدريب في مكان العمل:

يتضمن هذا الأسلوب تدريب العاملين في مكان العمل نفسه، وتشرف المؤسسة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي.

□ مميزات أسلوب التدريب والتنمية في مكان العمل:

أ - يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع الفعلي للعمل.

ب - لا يُعطّل العمل أثناء فترة التدريب.

ج - لا يتطلب مساحات أو أمكنة إضافية للتدريب.

□ المأخذ التي تؤخذ على أسلوب التدريب والتنمية داخل العمل:

أ /إن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات من قبل المتدرب.

ب تكلفة الأخطاء التي تحدث أثناء عملية التدريب.

□ **التدوير الوظيفي:** يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو يستمر أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية) ، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

□ **التوسع الوظيفي:** وذلك بإسناد واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله ، وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين ، أو ذوي المهن الرفيعة ، أو الموظفين المهرة

□ **التدريب الوظيفي المبرمج:** بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة طرق التدريب خارج العمل

□ ويشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف ، ويكون على صورتين:

□ في مقر المنظمة.

□ أو خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية

□ تتعدد أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل وتتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع

العمل الأصلي أو الفعلي ، حيث يتم التدريب في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، سواء كان ذلك المكان يقع داخل المؤسسة أو خارجها كالمعاهد والجامعات والمؤسسات الأخرى...الخ.

ومن هذه الأساليب في مجال التدريب والتنمية خارج مكان العمل نذكر: مخصصة.

□ 1 - المحاضرة:

□ وهي أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعا ، وتعتمد علي الاتصال من طرف واحد هو المدرب ، حيث أن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية.

□ من مزايا هذه الوسيلة : سهولتها وانخفاض تكلفتها.

□ لكن أبرز عيوبها : إحساس المتدربين بالملل والإحباط ، وعدم أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، كما أنها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع.

□2 - الندوات وحلقات العمل:

وهذه الطريقة تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين أنفسهم (فهي إذاً وسيلة متعددة الاتصالات (وغالبا ما تطرح في هذه الندوات موضوعات عن : المشكلات التنظيمية ، السياسات الإدارية ، العلاقات العامة ... الخ.

□ وينبغي على المدرب إدارة الندوة بطريقة بناءة وأن يكون دائما هو الممسك بزمام المبادرة.

□3 الوسائل السمعية والبصرية:

□ وتستخدم الوسائل الحديثة مثل الفيديو ودوائر التلفزيون المغلقة ، والوسائل التقليدية مثل الأقلام والسيبورة وأجهزة

عرض الشرائح.

□ ويتأكد نجاح هذا الأسلوب باستخدامه جنبا إلى جنب مع وسائل تدريبية أخرى مثل المحاضرة وحلقات العمل .

□4 المحاكاة:

ويتطلب الأمر هنا أن يكون مكان التدريب مشابها لمكان العمل الفعلي للموظف ويستخدم المدرب نفس الأدوات التي

يستخدمها المتدرب في مكان عمله ولا بد من مشاركة المتدرب فعليا.

□ وبفيد هذا الأسلوب في تدريب الطيارين والمضيفات وموظفي شباك الصرف في البنوك ، بما يؤدي إلي تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتي سلوكية المحاضرة أو حلقات العمل.

□5 التنمية الذاتية :

□ ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب حيث تعطي للمتدرب حزم من المعلومات والمواد المكتوبة أو من خلال الحاسب الآلي.

□ وعلى المتدرب قراءة هذه المعلومات ثم الإجابة على الأسئلة الملحقة بها وإذا كانت إجابته صحيحة ينتقل إلى الجزء الثاني من المعلومات ، أما إذا كانت إجابته خاطئة تعطي للمتدرب الوسائل التصحيحية.

6 □ دراسة الحالة:

- وتستخدم هذه الطريقة للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والمتوسطة.
- وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي وحل المشكلات.
- وغالبا ما ترتبط الحالة الدراسية بطبيعة عمل المتدرب ، وليس مطلوبا من المتدربين الوصول للحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة و من مزايا هذه الطريقة : أنها تنمي قدرة المتدرب على البحث والتفكير المنطقي في الأمور والمشكلات المطروحة

□ العوامل التي يعتمد عليها في اختيار طريقة التدريب:

- 1 □ التكلفة.
- 2 □ الوقت المستنفذ في الطريقة.
- 3 □ - نوعيه المتدربين وعددهم.
- 4 □ - مدى عمق المعلومات المطلوبة.
- 5 □ خلفية المتعلمين التعليمية والثقافية.

مرحلة تقويم فعالية التدريب

□ من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات وأهمها ما يلي:

- أ تقويم المتدربين.
- ب متابعة الرؤساء أو المشرفين.
- وفي ما يلي شرح موجز لما سبق ذكره:
- من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات وأهمها ما يلي:
- أ تقويم المتدربين.
- ب متابعة الرؤساء أو المشرفين.
- وفي ما يلي شرح موجز لما سبق ذكره:

□ أ/ **تقويم المتدربين:** بعد الانتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي.

□ ويتم بعد ذلك تحليل النتائج الواردة في تقويم المتدربين ويتم إدخال التعديلات المطلوبة على البرنامج في حالة تكراره بما يحقق أهداف المنظمة.

ب/ **متابعة الرؤساء او المشرفين :** حيث ان جهود المديرين في هذا الشأن يمكن ان تأخذ صورتين لتقويم مدى تحقيق التدريب لأهدافها :

1/ قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية :

وهنا تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كما ونوعاً قبل وبعد التدريب للمجموعة التدريبية للتعرف على آثار ونتائج التدريب (مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي ممكن ان تؤثر على الانتاجية كزيادة الأجور مثلاً).

2 □ **تقويم التأثير المطلوب: وهنا يمكن اختبار ما يلي :**

□ تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج ، هل أعجبه ، هل كان مهما ومثمر أ.

□ تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات والمبادئ والحقائق المطلوبة.

□ تقويم سلوك المتدرب بعد التدريب وهل زالت مظاهر السلوك السلبية.

□ وأخيراً تقويم نتائج التدريب بتوجيه الأسئلة الآتية للمشرفين:

□ هل انخفض نسبة شكاوى العملاء من الموظفين ؟

□ هل تحسنت نسبة التآلف أثناء عملية الصنع ؟

□ هل انخفض معدل الغياب ؟

□ هل تحققت المعدلات المطلوبة من الإنتاج ؟

□ ويمكن تلخيص مرحلة تقويم التدريب على النحو الآتي:

□ **تقويم المتدربين:**

□ بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفاعلية 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، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.

ملخص المحاضرة

□ عرفنا فيما سبق : مفهوم التدريب ، من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأهدافه ، وتناولنا ثلاثة ابعاد لهذه الأهداف ، ما يتعلق بالمنظمة وما يتعلق بالفرد وما يتعلق بالمناخ العام بالمنظمة.

□ وحددنا مبادئ وشروط التدريب ، وكان أول شرط لتحقيق نجاح واستمرارية التدريب هو اقتناع الإدارة العليا للمنظمة وتأييد التدريب ماليا ومعنويا .

□ كما ناقشنا تصميم نظم التدريب وعرفنا أربع عناصر في هذه العملية:

1 □ تحديد احتياجات التدريب أو من هم الذين يحتاجون التدريب.

2 □ تطوير أهداف التدريب.

3 □ تحديد طرق التدريب.

4 □ تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية.

□ وفي مجال الحديث عن طرق التدريب ، تناولنا في هذه المحاضرة أبرز الطرق والأساليب سواء على رأس العمل ، أو

خارج إطار العمل.

□ كذلك تضمن هذه المحاضرة عرضا لكيفية تقويم فعالية التدريب وحددنا أن ذلك يتم من خلال قياس ردود الفعل ، ودرجة التعلم ، ودرجة التغيير في السلوك . وإن الحصول على معلومات حول تأثير التدريب الإدارية يتم من خلال المتدربين أنفسهم ، ومن خلال رؤسائهم المباشرين أيضا .

مصطلحات المحاضرة

□ **التدريب Training** : هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.

□ **دراسة الاتجاهات Attitude Survey** : الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية ، أو المناخ التنظيمي ، أو ظروف العمل ، أو الأسلوب

القيادي ، والإشرافي في العمل.

□ **التدوير الوظيفي Job Rotation** : يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة ، وقد تتم العملية خلال ساعات وحتى أشهر ، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل ، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني فإن فترة

التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إداري أو قيادياً.

□ **التدريب على رأس العمل ON –the Job Training** : يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد ، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة ، ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها: التدوير الوظيفي ، والتوسيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات.

□ **التدريب خارج العمل Off –the Job Training** : يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل . وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

□ **المحاكاة: Simulation** : يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.

□ **حلقات العمل: Work Shop** وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين ، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

عقب انثوي

المحاضرة رقم ١٢

التطوير التنظيمي

(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) سورة الرعد (من الآية ١١)

مقدمة:

□ هل يكفي أن ندرب الأفراد ، ونطور الإداريين ، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتما على مقابلة التغيير؟.

□ الإجابة بالتأكيد لا ، ذلك لأن المنظمات عموماً لا تعمل في بيئة مفقولة، ولقد تحدثنا من قبل عن الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، وذكرنا أن قوة التأثير لهذه الظروف تلعب دوراً هاماً وحاسماً في قدرتها على مواجهة التغيير وتحقيق أهدافها.

□ إن كفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تستلزم إضافة نوعاً آخر من التطوير، ألا وهو تطوير المنظمة تطويراً يتناول الأهداف والسياسات، والأنظمة والقواعد ، والإجراءات، والمسارات ، والسلوكيات ، والعمليات والنشاطات ، جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد والقياديين.

□ إن هذا التطوير هو ما يطلق عليه في الفكر الإداري "بالتطوير التنظيمي"

□ فما هو التطوير التنظيمي؟ وما هي مبررات التطوير؟

□ وما هي أهدافه؟

□ ومن المسئول عن أحداث التطوير؟

□ وما هي أساليب التدخل لأحداث التطوير؟

□ مفهوم التطوير التنظيمي:

□ وفيما يلي مجموعة من التعريفات ، وهي وإن تعددت ألا إنها تتفق في المضمون حول مفهوم التطوير التنظيمي.

□ " يعرف " بيتش " التطوير التنظيمي: بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم

السلوك التطبيقي " .

□ **التطوير التنظيمي هو** " العملية الخاصة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير ومن خلال تنظيم الأفراد وإدارتهم والوفاء بالتزامات المنظمة في إطار تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين وباستخدام العلوم السلوكية " .

□ ويعرف "السلمي" التطوير التنظيمي بأنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلات وتجديد نفسه ذاتيا من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم".

□ وأخيرا يعرف "بينس" التطوير التنظيمي بأنه "عملية استجابة المنظمة إلى التكيف والذي يهدف إلى تغيير اعتقادات، ومشاعر، وقيم الأفراد والمنظمة معا من أجل مقابلة التطورات التكنولوجية، وتغيرات الطلب في الأسواق والتحديات والظروف غير المتوقعة".

□ وكما نلاحظ فإنه رغم تعدد هذه التعريفات إلا أنه يمكن أن نستنتج منها النقاط التالية والتي ترمز لمفهوم التطوير التنظيمي :

□ **العملية:** التغيير والتكيف استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية.

□ **الهدف:** تغيير الاعتقادات والأفكار والقيم من أجل التجدد والتطوير.

□ **الوسيلة:** عوامل تدخل لإحداث التغيير المطلوب في الأنظمة والسلوكيات واسلوب العمل.

□ **النتيجة:** فعالية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيير.

وعلى هذا الأساس نستطيع ان نعيد صياغة تعريف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

□ " إنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب من المنظمة مع المؤثرات البيئية من اجل سلامتها وبقائها وفعاليتها".

□ من خلال هذا التعريف يتضح لنا ان المنظمات عرضة في أي وقت للجمود وللأمراض ، ومن هنا فان البحث والتقصي عن مواطن الضعف والهزال ومحاولة العلاج هو ما يدور حول مفهوم التطوير التنظيمي.

مبررات التطوير التنظيمي

□ ونطرح الآن السؤال التالي:

□ ما الذي يدعو المنظمات الى الأهتمام بالتطوير التنظيمي وأحداثه؟

□ لننتصر معا الأوضاع التالية في منظمات وهمية:

□ ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة بعمل مشروع معين.

□ الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولآ تعمل بكامل طاقتها.

□ بعض القيادات الإدارية في المنظمة متسببة ، وأساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.

□ فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يدعو الى تسجيل كل الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة والتضحية بكبش فداء.

□ الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة ، من اجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو التقرب للإدارة العليا.

□ كثرة الاستقالات وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب.

□ وحقيقة ان المنظمات قد تعاني من المشكلات أو الجمود الكثير والكثير الأمر الذى يعنى ان المنظمة بحاجة ماسة الى إعادة النظر في أوضاعها سواء في الأنظمة والسياسات أو الإجراءات أو المعتقدات والأفكار أو سلوكيات العمل.

□ وحتى بدون مشكلات فقد تحتاج الإدارة الى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعها التنظيمية القائمة على النحو الموضح سابقا .

□ ونقدم انماطا أخرى من الأعراض أو السلبيات التي قد تشاهد اليوم في المنظمات وتستدعى التدخل والعلاج:

□ انخفاض الروح المعنوية مما يترتب عليه:

□ كثرة الاستقالات وطلبات النقل الداخلي والخارجي.

□ كثرة الإجراءات التأديبية وكثرة الشكاوى.

□ كثرة الغياب وتحشى ظاهرة التأخير في الحضور للعمل في المواعيد المحددة.

□ اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.

□ التأخير أو التردد في اتخاذ القرارات.

□ الازدواجية أو التضارب في اتخاذ القرارات.

□ زيادة حجم الأعمال الورقية والتوقيعات.

□ ازدياد نسبة العوادم والتالف.

□ تعقد الإجراءات أو بطء سير الأعمال.

□ كبر سن الإداريين بشكل ظاهر أو العكس.

□ كثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة.

□ المركزية الزائدة عن الحد.

□ التردد في اعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل.

أهداف التطوير التنظيمي

□ ان الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي هو احداث التطوير في أساليب العمل وتمكين الأفراد من المبادرة والابتكار وتحسين ظروف العمل وفعالية المنظمة في كافة الاتجاهات والقضاء على أي جمود في اعمالها ونظمها وسياساتها أو علاقاتها الداخلية والخارجية أو أسلوب حل المشاكل المحتملة.

□ تتفرع من الأهداف السابقة أهداف مشتقة يمكن حصرها فيما يلي:

□ تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات وجعل القرارات في موقع العمل.

□ توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة سواء المديرين بعضهم بعضاً أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من الصراع والتنافس.

□ المصارحة والمكاشفة حول القضايا غير المتفق عليها بدلاً من التكتم والترصد حتى تنفجر المشكلات بشكل يصعب معه وضع الحلول.

□ تغيير سلوك الأفراد وأساليبهم في العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل واحداث التغيير.

□ اعتماد انفتاحيه نظم الاتصالات بين الأفراد والمجموعات والأقسام والإدارات بما يحقق طرح المشكلات على السطح ومناقشتها.

□ تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات حينما يتضح للإدارة ان الشكل الحالي من هذه الهياكل والإجراءات اصبح عائقاً للتقدم ومواجهة التغيير.

□ تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

□ وباختصار شديد فان أهم أهداف التطوير التنظيمي يمكن تناولها في ثلاثة جوانب هي :

□ تغيير القيم والاتجاهات.

□ تحوير السلوك.

□ احداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها ذات التأثير المباشر على فاعلية المنظمة.

خصائص عملية التطوير التنظيمي

□ كما سبق وذكرنا ان تدريب الأفراد وتطوير الإداريين قد لا يحدث الفاعلية المطلوبة للمنظمة اذا لم تكن المنظمة قادرة على مجارات التغيير التي تفرضها ظروف البيئة الداخلية والخارجية ، ومن أجل ذلك لابد وان

تستكمل المنظمة عناصر التطوير الشامل من خلال تبني فكرة التطوير التنظيمي الذي يتناول كل عناصر المنظمة على ان تدرك الإدارة ابعاد هذه العملية وخصائصها أولاً .

□ **فما هي خصائص التطوير التنظيمي؟** يجيبنا عن هذا السؤال "جيسون" وآخرون بان خصائص التطوير التنظيمي تشمل ضرورة ادراك وتفهم الإدارة لما يلي:

□ 1 **التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل :** حيث ان الهدف من التطوير هو التغيير ومواجهة متطلبات التجديد.

□ وهذه العملية تستلزم جمع معلومات متعددة عن جميع عناصر العمل في المنظمة من تحديد الأهداف ، وتخطيط العمل ، تنفيذ الخطط ومتابعتها وتصحيح الانحرافات ، وحيث ان نتائج مثل هذه الأعمال قد تأخذ وقتاً طويلاً فأننا بالتالي نتوقع استمرارية وطول أجل عملية التطوير.

□ 2 **يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات:**

□ في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد وهذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.

□ 3 **يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم:**

□ كأساس في احداث التغيير فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيما الآخر ومن الصعب إحداث التغيير في جزء من المنظمة دون ان يترك هذا.

□ التأثير بصماته على أجزاء أخرى فاذا كانت المنظمة تتعامل مع الموارد البشرية والموارد المالية والموارد الطبيعية والمعلومات / أو تتعامل مع قطاعات خدمية كالإنتاج والتسويق والأفراد فان اتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه احداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

□ 4 **التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط :** ولكنه عمل تنفيذي فوري فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

□ 5 **قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات واستنباط الحقائق ثم إحداث التغيير المطلوب).**

□ **مسئولية إحداث التطوير التنظيمي:**

حينما تظهر الحاجة الى التغيير تبدأ المنظمة في تقصى الأمور والبحث عن من يضع الحلول وفي الواقع توجد ٣ اتجاهات في هذا المجال هي:

□ التدخل الداخلي (من داخل المنظمة).

□ التدخل الخارجي : خبراء متخصصون في التنظيم.

□ التدخل الداخلي والخارجي معا .

□ أولاً : التدخل الداخلى:

□ حينما تستدعي الحاجة تغيير بعض الأوضاع في المنظمة سواء فيما يتعلق بالسلوكيات الداخلية أو ضعف نظام الاتصالات أو زيادة الضغوط الخارجية، أو عدم استجابة كامل التنظيم للتغيير، وهنا تصبح المنظمة امام مشكلة تتطلب التدخل من الداخل.

□ و يتم ذلك أما من خلال أحد المديرين في الإدارة العليا وأما ان تختار المنظمة لجنة من مديرين القطاعات المختلفة أو أن يكلف مدير إدارة الموارد البشرية بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول اللازمة.

□ ان الحل من التدخل يتميز ببعض المزايا لعل أهمها: (ميزتان هما) :

□ ان تكليف أحد المسؤولين من الداخل أو اختيار لجنة لهذا الغرض يضمن معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد علي تشخيص المشكلات وحلها.

□ ان اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطى نظرة جماعية لتشخيص المشكلات ويمهد لتطبيق الحلول دون عوائق أو اعتراضات تذكر من قطاعات التنظيم.

□ غير ان هناك سلبيات للتدخل من الداخل لعل أهمها: (٣ سلبيات هي):

□ اذا لم يكن لدى الإداريين المكلفين بالدراسة الوقت الكافي أو الخبرة

التنظيمية فان اشتراكهم سيكون فيه مضيعة للوقت والجهد.

□ قد تتغلب بعض المصالح الداخلية وخاصة اذا كانت هناك صراعات وتكتلات داخل المنظمة وهذا قد يؤدي الى معارضة الحلول المقترحة للتطوير تشخيصا وتنفيذا .

□ قد لا يدرك المسؤولون المختارون لتشخيص المشكلات ووضع الحلول مدى عمق هذه المشكلات نظرا لتعودهم على جو العمل السائد وانغماسهم فيه بشكل لم يعودوا فيه قادرين على ادراكهم ومدى تأثيرها.

□ ثانيا : التدخل من الخارج:

□ البديل الثاني لتشخيص الوضع التنظيمي هو اختيار خبراء ومستشارين من الخارج لفترة مؤقتة يقدمون للإدارة خلالها مساعدتهم في تشخيص المواقف والمشكلات وتحديد المهارات اللازمة للتغيير وتقديم الاقتراحات الكفيلة بالحلول.

□ ان هؤلاء الخبراء قد يكونوا من الجامعات أو المراكز الاستشارية أو المؤهلات التدريبية ، وحين يقدم الخبراء مرئياتهم فقد تطلب منهم الإدارة إذا تبنت هذه المرئيات مساعدتهم في تنفيذ الحلول جنبا الى جنب مع المعنيين به داخل المنظمة.

□ ومن مزايا هذا الأسلوب: وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تساعد خبير الخارج في معرفة المشكلات وسرعة تشخيصها وتحديد مسبباتها ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

- وفي الجانب الآخر فان سلبيات هذا الأسلوب تكمن فيما يلي: ٣ سلبيات:
- اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسؤولين في الداخل حول تشخيص المشكلات ووضع الحلول قد لا يساعد على تكوين علاقات ودية وقد تقود الى فقدان الثقة بين الطرفين.
- احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
- احتمال نقل بعض اسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

ثالثا : التدخل الداخلي والخارجي معا :

- رغم ان هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب في احداث التطوير التنظيمي نجاحا إلا انه اقلهم استعمالا وشيوعا بين المنظمات ويقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل جنبا الى جنب مع الخبير الخارجي.
- وبهذا يتوفر في هذا الأسلوب المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومات الميدانية.

خطوات إحداث التطوير التنظيمي

- إن أهم الخطوات المتبعة في احداث التطوير التنظيمي داخل المنظمات هي:
- **أولاً : الإحساس بوجود مشكلة** ما في مكان ما بالمنظمة أو بعجز في تحقيق هدف معين ومن ثم تستنفر امكانياتها لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- **ثانيا : قد تلجن المنظمة لعرض المشكلة** على خبير خارجي أو لجنة داخلية ، أو لجنة خارجية أو لجنة مشتركة من الداخل أو الخارج لدراسة عميقة لتلك المشكلة.
- **ثالثا : يقوم من كلف بالمهمة بجميع المعلومات** والتي تتعدد مصادرهما مثل: المقابلات ، قوائم الاستقصاء ، ملاحظة العمل ، بيانات تقويم الأداء الشامل في المنظمة.
- **رابعا : يقوم المكلف بأحداث التطوير بعرض** ما تجمع لديه من معلومات على الجهة المسؤولة المقابلة في المنظمة للتأكد من مصادر قيمتها ومراكز القوة والضعف فيما تم اختبارها لتقوم عليها بقية الخطوات التالية.
- **خامسا : الاتفاق بين الطرفين على تحديد المشكلة القائمة بالفعل** وتفويض الخبير المقترح أو اللجنة بالبدا في استكمال جوانب المشكلة والعمل على حلها بالتعاون مع المنظمة نفسها.
- **سادسا : بدء التخطيط المشترك من كلا الطرفين** لاتخاذ الخطوات التنفيذية الفعلية لحل المشكلة أو اجراء عملية التطوير المطلوبة اخذا في الاعتبار الثقافة السائدة في المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والمناخ التنظيمي لتحديد المشكلة نسهما والوقت والتكلفة المحددة للتدخل المطلوب .

□ **سابعاً : التنفيذ الفعلي** وهنا يحدث التطوير أو الانتقال من مرحلة لأخرى في التنظيم فقد يحدث في هذه المرحلة:

□ تغيير في الهياكل التنظيمية.

□ أساليب جديدة في العمل.

□ قواعد وإجراءات جديدة.

□ تعديل سلوكيات عمل القائمة.

□ **ثامناً : جمع البيانات بهدف التقييم:** وهناك أيضا تتم عملية جمع بيانات أخرى ولكن عند أحداث التطوير للتأكيد من تطابق النتائج مع الأهداف المحددة سلفا وقد يترتب على ذلك تصحيح للمشكلة أو تشخيص آخر لها ومن ثم البدء في اتخاذ إجراءات أخرى.

□ ويجب أن نتذكر الآن:

□ ان مجالات التغيير المحتملة من أجل التطوير التنظيمي قد تتناول :

□ تغيير الأهداف ومجال الأعمال * تغيير الافراد * تغيير الموارد والامكانيات * تغيير الاستراتيجيات والسياسات * الإجراءات وأساليب العمل * البناء التنظيمي * الأسلوب القيادي * الحوافز * الأنظمة * العلاقات الوظيفية.

□ تذكر أيضا : ان هذه المجالات قد تكون شاملة في كل المنظمة أو في أجزاء منها بين كل العاملين أو في قطاع بينهم.

□ **تحديد أساليب أحداث التغيير والتطوير:**

□ يتطلب أحداث التغيير استخدام عدة أساليب واستراتيجيات ولكننا سنتناول طريقتين من الطرق الشائعة الاستخدام وهي:

□ الأسلوب الإنساني.

□ الأسلوب البنائي الفني.

□ و يبرز استخدام **الأسلوب الإنساني:** في تحديد وتشخيص المشكلات التي تحدث بين الأفراد والجماعات ثم إيجاد الحلول اللازمة لها.

□ اما **الأسلوب الفني:** فيفترض ان مشكلات المنظمات غالبا ما تدور حول قضايا التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية في العمل.

□ وفيما يلي سنعرض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي:

□ 1 **تحليل الأدوار:** والهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والأنسجام والتعاون بينهم ، ويتم ذلك من خلال حلقات عمل أو ندوات

يجتمعوا فيما الأفراد للتناقش والحوار في حضور خبير أو مدرب ويطلب من كل فرد تحديد توقعاته كتابة ثم تناقش من قبل المجموعة للخروج بمنهج منفق عليه في العمل.

2 □ **البحوث المسحية والمعلومات المرتدة:** ويتم ذلك من خلال توزيع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة مثل:

ظروف العمل ، ساعات العمل ، الأجور والرواتب ،...، إلخ ، وبعد جمع الاستقصائيات وتحليلها واستخلاص النتائج يعاد بثها مرة أخرى للموظفين.

3 □ **التدريب وإثارة المشاعر:** والهدف من هذا الأسلوب هو المكاشفة بين أفراد الإدارة لأن كل واحد يعتقد أنه يمارس الأسلوب الصحيح في العمل ، وإن الآخرون يتجنون عليه ، وهذا النوع من التدريب هو فرصة لمعرفة النفس أولاً ، ومحاولة فهم الآخرين ثانياً ، وتقدير أهمية العمل الجماعي ثالثاً ، وتطوير سلوكيات جديدة في العمل مع الآخرين رابعاً .

4 □ **بناء المجموعات:** وهنا يقوم المدرب بجمع معلومات عن مشاكل قطاع معين بالمنظمة مثل : تداخل المسؤوليات ، أو الصراعات بين الأفراد ، ثم يتم جمع مدير هذا القطاع مع موظفيه في حلقة عمل بحضور المدرب وفي جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء ، إن أسلوب بناء مجموعات يتناول العديد من الموضوعات التي تثار في الحلقة النقاشية.

5 □ **إعادة التصميم الوظيفي:**

□ ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي وهو تصميم الوظائف بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب : الإنسانية ، والفنية للعمل ، وإذا اتضح أن الوظائف لا تعكس رغبات الفرد أو إنها لا تضيف نوع من الخبرة أو إنها لا توفر الإمكانيات المطلوبة.

□ لذلك يجب إعادة النظر في تصميم هذه الوظائف بالشكل الذي يتجنب السلبات السابقة ويحقق التوافق بين رغبات الأفراد وانسياب العمليات وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ملخص المحاضرة

□ تتعرض المنظمات للهزات والتغيرات نتيجة لظروف وتدخلات متعددة منها الخارجي ومنها الداخلي . وقد تفرض هذه الظروف ضرورة إجراء تغييرات في مسار المنظمة أو رسالتها أو تنظيمها ، أو مناخ العمل السائد بما وذلك من أجل المواءمة بين التغيير وتحقيق الأهداف.

□ هذا هو محتوى هذه المحاضرة ، الذي بدأناه بمفهوم التطوير التنظيمي وأهميته وأهدافه ، ثم وضعنا طبيعة الظروف

الخارجية والداخلية المؤثرة على مسار المنظمات والتي تفرض عليها بين حين وآخر إعادة النظر في التنظيم وإحداث التغيير.

□ وذكرنا أن أحداث التغيير قد يتم من الداخل أي بتكوين لجنة داخلية ، أو من مسؤولي إدارة الموارد البشرية ، وقد يتم الاستعانة بخبير أو شركة استشارية من الخارج ، وقد يتم بتطبيق كلا المنتجين معاً .

□ كذلك عرضنا لمرحلة التطوير من تشخيص للمشكلات ، ثم تحديد جهة التدخل ، وكذلك أسلوب التدخل.

□ وقد تناولنا في هذه المحاضرة تحديد أهم الأساليب المستخدمة في أداة التغيير من أجل التطوير وهو أسلوب تحليل الأدوار ، أسلوب البحوث المسحية والمعلومات المرتدة ، أسلوب تدريب الحساسية ، أسلوب بناء المجموعات ، وأسلوب إعادة التصميم الوظيفي.

مصطلحات المحاضرة

□ **التطوير التنظيمي** : هي عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد ، والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

□ **التدخل الداخلي** : هي الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

□ **التدخل الخارجي** : هي الخبرة التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.

□ **تحليل الأدوار** : هو أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب ، حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياتهم وتوقعاتهم في العمل ، ثم مناقشتها.

□ **بناء المجموعات** : أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها .. ثم تدار المناقشة حول أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة.

تمت بحمد الله وتوفيقه

المحاضرة رقم (١٣)

تقييم الوظائف Job Evaluation

مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها

- **إن الأجر:** هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي ، أو أسبوعي ، أو شهري أو سنوي ، وطريقة الدفع السائدة بالنسبة للعمالة العادية هي الأجر اليومي أو الأسبوعي ، أما بالنسبة للإداريين فغالباً ما يكون الأجر الشهري.
- **إن المقصود بالأجر هنا:** هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً ، سواء سمي أجراً أو راتباً ، مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة مثل استقطاعات التقاعد ، التأمين الصحي ، وبدل السكن ، وبدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.
- ويمثل الأجر العادل أهمية: للموظف وللمنظمة وللمجتمع على حد سواء.
- فالموظف يهمله بالدرجة الأولى أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
- وكذلك يهتم الموظف أن يحقق له الأجر المستوى المعيشي اللائق ، وأن يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسئوليته ، ومع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.
- كما يمثل الأجر للمنظمة عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠ %) مثلاً من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات.
- ومما سبق فإن الأجر بالنسبة للمنظمة لابد وأن يتوافق مع عدة عوامل مؤثرة منها:
 ١. إنتاجية الموظف.
 ٢. خبرة الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية المناطة به.
 ٣. أن لا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة.
 ٤. أن لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.
- أما بالنسبة للمجتمع: فإن الأجر هو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني ، وكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس ذلك على إنعاش اقتصادي لكامل القطاعات الاقتصادية في المجتمع.
- كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها ، وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية الرفيعة ثم للاحتفاظ بها في المنظمة.
- إن الأجر كما يرى كثير من الباحثين وكثير من العاملين هو الطريق للوصول إلى الانتاجية، والرضا الوظيفي.
- **وبمعنى آخر فإن:** على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك أنه كلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة ، ولكن حينما يعتقد العاملون أن أجورهم لا تتناسب مع مقدار جهدهم فإن ذلك سيؤثر على دافعيتهم ، ورضائهم ، وأدائهم في العمل، وهذا بالتأكيد سينعكس على المنظمة أما في انخفاض الإنتاجية، أو زيادة دوران العمل ، وكل هذه تمثل عناصر تكلفة بالنسبة للمنظمة.

❖ المقصود بتقييم الوظائف

- **تقييم الوظائف يعني:** " أنها العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المنظمة وقيمة ما يدفع لها من أجر قياساً بباقي الوظائف في المنظمة ككل."
- **أو أنها العملية:** " التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة." وبطريقة أخرى فإن هذه العملية: " تعني ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل ، وكذلك بمؤهلاته وخبراته ، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه".
- **أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للقيام بعملية تقييم الوظائف فهي:**
 ١. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة للمنظمة.
 ٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي.
 ٣. الفصل في النزاعات والشكاوي التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
 ٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطراً عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها.
 ٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
 ٦. التقيد بالأنظمة التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

❖ وتخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة أهداف أهمها:

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجر أعلى من سواها.
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور.
٣. تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.
٤. استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج ، والحفاظ على الكفاءات بالداخل
٥. تحديد المخاطر الموجودة في بعض الوظائف أو عدم التجانس بين الواجبات وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة المنظمة و العاملين.
٦. الربط بين الوظائف وتحديد العلاقات بينها ، وخطوط السلطة والمسئولية لكل وظيفة ، ومنافذ الترقيّة للأفراد شاغلي هذه الوظائف.

❖ مسؤولية تقييم الوظائف

- من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى " لجنة متخصصة "، ورغم ذلك فإن هذه اللجان قد لا تكون موضوعية بالكامل، نظر الخضوعها عادة لاختلاف المفاهيم في حل المشكلات، وللآراء الشخصية في عرض الأفكار أو المبادئ غير أنه عمومياً يمكن القول : بأن معيار اختيار اللجان التي تمثل آراء متعددة قد يكون أفضل بكثير من إسناد هذه المهمة لشخص واحد ، أو إدارة واحدة، أو تجاهلها تماماً .
- وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظم بما فيها إدارة الموارد البشرية ، وقد تضم أيضاً في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة ، إن وجود الخبرات المتنوعة والخلفيات الوظيفية المختلفة سيؤدي بلا شك إلى قدر أكبر من الموضوعية والاقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.
- على أنه يجب أن يراعى في اختيار اللجنة بالإضافة إلى تنوع الخبرات والخلفيات أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة ، وعلى علم

- مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف، وكذلك على علم بالأجور السائدة والمماثلة في السوق.
- ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاج أعمالها ، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائم ا مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها إما بزيادة مسؤولياتها ، ومتطلباتها ، وإما بتخفيض هذه المسؤوليات والمتطلبات.
 - وبطبيعة الحال فإن وجود " لجنة دائمة " تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.
 - من ناحية أخرى فقد تلجأ المنظمات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف، وغالب ا ما تتميز هذه الجهات بخبرات متراكمة في هذا المجال نتيجة لتكرار الممارسة والقيام بدراسات متعددة للعملاء.
 - على أن تشكيل هذه اللجان سواء كانت داخلية أو خارجية لا يعني تخلي إدارة الموارد البشرية عن الموضوع برمته فهي المسئولة بالدرجة الأولى أمام الإدارة العليا أولا وأخير ا .
 - على أن يترك اتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة ، وحينما تنتهي من أعمالها يستدعي الخبير الخارجي مرة أخرى للمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

❖ طرق تقييم الوظائف

تتحدث كتب الإدارة والموارد البشرية عن أربع طرق رئيسية تستخدم في عملية تقييم الوظائف ، وهذه الطرق هي :

Ranking Sample	١ . طريقة الترتيب البسيط
Classification or Grading System	٢ . طريقة التصنيف أو الدرجات
Factor Comparison	٣ . طريقة مقارنة العوامل
System Point	٤ . طريقة النقاط

١. طريقة الترتيب البسيط:
 - وتعتبر طريقة "الترتيب البسيط" أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوع ا في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية أو المالية لاستخدام الطرق الأخرى الأكثر تعقيدا
 - وتقوم 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 أو تنازليا على مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.
 - وتتميز هذه الطريقة: ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة.
 - غير أن أهم عيوبها: يتلخص في أنها لا تستند على معايير للقياس ، وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة ، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.
٢. طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي
 - ويتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة

- ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف ، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت ، أو ما يسمى: بالوظائف النموذجية

.Benchmark Jobs

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

- وتتميز هذه الطريقة: بشيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي، ومعروف أيضاً استخدامها في فئات الوظائف الإدارية ، والهندسية ، والعلمية في القطاع الخاص ، وهي تفضل عن الطريقة السابقة أي طريقة الترتيب البسيط في أنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.
- غير أن من أهم سلبياتها: استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف، كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاؤها وصفاً واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة، وأخيراً فإن هذه الطريقة تتطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسنولة.

٣. طريقة مقارنة العوامل:

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

المسئولية. المهارة. الجهد العضلي. الجهد الفكري. ظروف العمل.

- ويقارن كل واحد من هذه العوامل بين وظيفة وأخرى في نفس الوقت، ويسمح هذا الأسلوب للجنة التقييم أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء أجر لكل عامل من عوامل المقارنة ليحدد في النهاية أجر كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى، وقبل أن يتقرر الأجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الأجر المقترح بالأجور المماثلة لنفس الوظائف في السوق.
- ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات الواجب إتباعها في هذه الطريقة هي كما يلي:

● **الخطوة الأولى:** تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس وهي الوظائف المماثلة في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة (مثلا : سكرتير، مندوب مبيعات متجول، ميكانيكي،

● كهربائي، كاتب، مأمور ملفات ، ... الخ).

● **الخطوة الثانية:** تحديد عوامل المقارنة ، وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل ، غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقا ، وهي: المسئولية، المهارة ، الجهد العضلي ، الجهد الفكري، وظروف العمل.

● **الخطوة الثالثة:** تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفق الأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفق ما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي.

● إن على لجنة تقييم الوظائف أن تتأكد من **جانبيين وهما:**

✓ تخصيص قيمة الأجر لكل عامل من العوامل المشار إليها.

✓ ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى.

● وسنشرح ذلك فيما يلي:

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

○ **ثانيا:** مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العامل. **فمثلا** إذا كانت أهمية عامل "المسئولية" بالنسبة للسكرتير هي تقريبا أربعة أضعافها بالنسبة للفرش فإن هذا يعني أن يكون الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل هو أربعة أضعاف ، ومن ثم فإن مسئولية السكرتير تحدد لها أجر ا يساوي (٤ ريال سعودي) للساعة أي أربعة أضعاف تقريبا الأجر المخصص لهذا الجزء للفرش (ريال سعودي للساعة) وهكذا.

● **الخطوة الرابعة:** وضع الوظائف المختارة على خريطة مقارنة العوامل موزعة على خمسة أعمدة ، ومن ثم فإن الوظائف المختارة متناثرة بين الأعمدة الخمسة وتمثل عناصر المقارنة وفق القيمة الأجر المستحق لكل عامل.

● وفي خانة عامل المسئولية مثلا نجد أن مسمى وظيفة سكرتير تأتي بمحاذاة الأجر المخصص وهو (٤ رس) الأمر الذي يعني الأهمية النسبية لهذا العامل ومقدار الأجر الذي تعطيه المنظمة لهذا الجزء من واجبات وظيفه سكرتير.

● **الخطوة الخامسة:** وتمثل الوظائف المختارة نموذجا للوظائف الأساسية المعروفة في السوق Benchmark Job ويتم بالتالي تقييم الوظائف الأخرى في المنظمة بإدخالها في الخريطة بنفس الطريقة.

● فمثلا إذا أردنا أن نحدد أجر رئيس ميكانيكيين فإننا نتبع التالي:

١. تخصص لجنة تقييم الوظائف عوامل المقارنة ومقدار أهمية كل عامل منها قياسا بالعوامل الأخرى، وقد يتحدد ترتيب أهمية العامل على الأساس التالي:

أ. المهارة (الأهمية الأولى).

ب. المجهود الفكري (الأهمية الثانية).

- ت. المسؤولية (الأهمية الثالثة).
- ث. المجهود العضلي (الأهمية الرابعة).
- ج. ظروف العمل (الأهمية الخامسة).
٢. وإذا اعتقدت لجنة التقييم إن درجة المهارة المطلوبة لهذه الوظيفة يجب أن تزيد عن مستوى مهارة الميكانيكي الأول فإن هذا سينعكس على مقدار الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل، وهكذا يمكن مقارنة العوامل الأخرى.
- وعندما تنهي اللجنة عملها بوضع قائمة الأجر لوظيفة رئيس الميكانيكيين فأنها يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

المهارة	١٥ ر. س
المجهود الفكري	٩
المسئولية	٧
المجهود العضلي	٥
ظروف العمل	٤
الإجمالي بالساعة:	٤٠ ر. س

- وتتميز طريقة "مقارنة العوامل" بالوضوح والسهولة في استنادها على معايير معروفة.
- ولكن من سلبياتها:
 - أ. إنه يصعب إقناع الموظفين بعدالتها أحيانا.
 - ب. كما أن عدم الدقة في قياس أجر الوظائف النموذجية بالوظائف المماثلة في السوق قد يؤدي إلى عدم الدقة في قياس أجر الوظائف الأخرى بالمنظمة.

٤. طريقة النقط
- وتعتبر 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 ، كما أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلا.
 - ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة يمكن طرحها كما يلي:
 - الخطوة الأولى: تحديد عوامل المقارنة أو صفات الوظيفة الرئيسية:
 - وأهم العوامل الشائع استخدامها في هذه الطريقة هي:
 - المسئولية.
 - المهارة.
 - المجهود.

○ ظروف العمل.

■ الخطوة الثانية:

تحديد الحد الأقصى من النقط لجميع عوامل المقارنة مجتمعة ولنفرض أن المجموع هو (١٠٠٠) نقطة.

- الخطوة الثالثة: تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته ، فمثلا نظرا لأن درجة المسؤولية ، أو العوامل الأخرى تختلف من وظيفة لأخرى فإن نظام النقاط يتطلب تحديد مستويات من الدرجات لكل عامل ولكل عنصر داخل العامل ، ويمكن أن تحدد المستويات على أساس : درجة عالية ، متوسطة ، أو منخفضة.
- ويجب أن تطور لجنة التقييم دليلا تفصيليا لتوضيح مفهوم المستويات والمتوقع من كل مستوى من المستويات الثلاثة.
- مثال : مسؤولية ضمان سلامة الآلات والمواد: ويقاس هذا العامل مسؤولية الموظف تجاه الآلات والمواد التي يستخدمها في العمل من حيث: المحافظة عليها وضمان استغلالها الاستغلال الأمثل، ويدخل في إطار هذه المسؤولية:
- إشعار المسؤولين بحوادث الأعطال ، أو تلف المواد.
- المحافظة على نظافة الآلات ووضع المواد في وضع سليم.
- صيانة وإصلاح الأعطال بما يتناسب وواجبات الوظيفة.
- وبطبيعة الحال فإن مستويات الالتزام بهذه المسؤولية لن تكون متساوية بين جميع الموظفين.

ومن ثم يمكن تخصيص مستويات ثلاثة للتعبير عن درجة التزام الموظف ، أو القدر الذي يحتاجه العمل في هذا الجزء من المسؤولية.

ويمكن أن تصنف المستويات على النحو التالي:

المستوى (١): ويعطى درجة منخفضة (٢٠) نقطة: وهنا يقوم الموظف بإشعار رئيسه أو المسؤولين بأي عطل في المعدات، أو تلف في المواد.

المستوى (٢): ويعطى درجة متوسطة (٤٠) نقطة : وهنا يحرص الموظف على المظهر الجيد للآلات والمواد، وعلى سلامتها والمحافظة عليها، ولديه القدرة على بعض إجراءات الصيانة الوقائية للآلات، أو إصلاح بعض التلفيات الثانوية في المواد.

المستوى (٣): ويعطى درجة عالية (٦٠) نقطة:

وهنا يقوم الموظف بإجراء الصيانة والإصلاحات الأساسية للآلات ، وقادر على تحديد الطلبات من المواد من حيث الكمية والنوعية والتوقيت.

الخطوة الرابعة: تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأربعة الرئيسية وفق المرئيات للجنة ، فمثلا يمكن أن توزع هذه الأهمية على النحو التالي:

المهارة	٥٠%
المسؤولية	٢٥%
المجهود	١٥%
ظروف العمل	١٠%

■ الخطوة الخامسة: تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل رئيسي ويتم ذلك من خلال ضرب النسبة المخصصة للعامل في الحد الأقصى للدرجات ، ومن ثم ستكون الصورة على النحو التالي:

- المهارة = $100 \div 100 \times 50 = 500$ نقطة
- المسؤولية = $100 \div 100 \times 25 = 250$ نقطة
- المجهود = $100 \div 100 \times 15 = 150$ نقطة
- ظروف العمل = $100 \div 100 \times 10 = 100$ نقطة

■ الخطوة السادسة:

- توزع النقط المخصصة لكل عامل رئيسي على العناصر الفرعية له. فمثلا توزع نقط المهارة على التعليم ، والخبرة ، والتدريب على النحو التالي:
- التعليم ٢٥٠ نقطة
- الخبرة ١٥٠ نقطة
- التدريب ١٠٠ نقطة
- ويمكن توزيع نقط التعليم على أساس المستويات المتعددة فيه، على أن تخصص الدرجة الأعلى للمستوى الأعلى من التعليم والعكس صحيح.. وهكذا يمكن توزيع بقية النقط على عناصر الخبرة والتدريب وفقا لسنوات الخبرة وتنوعها ، وفق البرامج التدريب التي حضرها الموظف ونوعها.
- من مميزات هذه الطريقة : تبدو أكثر إقناعا من مميزات طريقة "عوامل المقارنة"، حيث أن طريقة النقط لا تحدد لنا أهمية العوامل بشكل عام، وإنما أيضا العناصر الداخلية لكل عامل ، سواء كان ذلك في إطار المسؤولية، أو المهارة، أو الجهد ، أو ظروف العمل ، كذلك فإن إعطاء أرقام عديدة لكل عامل ولكل عنصر يجعل الأمر أكثر سهولة عند المقارنة بين أهمية الوظائف وبعضها البعض.
- أما من حيث سلبيات هذه الطريقة: فإن أهمها هو : طول الوقت الذي يستنفذ في إعدادها ، وكذلك ارتفاع تكلفة الأعداد ، وخاصة إذا كانت المنظمة صغيرة وستعتمد على الخبرة الخارجية.
- وهي إلى جانب هذه السلبيات تعد أكثر صعوبة وتعقيدا قياسا بالطرق السابقة وخاصة الطريقتين الأولى والثانية.
- إن خطوات تقييم الوظائف على أساس النقط تتم على النحو التالي:
- ١. تحديد عوامل المقارنة (المسؤولية ، المهارة ، الجهد ، ظروف العمل)
- ٢. تحديد الحد الأقصى للنقط التي ستوزع على عوامل المقارنة (١٠٠٠ مثلا).
- ٣. تحديد مستوى الدرجات (منخفض متوسط عالي).
- ٤. تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة باستخدام النسب (مثلا ٥٠ % المهارة ، ٢٥ % المسؤولية)
- ٥. تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل.
- ٦. توزيع النقط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية.

❖ أهم مصطلحات المحاضرة

- **تقييم الوظائف : Job Evaluation :** وهي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها، ويتم ذلك على ضوء عدة اعتبارات: أبرزها المهارة ، والمسئولية، والجهد الفكري والعقلي، وظروف العمل.
- **طريقة الترتيب البسيط : Simple Ranking :** وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها وذلك من خلال تقدير لجنة التقييم لأعلى وظيفة أهمية وأدناها ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود.

- **طريقة الدرجات : Grading System :** ويتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة، وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الأجر على هذا الأساس.
- **طريقة مقارنة العوامل Factor Comparisons :** وتقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل: المسئولية، المهارة، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل.
- **طريقة النقط Point System :** وهي أكثر طرق التقييم شيوعاً ، وتشبه طريقة: "مقارنة العوامل" في كونها تستخدم نفس عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف ، ولكن بدلاً من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.

بالتوفيق ان شاء الله
(النادر فهد)

المحاضرة الخامسة عشر

نظام الاجور wages system

(اعط الاجير اجره قبل ان يجف عرقه) حديث نبوي

مقدمة:

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في الشركات، ويزيد من تعقيد هذه المشكلة ان هناك من الخدمات التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو ذا طابع مادي مثل التأمين الصحي والمشاركة في الارباح، وانشاء النوادي الرياضية والثقافية والمجمعات الاستهلاكية... الخ، فهل تخصم قيمة هذه الخدمات من الاجر الاساسي للعامل؟ ان ما يهم العامل بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله الى منزله، فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي والاجتماعي، ولذلك فإن تحديد الأجر العادل هو امر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة.

وادارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسئولة عن تقدير "ماذا يدفع للعامل او الموظف"، وذلك اخذاً في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة او خارجية تتعلق بالمجتمع ككل.

المفاهيم العامة:

الفرق بين الأجور والرواتب :

الأجر / في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف او العامل، وهو لذلك يمكن ان يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، او أي صورة من صور الدفع المالي، غير ان الاستعمال الشائع لمفهوم الأجر هو: انه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة او اليوم للعمال او الاجراء اللذين لا يعملون بوظائف ذات طابع اداري او اشرافي، او ما يسمون بزوي الياقات الزرقاء، اما الرواتب فقد درجت على ان تميز عن الاجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وانما قد يكون اسبوعياً او شهرياً وقد يكون ايضاً سنوياً، والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي العمال الادارية والفنية ي المستويات الادارية المختلفة من التنظيم.

الاجر النقدي والاجر الحقيقي :

الاجر النقدي: Monetary Wage هو الاجر الاجمالي المدفوع للوظيفة او للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل اجر المدفوع نقداً للعامل، ذلك ان هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الاجر قبل حصول العامل او الموظف على اجره او راتبه والامثلة على هذه الخصومات هي: اقسام التقاعد، اقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي، وهذه الخصومات

تمثل نسباً متفاوتة في الراتب او الاجر الاجمالي للفرد العامل، واذا ما استوفيت فإن ما يحصل عليه العامل بعد ذلك من اجر هو ما يسمى بالاجر الحقيقي Real Wage – Take-Home pay.

والاجر الحقيقي : يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.

- وهذه القوة الشرائية تتغير طبقاً لتغير الاسعار وللظروف الاقتصادية العامة في المجتمع.. وكلما ارتفعت الاسعار بالقياس الى سنة معينة هي سنة الاساس كلما اثار ذلك لانخفاض الاجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الاجر في السوق.
- ومعنى هذا ان اهم ما يعنينا في قياس الاجر الحقيقي هو ان يكون هذا الاجر متغيراً مع التغير في الاسعار حتى لا يضر الموظف او العامل في ذلك وقد يحدث ان يكون الاجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الاجر الحقيقي الذي يصل الى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات .

الاجر كعنصر محفز :

- المنظمات التي تدفع اجوراً أعلى لكي تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين.. هذه هي القاعدة العامة، ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في جذب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت ، ومن هذه العوامل، الاستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الاجتماعي، فرص الترقية في الوظيفة، الاعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل.
- والاجر كعنصر تحفيزي هو الأساسي في جذب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى، ولكن متى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل، وحتى لو بقوا على رأس العمل فمن المؤكد ان شعورهم تجاه الاجر سيكون عدم الاقتناع والرضا.

اسس تقييم الأجر :

- أن ما يهم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على اجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة، ولتحديد مثل هذا الأجر العادل على الإدارة ان تجيب على الأسئلة التالية :
- 1/ هل سيتحدد الأجر طبقاً لاحتياجات العامل، او طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة..؟
 - 2/ كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين، والعمال، والعملاء عند تحديد قيمة الأجر ؟
 - 3/ كيف نحدد قيمة الوظيفة؟
 - 4/ ماهي العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر؟

- وتسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة ، فإذا ما تشابهت المؤهلات وجميع الشروط الأخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الأجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون اطفال او متزوجاً ومعه اطفال.
- والتوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة امر صعب تواجهه الإدارة، فالعامل يريد اجراً يحقق له مستوى معيشي افضل، والمساهم يريد ارباحاً، والعمل يريد سعراً وجودة والا سينصرف الى المنافسين الاخرين، ومعنى هذا ان الادارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب ان تراعى ان يكون اجراً عادلاً، وان تحقق ربحاً، وان تتبع بأسعار معقولة وجودة عالية.
- ومن المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة لذلك فعلى الادارة ان تأخذ في الاعتبار:
 - ١/ ان يكون هيكل ومستوى الاجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
 - ٢/ ان يكون هناك فروقاً غي الاجور والرواتب بين الوظائف المختلفة .
 - ٣/ الا تؤدي طريقة تحديد الاجر الى إثارة العامل وإحساسه بالظلم.
 - ٤/ ان يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.
- ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى طريقة أكثر ايجابية في طريقة تحديد سلم الرواتب والأجور، وهي "تقييم الوظيفة" Job Evaluation ، التي تحدثنا عنها سابقاً.
- اما من ناحية العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجور، فإنه لا يمكن التأكيد بأن هناك عناصر محددة في تحديد الأجور، ومن هنا تنشأ الصعوبة.
- وسوق العمل يمكن تشبيهه الى حد كبير بشوق السلعة كلما زاد العرض من العمل انخفض سعره وكلما قل العرض من مهارة معينة من المهارات المختلفة في سوق العمل كلما زاد الأجر المطلوب للحصول على هذه المهارات.
- ومن ناحية اخرى فإن من المتصور ان المؤسسات التي تحقق ارباحاً كثيرة تكون دائماً على استعداد لدفع اجور على من تلك المؤسسات التي تحقق ارباحاً متواضعة.

ما هو الأجر العادل؟

الاجر: وجهة نظر العامل:

- يعتبر الأجر العادل من وجهة نظر العامل ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية الأساسية، ولكن ايضاً وبمعنى أكثر شمولاً ضرورياً لتسيير دفة الاقتصاد الكلي للمجتمع واستمرار عملية الانتاج والاستهلاك، فالأجر العادل من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الاساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة ، وزيادة الارباح والعمالة.
- ولكن السؤال الذي قد يتبادر الى الذهن الآن هو " كيف يتحدد الاجر العادل "؟

- هل الاجر العادل: هو ذلك الاجر النقدي قبل الخصومات، ام هل هو الاجر الصافي او الحقيقي الذي يأخذه الموظف الى منزله ثم يبدأ التصرف فيه؟ الموظف لا يهتم بالأجر النقدي غالباً ولكنه يهتم بالأجر الذي يأخذه للمنزل فهو الدخل الحقيقي وهو الذي يقيس قوته الشرائية.
- وقياس الدخل الحقيقي بالقوة الشرائية يخضع تماماً لحركة الأسعار، وكلما ارتفعت الأسعار كلما انخفضت القوة الشرائية للدخل والعكس صحيح، وبمعنى اوضح فإن الموظف لا يهتم إجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي.

الاجر: وجهة نظر الإدارة :

- تمثل الجور دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات والجر من وجهة نظر الإدارة: هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع، ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة.
- ومن الواضح ان زيادة الجر دون الاخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، او الانتاج سيكون عبئاً يتحمله اما رجل الاعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الارباح، او عناصر الانتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الاستهلاكات السنوية، او حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.
- ومن الطبيعي ان يعارض رجل الاعمال اية زيادة في الاجر لان ذلك يعد التزاماً منه بتغيير الهيكل العام للتكاليف والتزاماً منه تجاه القوى العاملة، ولذلك فإن المنظمات تأخذ في الاعتبار عند التفكير في تغيير هيكل الأجور بعض المتغيرات كإنتاجية العامل، وكذلك تكلفة العمل.
- غير انه من ناحية اخرى فإن على الادارة المعنية بتحديد هيكل الجور والرواتب ان تأخذ في الحسبان ان شعور العاملين بعدم الرضا في مستويات الأجور او المزايا الأخرى الإضافية قد تقود في النهاية الى :
 - ١/ انخفاض معنوية العاملين.
 - ٢/ زيادة معدل دوران العمالة.
 - ٣/ انخفاض الانتاجية.
 - ٤/ ازدياد نسبة الغياب.

مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات:

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين اجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الجر، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغيير الجور واذا كان هذا المعدل منخفضاً فقد يشجع ذلك المنظمة على تغيير الاجور السائد لديها، اما اذا كان هذا المعدل كبيراً في رأي المنظمة فقد لا تفكر في زيادة معدل الاجور السائدة ويعترض الموظفون عادة على هذا الاسلوب وخاصة عندما تتجه اسعار المنتجات الى الانخفاض.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل

متوسط اجر الساعة :

متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل، ويمثل الجر الاساسي بغض النظر عن العوائد الاخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، او الجور الإضافية.

متوسط الدخل للساعة :

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله الى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل، وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، او الدخل الاسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الاجمالية خلال الاسبوع.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

الدخل الاسبوعي :

يمثل الدخل الاسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ، ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

$$1/ \text{ الاجر الكلي الاسبوعي} =$$

$$\frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$2/ \text{ الدخل الكلي الاسبوعي} =$$

$$\frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$3/ \text{ متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي} =$$

$$\frac{\text{المدفوعات الاسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

- وتمثل الطريقتان الاولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الاسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الاسبوعية على الاجور ، في الطريقة الاولى نستطيع الوصول الى الجر الكلي الاسبوعي باحتساب معدل الأجر

للساعة مضروباً في عدد ساعات الاسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الانتاج .

- اما الطريقة الثالثة فهي مبسطة ويمكن معرفة متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي للعامل عن طريق قسمة مجموع المدفوعات الاسبوعية على عمال الانتاج ثم يقسم الرقم على عدد العمال الفعليين للوصول الى متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي للعامل.
- وتمتاز الطريقة الثالثة عن الطريقتين الاولى والثانية في انها مرنة من حيث البسط وهو "المدفوعات الاسبوعية " الذي قد يتغير من حين لآخر تبعاً لطول او قصر ساعات العمل الاسبوعية.
- غير ان الصعوبة التي تواجهنا في الطرق الثلاثة هي الخاصة بمن يشمل عمال الانتاج؟ هل يشمل عمال الانتاج مثلا العاملين بالانتاج عل اسا التفرع الكلي او العاملين بالانتاج جزئياً او جميعهم؟ فلو كان العاملون بالانتاج لأوقات جزئية سيدخلون ضمن إطار عمال الإنتاج.
- فإن معنى هذا ان حساب معدل الدخل الأسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل، وقد يعطينا الانطباع بوجود نوعاً من البطالة نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

متوسط الدخل السنوي :

- ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج، وهنا ايضاً تقابلنا المشكلة الخاصة بتحديد من سيدخل ضمن إطار هؤلاء العمال؟ هل هم العاملون كلياً، ام العاملون جزئياً، ام العاطلون في فترة من فترات السنة، ان تقرير ذلك يعتمد في العادة على الاوضاع الاقتصادية العامة، ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض ان يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة او الصناعة سواء العاملون منهم او العاطلون لفترات متباينة.
- وحجة هؤلاء ان استبعاد العاطلين عن العمل من حساب الدخل السنوي سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور في الوقت الذي يعاني فيه آخرون من العمال من انعدام الدخل او انخفاضه الى صورة مزرية.

العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :

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

- ١/ اتباع مسلك الريادة او القيادة في تحديد الجور في سوق العمل او في القطاع الذي تعمل به المنظمة، وذا يعني انها تقدر مستويات الجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى ، أي متبوعة وليست تابعة.
- ٢/ اتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الاجور.

٣/ اتباع مسلك التخلف عن مستويات الاجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

- وتختلف الاعتبارات التي تبني عليها رسم الهيكل العام للأجور واساليب تحديد المستوى المعقول من الاجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة ويمكننا ان نعطي صورة لهذه العوامل فيما يلي حسب مصدر التأثير:

اولاً : الاعتبارات التنظيمية والادارية:

يؤخذ بهذا الاعتبار: عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة على أساس ان الأجر يمثل نقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لأهمية واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذا معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الترقية وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية.

ويمكن إلقاء مزيد من التفاصيل عن هذه المكونات فيما يلي:

١/ واجبات ومسئوليات الوظيفة:

يتحدد الأجر على اساس مسئوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس او السن او الحالة الاجتماعية للعامل ان كان متزوجاً او عازباً.

٢/ معدلات الاجور المماثلة :

ان مراعات مساواة الاجور بالمنشآت القائمة او تقاربها من الاجور السائدة في المنطقة امر ضروري وهام لاجتذاب العمال والافراد للمنشأة ، غير ان الاخذ بهذا المبدأ يجب الا يخلق نوعاً من التنافس بين المنشآت المختلفة في المنطقة الواحدة على زيادة الأجور لاجتذاب العمال خشية ان لا يؤدي ذلك الى عدم مقابلة الزيادة في انتاجية العامل للزيادة في الاجر و ذلك ان زيادة الاجر بمعدل اعلى من زيادة الانتاج سوف يحمل المنشأة تكاليف لإنتاج وبالتالي يؤثر على معدل الأرباح.

٣/ فرص الترقية والمزايا المالية :

كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور اعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيحو ومن ناحية اخرى يجب مراعات المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد اجر الوظيفة، والامثلة على بعض المزايا، هي الاجازات المدفوعة، والعلاوات الدورية، المساكن المخفضة، التأمين الصحي او المواصلات المجانية.

ثانياً/ العوامل الاجتماعية :

وتتمثل الاعتبارات الاجتماعية في وجهات نظر المجتمع بما فيه من افراد وحكومة نحو اجر العامل والشروط التي يجب ان تتوفر في الاجر ، والامثلة على هذه الاعتبارات ما يلي :

١/ تكاليف المعيشة :

(مستوى الاسعار السائدة): التغير في مستوى الاسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل، لذلك فإنه يجب مراعات مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ، من ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف.

٢/ الحد الأدنى للأجور :

تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لاعتبارات إنسانية، ويراعي في تحديد هذا الحد ان يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من: مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمن جزء من الرفاهية العامة للعامل.

ثالثاً/ الاعتبارات الاقتصادية :

وتقتضى هذه الاعتبارات بالنظر الى الأجر على اساس انه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الانفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الانتاجية والامكانيات المالية للمشروع واعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.

١/ معدل الانتاج :

ان اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الانتاج يقتضي بالتالي ان يراعى في تحديده كمية هذا الانتاج ونوعيته، ويتطلب ربط الأجر بالانتاج على هذا الاساس وجود معدلات أداء او انتاج قياسية، وان يحد الأجر وفق هذه المعدلات، وان يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.

٢/ الامكانيات المالية للمنشأة:

ان قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجور، فالمنظمات التي تحقق ارباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور اعلى، ولا يمكن ان يطلب من المنشأة ان تدفع أجوراً أعلى اذا كانت معدلات الانتاجية منخفضة وتكاليف الانتاج تميل الى الارتفاع بالمقارنة بالمنشآت المنافسة، اذ قد تتحمل المنشأة عبء هذه الزيادة فيتأثر ربحها ، وتفقد المنشأة أهم حافز على الاستمرار في الانتاج.

٣/ عوامل العرض والطلب:

لقد تبين لنا فيما سبق ان عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد اجر العمل.. وان هذا الاجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

٤/ الاجر السائد في المهن المشابهة في السوق:

ان دراسة السوق شيء اساسي في تحديد مستويات عادلة كالأجور بالمنظمة، ورغم ان لكل وظيفة اجر سائد في سوق العمل يتحكم فيه سوق العرض والطلب على الوظيفة الا ان المنظمات تتنافس فيما بينها على اجتذاب واستقطاب الكفاءات ودفع اجوراً ومرتببات اعلى من الاجر السائد ويمكن عمل استقصاء المعلومات عن الاجور السائدة في السوق عن عدة مصادر:

١/ الجمعيات المهنية. ٢/ الغرف التجارية.

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور :

لقد تحدثنا من قبل عن دور الدولة في تحديد الجور في المجتمع، اضافة الى العوامل الأخرى المؤثرة في تقرير سياسة ومستوى الأجور... وبقي علينا في هذا الجزء ان نحدد الأسباب وراء تدخل الدولة في تنظيم الأجور في القطاع الأهلي بكافة نشاطاته التجارية والصناعية والخدمات، ونحدد ايضاً الصور المختلفة التي يمكن ان يأخذها تدخل الدولة في تنظيم الأجور.

اولاً: اسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:

● يمثل في الغالب موظفو الدولة عدداً بسيطاً بالقياس الى مجموع العاملين في المجتمع، وعلى اعتبار مبدأ عدالة الدولة في تقرير سياسة الأجور والرواتب لموظفيها فإن الدولة يجب ان تقف ايضاً موقف المدافع عن مصالح الأفراد الآخرين العاملين في القطاعات الأهلية المختلفة.

● وتحسباً من استغلال منظمات الأعمال للعمال وفرض إرادتها مما يضر بالمصلحة الوطنية للمجتمع ككل ممثلين في الأفراد والدولة، وإذا نحن تعمقنا في الأسباب التي قد تدفع الدولة للتدخل في سياسة تنظيم الأجور بالمجتمع بكافة قطاعاته لأمكننا طرح الأسباب التالية :

١/ ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية: تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل ولذلك فقد تكون هناك ظواهر مختلفة من سوء توزيع الأجور وظروف العمل بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات الصناعية او التجارية وقد يكون هذا ناجماً إما بسبب استغلال المنظمات للعاملين معهم او بسبب ضعف الكفاية الإنتاجية للمنشأة لأسباب قد تتعلق بسوء الإدارة والتنظيم، وفي كلتا الحالتين فإن عمال مثل هذه المنشآت قد يحققون اجوراً منخفضة قياساً بزملائهم في المنشآت الأخرى والذين قد يجمعهم تنظيم معين يحمي مصالحهم.

٢/ يرى بعض الاقتصاديين ان تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية، ففي رأي هؤلاء وتصورهم ان اية خطة للدولة يجب ان تتبنى خطة للأجور، وهذا يعني التدخل لتنظيم هذه الاجور في كافة القطاعات وذلك لضمان التوازن في عناصر التنمية.

٣/ قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الاجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية او المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وارباب العمل على اجر معين، الامر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج او تقديم الخدمات، فتوقف عمال التلفون مثلاً او الكهرباء عن داء خدماتهم نتيجة لانخفاض اجورهم وعدم التوصل الى زياداتها قد يؤدي الى اضرار خطيرة يضرر منها المجتمع والدولة ايضاً، وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة ايضاً، وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة وتفرض إرادتها على الطرفين مما يتلاءم وتحقيق المصلحة العامة.

ثانياً/ الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي :

يأخذ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور صوراً مختلفة تتوقف على الأسباب المبررة لهذا التدخل، ومن هذه الصور ما يلي:

١/ **تحديد الحد الأدنى للأجور:** تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع الاستغلال من قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو الانسحاب من سوق العمل.

٢/ **تحديد الحد الأقصى للأجور:** تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات أو ظروف تملّي على الدولة هذا التدخل.. ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقتها الإنتاجية لمقابلة متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة قطاع صناعة السلاح.

- وقد يحدوا هذا بالعمال الى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي او قد تتوقف عملية الإنتاج ، وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدأً من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لاستغلال العمال لظروف الدولة.
- ويعترض العمال على اتباع سياسة تحديد الحد الأقصى للأجور، فالعمال يهتمهم الحصول على أجور عالية ولذلك فإن أي تحديد لما يمكن ان يتقاضوه سوف ينظر اليه على انه نوع من عدم العدالة.
- وبالنسبة للمنظمات فإن فرض تحديد الحد الأقصى للأجور يمكن ان يضطر عمالهم الى الخروج من منشاتهم والبحث عن منشآت تقدم اجورا أعلى.

٣/ **حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:** تتدخل الدولة ايضاً في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة او الصناعة وممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل.

- وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم او فض المنازعات، فإذا رفض ممثلاً الطرفين تنفيذ أحكام لجنة التحكيم فإن الدولة قد تلجأ الى اساليب اكثر شدة لتطبيق مرئياتها في تسوية النزاع وذلك حرصاً منها على تجنب الأضرار التي قد تلحق بالدولة او المجتمع.

طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية :

قبل ان نتطرق الى اهم أنواع الجور التشجيعية لموظفي الإنتاج فإننا نود ان نلقي مزيداً من التفاصيل على اهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج وهي:

- طريقة الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني) .
- طريقة الاجر حسب النتائج .
- وفي كثير من الاحوال قد تستخدم الطريقتين معاً.
- ويتكون الأجر الزمني عادة بتحديد فئة للأجر عن وحدة زمنية يقضيها العامل مثلاً ساعة او يوم، اما نظام الاجر حسب النتائج او الانتاج، فيكون من خلال تحديد فئة لأجر الوحدة المنتجة، او يكون التحديد في صورة "وقت" مسموح لإنتاج عدد معين من

الوحدات، ٥٠ وحدة مثلاً بالساعة فإذا انتج العامل في يومه (٤٥٠) وحدة فإنه يستحق أجر تسع ساعات.

- ونعرض مزيداً من التفصيل فيما يلي:

أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني) :

- تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجور شيوعاً في الاستخدام من قبل المنظمات، ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الاسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا.
- ويغلب أسلوب الأجر بالساعة على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين والأطباء والمستشارين القانونيين اساتذة الجامعات.
- وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الوقت نذكر منها ما يلي (٧ اعتبارات)
 - ١/ صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.
 - ٢/ عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.
 - ٣/ حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
 - ٤/ عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
 - ٥/ عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
 - ٦/ كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
 - ٧/ حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف حيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.
- ونود ان نشير هنا الى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن ان ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد اجر يتناسب مع زيادة الانتاجية.
- فلو فرضنا مثلاً ان العامل قد اوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فإن أجره سيكون في هذه الحالة هو :
$$20 \times 8 = 160 \text{ ريالاً.}$$
- وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة.. وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي $24 \times 8 = 192$ ريالاً .
- ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال، غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية للعمل المطلوب إنجازه، كما أنها تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاً من المشرفين أو رؤساء العمال.

ثانياً / طرق الدفع حسب الإنتاج :

- يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج الى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك الى نظام الانتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة فكان الدفع على اساس عدد الوحدات المنتجة اقرب الى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة.
- ويرجع الفضل لـ "تايلور Taylor" في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.
- ولعل اهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:
 - ١/ يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.
 - ٢/ تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.
 - ٣/ العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على اساس ما بذله من جهد.
- ومن ناحية اخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها :
 - ١/ تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل.. بمعنى ان لا تكون هناك تعطيلات في انسياب الإنتاج او مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي الى عطلة العامل.
 - ٢/ تعطي مجالات لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
 - ٣/ تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الاجتماعية.

استقصاء الأجر Wage survey

- يلعب أسلوب استقصاء الأجر دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات، وتلجأ كثير من هذه المنظمات لهذا الأسلوب عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية او المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.
- والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة، وفي نفس المنطقة التي تعمل بها، ويمكن احياناً الاعتماد على بحوث الأجور الصادرة من المنظمات المهنية، او الجهات الحكومية ، او الغرف التجارية.
- غير ان بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة الى الاستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجور في المنظمات المنافسة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجور لديها، وكذلك مسايرة الأجور السائدة في السوق، او لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجور السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الأجور عنها.
- ويمثل "استقصاء الأجور" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور.
- وهناك عدة خطوات للقيام باستقصاء الأجور واهم هذه الخطوات ما يلي:
 - اولاً / تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي : وغالباً ما تكون هذه المنظمات المشابهة في السوق والتي لديها نفس النوعية من الأعمال والوظائف ، او الموظفين.

● ولإغراء هذه المنظمات بالتجاوب مع عملية الاستقصاء فإن على المنظمة القائمة بهذا الاستقصاء ان تقدم بعض المغريات ، مثل تبادل نتائج المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة الى المنظمات التي قامت بتعبئة الاستبانات، وكذلك التعهد كتابة لهذه المنظمات بسرية المعلومات المتحصلة.

ثانياً / تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي :

وهذا يعتمد على طبيعة عمليات المنظمة، فلو كانت هذه العمليات من النوع المتواجد بكثرة في منطقة العمل فإن المنظمة تكفي بعينة من المنظمات المشابهة، اما اذا كان طبيعة عمل المنظمة فريد من نوعه في منطقتها فإنها قد تلجأ الى المسح الجغرافي الشامل على مستوى الدولة.

ثالثاً / تحديد عينة معقولة من المنظمات المشابهة :

ان تحديد عدد كبير من المنظمات قد يؤدي الى جهود وتكلفة ضخمة، كما ان تحديد عينة صغيرة قد لا تكون مقياساً جيداً.

رابعاً / إعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة:

و ان يكون موحداً بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، و ان تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جميع المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة.

● هذا ويمكن ان يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية:

___ الاستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.

___ المقابلة الشخصية وهو اكثر تكلفة ولكنها أكثر دقة.

___ المكالمات التليفونية وهي اقل تكلفة قياسياً بالطريقتين السابقتين.

● وبالإضافة لما سبق فإن نموذج الاستقصاء قد يضم اسئلة اخرى حول:

١/ سياسات الاستقطاب والاختيار. /٢ أنواع الإجازات المدفوعة.

٣/أنواع العطلات الرسمية المدفوعة. /٤/سياسة التقاعد.

٥/أنواع التأمين المتاحة في مجال العلاج. /٦/ المكافآت التشجيعية ومكافآت

الجدارة.

نظام الأجور للإدارة العليا:

● يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسؤوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، واهداف العاملين، واهداف المجتمع، ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وان تكون بنفس القدر من الاهتمام.

● واذ كانت الأجور والرواتب في مستوى الإدارات الوسطى والدنيا وبقية الوظائف قد تتحدد في الأجور الشهرية او الأسبوعية، او اليومية، وكذلك في مستويات الزيادة

- المتدرجة التي تخضع لتقارير الأداء، او مستويات المعيشة، او الأقدمية، فإن رواتب المديرين تخضع لمعايير اخرى وحوافز اخرى الى جانب الرواتب الأساسية.
- كذلك نضيف ان الفرق بين تحديد روتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على ان المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير :
 - ١/ توصيف الوظائف.
 - ٢/ تقييم الوظائف.
 - ٣/ تقويم الأداء.
 - ٤/ العلاوات المختلفة.
- هذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات اساسية هي:
 - ١/ الأداء العام للمنظمة.
 - ٢/ مقدار ما يقدمه المنافسون من إجراءات وحوافز.
 - ٣/ حجم المسؤوليات الملقاة على المدير.
 - ٤/ حجم المنظمة وإمكانياتها المالية.
 - ٥/ المستوى التعليمي.
 - ٦/ مستوى الخبرة.
- ومن ثم فإن تصميم كادر الأجرور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وان يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية :
 - ١/ الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
 - ٢/ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
 - ٣/ تحفيز الإداريين على الاتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
 - ٤/ تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.
- يجب ان لا نفهم مما سبق ان أجرور ورواتب المديرين تحدد عشوائياً بل لابد وان تحرص المنظمات على وضع كادر للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:
 - ١/ تحديد فئات ووظائف الإدارية العليا.
 - ٢/ تحديد نطاق الراتب والامتيازات الأخرى.
 - ٣/ تحديد أسلوب التدرج في الرواتب.
- هذا الى جانب الاعتبارات الأساسية التي أشرنا إليها سابقاً.
- إن نجاح المنظمة واستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخلياً وخارجياً لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسئولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة.
- والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع :
 - ١/ اصحاب الملكية .
 - ٢/ مجلس الإدارة.
 - ٣/ الموظفين.
 - ٤/ الموردين والموزعين.
 - ٥/ المنافسين.
 - ٦/ الرأي العام.
 - ٧/ الدولة.
- وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لابد وان تحظى بأجرور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريبا التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات، وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجرورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

• وهذا يعني إذاً : ان الأساس في تحديد أجور الإدارة العليا ومستويات الزيادة في الأجر هو مستوى الأداء العام للمنظمة.

• غير أن هذا لا يعني : تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا الى جانب مستوى الأداء العامة للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، او من المنظمات المنافسة.

نظرية العدل في الأجر (Stacey Adams 1963)

- وهي تقوم على عقد مقارنة اجتماعية واقتصادية بين قيمة الأجر وما يقابله من عمل وأن أي إجحاف بين الأجر كالمصدر ومورد العمل سوف يضطر الأفراد العاملون إلى تصحيح هذه الأوضاع بنفسهم.
- وتتم المقارنة هنا بين مدخلات العمل ومخرجاته، وبين مصادر العامل إلى موارده وهنا يستطيع العامل أن يقارن بين ما يقدمه من عمل وما يأخذه من عطاء بما يحصل عليه زميل له بموقع يشابه، او سياسة الأجور في المنظمة، او المعدل السائد في السوق.
- ويميل عطاء العامل او ما يورده للمنظمة : ساعات العمال، الأدوات المستخدمة في العمل ، مستوى الجهد المبذول، الخبرة ومستوى الأداء وايضاً ظروف العمل إن كانت سيئة او سارة.
- أما مصدر العمل فهي تمثل الأجر، والفوائد، والمركز المرموق، والقبول من الرؤساء والزملاء في العمل.
- ولتصحيح أي إجحاف فإن العامل لا يستطيع أن يتحكم في المصادر ولكنه يستطيع أن يتحكم في جهده من خلال التباطؤ في العمل أو زيادة أيام الغياب من أجل لفت نظر الإدارة ومن ثم تصحيح الوضع.
- هل تستقيم هذه النظرية في المجتمعات العربية ???

أهم مصطلحات المحاضرة

الأجر والراتب : Wage and Salary: وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

نطاق الأجر Rate Range: يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصوى، ويعني ايضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.

أصحاب الياقات البيضاء White Collars : يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقل الإدارية.

أصحاب الياقات الزرقاء **Blue Collars** : يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.

- في هذه المحاضرة تناولنا عرضاً شاملاً : لأنظمة الأجور الشائعة في منظمات الأعمال، وذكرنا بدءاً بمفهوم الأجر، وأهمية الأجر العادل للموظف وللإدارة معاً، كذلك عرضنا مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأجر وعلى رأسها الأجور المقدمة في المنظمات المنافسة.
- كذلك شرحنا مفهوم استقصاءات الأجور في السوق وكيف أنها لمنظمات لا تستطيع تجاهلها واعتماد مؤشرات التوصيف الوظيفي فقط كمصدر لقياس الأجر.
- ثم ختمنا المحاضرة بإيضاح أسلوب تحديد رواتب الإدارة العليا وأهم الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ عند تقدير رواتب هذه الفئة من القيادات الإدارية في المنظمات.

بنت الجبيل~