

جامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل

# ملزمة الاختبار الفصلي إدارة الموارد البشرية

د. عثمان سعد شضوان



## المحاضرة الأولى : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

### أهداف الفصل :

- معرفة مصادر التأثير في مدارس إدارة الموارد البشرية
- التمييز بين المناهج المختلفة في إدارة الموارد البشرية

### التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية

العالم حولنا ملئٌ بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور ، فهناك مثلاً: سور الصين العظيم ، وصول الإنسان الى القمر ....

### كيف تحققت هذه الانجازات ؟ ومن ورائها ؟

لاشك أن الإنسان بطاقته وجهده وبعزمته وطموحه هو العامل الاول في هذه الانجازات . ومع ذلك فإن وراء ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه وقد تكون الإدارة التي حققت الانجازات السابقة بالاشتراك مع البشر إدارة دكتاتورية أو استشارية ديمقراطية وقد تكون هذا وذلك . ومع أن البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها ، وكذلك في طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم جميعاً يسعون إلى تحقيق الرضا والإشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العملية .

### ان التاريخ الاداري يقدم لنا تغييرات متلاحقة في مجال التعامل مع الانسان هذه التغييرات فرضتها عوامل مختلفة منها :

- ♣ التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- ♣ التغييرات التكنولوجية .
- ♣ تقنية الاتصالات والمعلومات .
- ♣ البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الانتاجية والفعالية .
- ♣ الانظمة والقوانين الحكومية والدولية .

### المنظور الاسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

- ✚ أول إدارة اسلامية للحكم في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام في المدينة المنورة ، ( توحيد قبائل متنافرة تحت راية واحدة ) .
- ✚ إدارة الفتوحات الاسلامية عسكرياً وسياسياً واقتصادياً وجغرافياً واجتماعياً .
- ✚ ادارة المنشآت التعليمية والصحية في مراكز الدولة الاسلامية الواسعة في بغداد ودمشق وشمال افريقيا وقرطبة وسمرقند وبخاري وطاشقند .
- ✚ ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة ، الرحمة ، الاستشارة ، والعفو عند المقدرة ، وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم الى ذلك في كثير من المواقع: يقول الله تعالى ( وَاِذَا حُكِمَ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ يَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ) النساء 58

**ونلخص مما سبق** أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتماماتها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل ، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم منها على سبيل المثال لا الحصر :

- ١ - مجالات الاختيار والتعيين.
- ٢ - مجال المسؤولية والتفويض.
- ٣ - مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- ٤ - مجالات النصح والاستشارة.
- ٥ - مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- ٦ - تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

### ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها :

- ١ - الوسطية
- ٢ - الانسانية
- ٣ - الانتماء الى الجماعة
- ٤ - التفاعل من المتغيرات البيئية

## الإدارة العلمية

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية ؛ وكان الموظفون والعمل يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة. ويترتب من ثم على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل ؛ وقد انتهجت " الإدارة العلمية " وروادها المهندس "فريدريك تايلر" و "فرانك جلوبرت" و "هنري جانت" أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك ، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول الى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.

### يستخلص من فكرة الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي :

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
  - حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
  - يعامل الانسان في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
  - ينظر الى العامل "كرجل اقتصادي" هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
  - أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية وانسانية وعاطفية وتجاهلت أن هنالك جوانب اخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل.
- نتيجة لتفكير "الإدارة العلمية" انحصرت وظيفة الافراد في : التوظيف - التدريب والصحة والسلامة.

## العلاقات الإنسانية

ان منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من ان العاملين لابد وان يعاملوا معاملة انسانية من الادارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الادارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل .

- مدرسة العلاقات الانسانية لم تحقق الانجاحاً محدوداً من حيث زيادة درجة الاشباع والرضا الوظيفي ، أو من حيث زيادة معدلات الاداء والإنتاجية ويعود ذلك في نظر هؤلاء الباحثين الى عدة أسباب أهمها :
- (١) أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة ان "العامل السعيد هو عامل منتج"
  - (٢) تفترض مدرسة العلاقات الانسانية عدم وجود اختلافات او فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماماً.
  - (٣) تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه وهي البناء الوظيفي واللوائح وانظمة العمل
  - (٤) تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الانسانية

## إدارة الأفراد

يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها ، وبما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو ، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الافراد كوسيط بينهم وبين الادارة. "

## التحول إلى إدارة الموارد البشرية

### لماذا التحول ؟

لقد كان ظهور إدارات الأفراد كوسيط بين الإدارة والعاملين قفزة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر ، فمن هذا المنطلق تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الافراد وتطويرها والمحافظة عليها.

### هنالك قصوراً في دور ادارة الافراد لعدة أسباب :

- ١ - ذلك أنه لم يكن هنالك تناماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالاتها والنشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
- ٢ - كذلك لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارات الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وانتاج وتمويل.
- ٣ - لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً.
- ٤ - كان محور تفكير الإدارة هو جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب.

## ما الذي أوجب إعادة التفكير ؟

لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل جديدة لعل أهمها ما يلي :

- ✓ التنافسية
- ✓ التحفيز
- ✓ القضايا الاجتماعية
- ✓ التطور التقني
- ✓ التطور الإداري

### المحاضرة الثانية : التحول الى إدارة الموارد البشرية

لازال هناك خلط لدى كثير من المديرين والباحثين بين مصطلحات "إدارة الأفراد" وإدارة الموارد البشرية فالبعض يرى أن المصطلحين هما نفس الشيء سواء من حيث الفلسفة والمنطق ، أو من حيث المضمون ، والبعض الآخر يرى اختلافاً في المنطق وليس في المضمون ، وآخرون يرون اختلافاً جذرياً في فلسفة ومنطق المصطلحين. لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية نتيجة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وللتطور في الفكر الإداري لدى الباحثين والممارسين استشعاراً منهم لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات والمجتمع معاً.

#### ونتيجة لذلك :

- ١ - اتجهت الكثير من الجامعات لتعديل مسار مساقات (إدارة الأفراد) الى مسميات (إدارة الموارد البشرية).
- ٢ - حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة بدلاً عن إدارة الأفراد.
- ٣ - ظهر الكثير من المؤلفات التي تحمل اسم إدارة الموارد البشرية بدلاً عن مسميات إدارة الأفراد التي كانت سائدة حتى الثمانينات من القرن الماضي.

**الآن هل يعني ماسبق أن هناك اختلافاً جوهرياً في الفلسفة والمضمون بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ؟**  
للإجابة على هذا السؤال نقول أن نقاط الاتصال والاتفاق بين المصطلحين لازالت أقرب من نقاط الانفصال. بالرغم من ما يبدو من اختلافات في المنطق والفلسفة إلا أنه يمكن أن يظل مسمى (إدارة الأفراد) من الناحية التطبيقية في المنظمات أو من الناحية العلمية في الجامعات كما هو إذا حمل هذا المسمى روح ومضمون وفلسفة مسمى (الموارد البشرية).

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

النقاط	ادارة الافراد	ادارة الموارد البشرية
الفلسفة	الانسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها اقصى انتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الانتاج الاخرى ولكن بطريقة انسانية - انها ادارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الادارات الاخرى وتقدم لها المشورة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ هي ادارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.</li> <li>○ الانسان كيان مستقل وليس تابع له متطلبات.</li> <li>○ الأفراد قوة عمل منتجه يمثلون اصلا من اصول المنظمة.</li> </ul>
الهدف	تحقيق اقصى انتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الافراد.	<b>توافق</b> بين اهداف المنظمة واهداف الافراد ويتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والافراد.
النشاطات	تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير الافراد. تعويض الافراد من خلال الرواتب. تنمية العلاقات مع الموظفين.	<ol style="list-style-type: none"> <li>١ -تحقيق وتدبير الاحتياجات.</li> <li>٢ -تطوير الأفراد.</li> <li>٣ -تعويض الافراد.</li> <li>٤ -تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> <li>٥ -تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</li> <li>٦ -التطوير التنظيمي.</li> <li>٧ -الاتصالات والاعلام وزيادة مجالات الخدمات.</li> </ol>
تدقيق /برهي - Memo salem	الإدارة العليا كإدارة استشارية	الإدارة العليا كإدارة تنفيذية

#### المفاهيم ، الاستراتيجيات والأهداف

#### تعريف ادارة الموارد البشرية :

مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة والتي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق ايجاد نوع من التكامل بين **احتياجات المؤسسة** واحتياجات الافراد الذين يعملون بها.

ادارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم.

**ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية مهمة تعمل في اطار المفاهيم التالية :**

- ♣ اشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- ♣ اعتبار العنصر البشري اصولا استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفعالية.
- ♣ يجب ان تصمم البرامج بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين.
- ♣ تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل.
- ♣ تصميم واعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناسق فيما بينهم وكذلك التناسق مع بقية أهداف وسياسات القطاعات الادارية الأخرى في المنظمة.

**المنظمات الناجحة وغير الناجحة في ادارة مواردها البشرية**

**في رأي المديرين المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي :**

- ✓ الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم اصولا من اصول المنظمة.
- ✓ وجود فرص للتدريب والتطوير.
- ✓ مستوى جيد من الأجور والحوافز.
- ✓ المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ✓ شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ✓ اهتمام من الادارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- ✓ تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

**أما المنظمات غير الناجحة :**

- ✗ عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر اليها كأصل من اصول المنظمة.
- ✗ ادارة بيروقراطية غير مرنة.
- ✗ عدم الاهتمام بتطوير الموظفين وتقديمهم الوظيفي.
- ✗ شبكة اتصالات داخلية وضعيفة.
- ✗ سياسات غير واضحة ومتضاربة.
- ✗ معدلات دوران العمل عالية.

**سوء اختيار الموارد البشرية وسوء ادارتها**

يؤدي الى



**رسالة الموارد البشرية**

**ان تحديد الرسالة هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ واين؟ ولماذا؟**

ومن أجل ان يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لابد ان تتوفر خصائص محددة منها الوضوح حسن الصياغة وتحديد المضمون المباشر.

مثال : يمكن ان تكون رسالة الموارد البشرية :

تدقيق /برهي - Memo salem

التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين ، التطوير ، المحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين .

### استراتيجيات الموارد البشرية

يمكن تحديد استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي :

- ١) مركزية قرارات الاختيار والتعيين من اجل ثبات سياسة الاختيار .
- ٢) تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على المعدل 3 او اكثر .
- ٣) اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة .
- ٤) اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة .
- ٥) اعتماد سياسة التقليل من معدلات دورات العمل .
- ٦) تصميم برامج تقويم الاداء .
- ٧) تصميم وتطوير والمحافظة على اسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي .
- ٨) اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية .

### أهداف ادارة الموارد البشرية

- قوة عمل متجانسة : ويقوم هذا المفهوم على اساس وجود خصائص مشتركة في القوة العاملة مثل المستوى الثقافي والتدريبي .
- قوة عمل منتجة : أي انها تستطيع ان تحقق الإنتاج او الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة .
- قوة عمل فعالة : أي ان ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق .
- قوة عمل مستقرة : ان ازدياد حركة دوران العمل منسوبا الى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على انتاجية المنظمة وفعاليتها .
- التعامل مع الازمات : والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بالأفراد .
- تنمية قدرات الافراد .
- تحقيق الانتماء والولاء .

### سياسات الموارد البشرية

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات او قواعد ارشادية لمساعدة المديرين و المسؤولين في تحقيق اهداف الادارة وفي نفس الوقت **تحدد** ماهو مقبول وغير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا المتعلقة بالقوى البشرية ، ويتولى اعداد هذه السياسات المسؤولين عن ادارة الأفراد أو الموارد البشرية . وغالباً ماتلجأ الشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية الى " اصدار شامل " Policy Manual .

### خطط العمل

تمثل خطط العمل نظاما اجرائيا لتنفيذ الأهداف او خطوات عمل تفصيلية لما يجب ان يتم عمله ، وبمقتضى هذه الخطط يحدد مايلي :

- ❖ ماهو مطلوب عمله ؟
- ❖ كيف يتم التنفيذ ؟
- ❖ من سيتولى التنفيذ؟
- ❖ متى يتم التنفيذ؟

تدقيق /برهي - Memo salem

## المحاضرة الثالثة: الفصل الثالث النشاطات والوظائف والعلاقات مع الآخرين

بنهاية هذا الفصل يجب أن تتعرف على :

- العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية
- ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية
- المهارات المطلوبة لقيادة ادارة الموارد البشرية
- النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنظيمية
- العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية
- ❖ ماهو تعريف الإدارة؟
- ❖ وماهي وظائفها ؟
- الإدارة تُعرف على أنها: 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
- التنفيذ
- الرقابة

### أهداف الموارد البشرية :

أهداف المنظمة من الموارد البشرية: الكفاءة والفاعلية / التجانس / الإستقرار / تطوير وتنمية المهارات / تحقيق الولاء و الإنتماء

أهداف الأفراد من الموارد البشرية: فرص عمل جديدة / ظروف ومناخ عمل جيد / العدالة في الأجور والمعاملة / فرص للتقدم الوظيفي / الاستقرار والأمن الوظيفي / تقديم الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية غيرها

### تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية .

### خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

أولاً: تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة:

تحليل طبيعة نشاط المنشأة

تحليل الوظائف – مكوناتها – الصلاحيات والمسؤوليات

توصيف الوظائف – المهام ، ظروف العمل ، متطلبات الوظيفة

ثانياً: تقدير حجم العمالة.

ثالثاً: تحليل الوضع الراهن.

رابعاً: تحليل سوق العمل.- العرض والطلب وقدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية

خامساً: تحليل العجز أو الفائض النوعي أو الكمي.

سادساً: مواجهة العجز و الفائض .

### تنظيم الموارد البشرية :

تخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط فلا بد من معرفة أهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية وإذا كانت ستعتمد أسلوب مركزية الإدارة أم اللامركزية الإدارية

### مراحل تنظيم إدارة الموارد البشرية:

(١) تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة.

(٢) اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية - لامركزية)

(٣) تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

(٤) ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.

(٥) تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات - أقسام - وحدات)

(٦) تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية.

(٧) تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية.

### توجيه الموارد البشرية ( التنفيذ):

تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي 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 في المنظمة.

♣ التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطريقة الصحيحة.

♣ دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم

♣ حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

♣ حل الشكاوى وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال .

**الرقابة :** الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأداء والخطط المطلوبة؛ وهذه العملية تستلزم تحديد المعايير ، وتقويم الأداء وقياسه ، ثم التصحيح. تتناول عملية تقويم الأداء عدة جوانب لاتتعلق فقط بأداء الأفراد وانما تتجاوزها الى أداء المنظمة ومنها على سبيل المثال:

- ✓ 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 أسلوب التحقيق في الشكاوي والتظلمات
- ✓ تقويم نتائج التدريب
- ✓ تقويم معدلات دوران العمل والغياب

### **الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية**

تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة إلى أخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي و المسؤوليات والواجبات المسندة اليها . الشكل التالي يوضح تصوراً لموقع ادارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية علماً بأن هذه الادارة ونشاطاتها قد تنقص أو تزيد عما هو وارد في الشكل كما أن المسميات قد تختلف وكذلك قد تتداخل الاختصاصات

اعداد: aan95  
تدقيق: ميمو سالم

## **المحاضرة الرابعة: النشاطات والوظائف والعلاقات مع الآخرين (الفصل الثالث)**

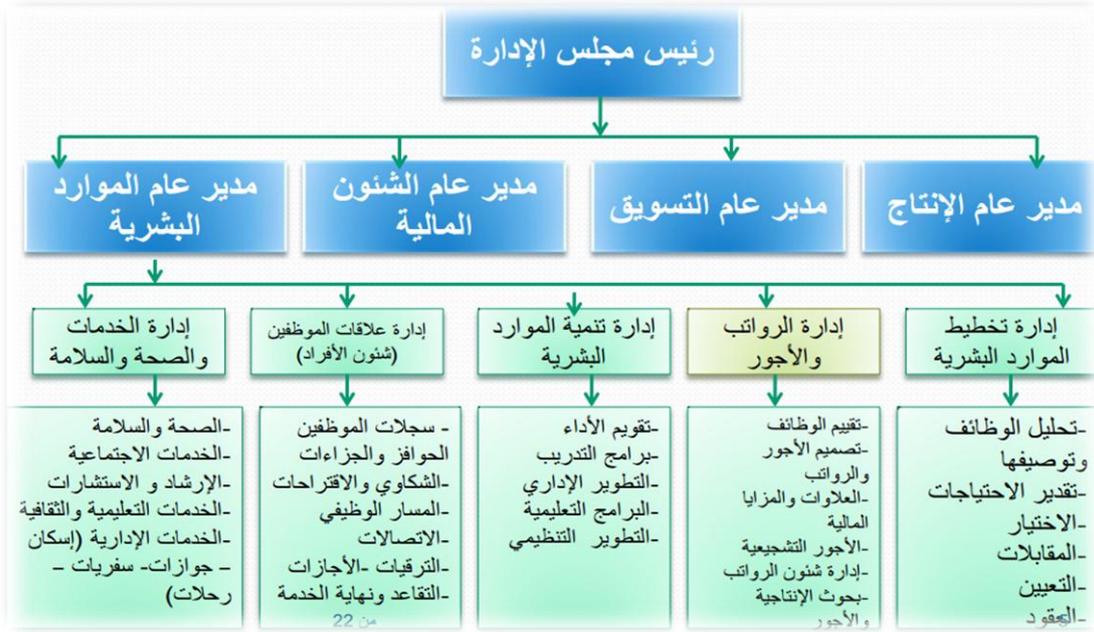
**بنهاية هذا الفصل يجب أن تتعرف على :**

- ❖ العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية
- ❖ ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية
- ❖ المهارات المطلوبة لقيادة إدارة الموارد البشرية
- ❖ النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- ❖ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنظيمية

### **الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية**

تختلف نظرة الإدارة العليا من منظمة الى أخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والواجبات المسندة اليها الشكل التالي يوضح تصوراً لموقع ادارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية علماً بأن هذه الادارة ونشاطاتها قد تنقص أو تزيد عما هو وارد في الشكل كما أن المسميات قد تختلف وكذلك قد تتداخل الاختصاصات

### **الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية**



### تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية

تصنيف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي :

❖ الوظائف التخصصية

❖ الوظائف الكتابية (المساندة)

❖ الوظائف الإدارية والقيادية

#### الوظائف التخصصية (الاختصاصيين)

وتضم هذه الوظائف مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية مثل :

- الاستشارات والتوجيه
- خبراء تقييم الوظائف
- خبراء تصميم وتحليل الوظائف
- خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز
- خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
- خبراء التطوير والتنمية الوظيفية
- خبراء علاقات الموظفين

#### ثانياً: الوظائف الكتابية (المساندة)

تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية -الاستعلامات- طابعي الآلات -ومشغلي الحاسبات - التحرير- الصادر والوارد- حفظ الملفات - والمساعدين الإداريين في المستوى الإداري الأدنى من التنظيم

#### ثالثاً : الوظائف القيادية

ويمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية ويرأسهم عادة مسئول بدرجة مدير عام أو نائب الرئيس أو مدير .. يعتمد ذلك على حجم المنظمة ومستوى تقدير القيادة العليا فيها للموارد البشرية ؛ وتتولى مجموعة الإداريين التنسيق بين أعمال الاختصاصيين والأعمال المساندة من أجل عدم التضارب في الاختصاصات أو التناقض في تحقيق الأهداف

كما تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة والبرامج الخاصة باستغلال الطاقات والقدرات البشرية في المنظمة والعمل على توزيعها والتأكد من الالتزام بتنفيذها

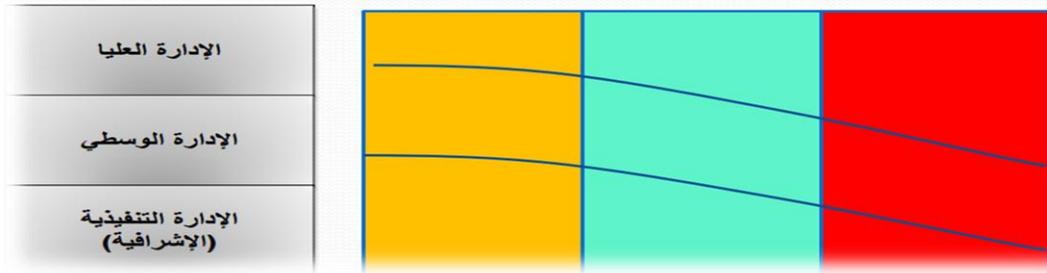
### المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام هي :

- ١ - المهارات الفنية : وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها
  - ٢ - المهارات السلوكية : مثل مهارات الاتصال حل الصراعات التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز
  - ٣ - المهارات الفكرية : تتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات
- غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة

### المهارات الإدارية المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة

• المهارات الفكرية المهارات السلوكية المهارات الفنية



وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعا استراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي ان تتوفر لدي قيادتها الخصائص والمواصفات التالية :

- ١ - معرفة بطبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية
- ٢ - إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها وتطلعاتها المستقبلية
- ٣ - إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية
- ٤ - الإطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية
- ٥ - القدرة على التفاوض وإقناع أصحاب المصالح المختلفة وخاصة الإدارة العليا
- ٦ - الاستماع الجيد
- ٧ - تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة
- ٨ - القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة

### سؤال ؟

طلبت إليك إحدى منظمات الأعمال العربية تصميم إعلان لاستقطاب مدير عام لإدارة الموارد البشرية حدد مكونات هذا الإعلان فيما يتعلق بواجبات ومسؤوليات الوظيفية وكذلك المؤهلات المطلوبة لمن يشغلها ؟

### سؤال آخر ؟

ترى ما هي أهم ما ابرزته الصحف المحلية والمنتديات المهنية في الآونة الأخيرة في مجال الموارد البشرية ؟

### نشاطات ووظائف الموارد البشرية

تختلف المنظمات في حجمها و أهدافها ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بالموارد البشرية وقد تختلف أيضا مسمياتها التي تصنف بها الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- ✓ إدارة الأفراد
  - ✓ إدارة العلاقات الصناعية
  - ✓ إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية
  - ✓ إدارة شئون الموظفين أو العاملين
  - ✓ إدارة علاقات الموظفين
  - ✓ إدارة الموارد البشرية
- على أنه مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى النشاطات الرئيسية التالية :

- تخطيط الموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية
- التعويض (الأجور والرواتب )
- صيانة الموارد البشرية
- علاقات الموظفين

### سؤال؟

ترى ما هي أبرز اهتمامات الأفراد أو الموارد البشرية إن وجدت في منظمات الأعمال في بلدك ضمن قائمة النشاطات السابقة ؟

### سؤال آخر ؟

كيف تستطيع أن تقنع الإدارة العليا في المنشآت العربية الخاصة أو العامة بأهمية إنشاء إدارة مستقلة للموارد البشرية ؟

### العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

كما ذكر سابقاً أن دور إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شئون الأفراد لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة فعلى المديرين التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقتهم بأعلى كفاءة ممكنة ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية بالمنظمة أو إدارة الأفراد في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات متخصصة لهذا الغرض

{جدول رقم 2-3} يوضح الحدود الفاصلة بين دور الإدارات و إدارة الموارد البشرية ص 100

وذلك في إطار :

- ١ - تدبير الكوادر البشرية
- ٢ - تنمية الكوادر البشرية
- ٣ - المحافظة على الأمن والسلامة
- ٤ - علاقات الموظفين



## المحاضرة الخامسة تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

### تعريف تحليل الوظائف

- **هي مجموعة** .. الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها. يقصد بطبيعة الوظيفة، ما هي الوظيفة؟ هل هي فنية أم لثابتة أم قيادية، ثم ما هي المهام الرئيسية لوظيفتك السكرتير مثلاً (لها مهام معينة).
- وما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة وما هي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظائف.

**هي عملية** ... يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، ووصف لواجباتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها. في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإن على خبراء ادارة الافراد والموارد البشرية ان يركزوا على الجوانب الست التالية :

### ١ - الواجبات الوظيفية :

وهذه الواجبات هي اهم جزء في البيانات في تحليل الوظائف وتحدد الاعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف او العامل ... وقد تحدد ايضا كيفية الاداء وتوقيته.

### ٢ - سلوكيات العمل :

وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة او يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات التقارير واتخاذ القرارات.

### ٣ - الادوات المستخدمة :

مثلا الآلات الحاسبة والطابعة الادوات المساعدة مثل آلات النسخ او الفاكس او آلات العمل المباشر في خطوط الانتاج كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب المواد المستخدمة منه و مستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات و الادوات.

### معايير الأداء:

ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف مثل المعايير الكمية النوعية الوقت او التكلفة

### ظروف العمل:

ويشمل هذه الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل ، يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.

### وأخيرا :

فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل هذه الوظيفة مثل :

- ١ - مستوى التعليم.
- ٢ - نوع التدريب.
- ٣ - درجة الخبرة.
- ٤ - الصفات الشخصية ( مثل القدرات والاستعداد الذهني والذكاء والهوايات والشخصية ).

## أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة :

- ان هذه المنظمة تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقاً لأهمية العمل واطار مسؤولية شاغل العمل.
- تستطيع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الافراد اللازمين.
- وأخيراً ان المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

وتؤثر عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها ونطاق مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها ، ومستوى المهارات المطلوبة في شاغليها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب.

## الاستقطاب والاختيار

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفا موسعا للوظيفة ، وخصائص الافراد الذين يجب ان يشغلوها ، ومن ثم فان عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ، ومن ثم اختيار الافضل منهم يتم وفقاً لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد بلقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

## تحديد الأجور

حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شاغليها فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر المخصص لكل وظيفة ، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية ، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى والعكس صحيح ، في الوظائف ذات المسؤوليات الأدنى أو المهارات الأقل أو مستوى خطورة أقل.

## تقويم الأداء

عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج الى معايير للقياس ، وما يقدمه تحليل الوظيفة من اعباء والتزامات محددة يعتبر هو اساس القياس ، والاداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني ان هناك خللاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل ، أو خللاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الاساس.

## التدريب والتطوير

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف والتصنيف يتناول وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف. وإذا كان اداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فان ذلك قد يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برنامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.

## الترقيات

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف اساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدراتهم على تحمل مسؤوليات الوظائف وابعائها. وكلما اثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته لتحمل مسؤوليات وابعاء وظيفة أعلى في التنظيم.

## تخطيط الاحتياجات البشرية

تفيد البيانات المجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ادارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف الأفراد كماً ونوعاً. وتعدد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات من الأفراد.

## ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى



### خطوات عملية تحليل الوظائف

يمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي :

#### أولاً : 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.

#### ثانياً : 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، وكذلك مسماها، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى. اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطى بعدا اكثر للوظيفة ، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

### مثال : تحليل قطاعي لوظيفة مأمور مخازن



مأمور المخازن يتلقى طلبات التوريد من مدير المصنع، ويحيلها الى الموردين الذين يقومون بدورهم بتزويد المنظمة بحاجته امن المواد المطلوبة وبعد وصولها المخازن يخبر مأمور المخازن مدير المصنع بذلك، ويزوده بعد ذلك بحاجته من المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

**ثالثاً : 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). وبدلاً من تكرار العمل لكل وظيفة.

**رابعاً : جمع معلومات عن الوظيفة :** وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث ، واجباتها ، مسؤولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل و أخيراً المهارات اللازمة للعمل.

**خامساً : مراجعة المعلومات :** المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل ، وكذلك مع رئيسة المباشر.

**سادساً : استخلاص الوصف الوظيفي :** بعد أن تتم عملية تحليل الوظيفة ، يتم استخلاص نموذج مصغر يسمى 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

#### أولاً : المقابلات:

وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي:

- ١ - مقابلات فردية مع الموظفين.
- ٢ - مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- ٣ - مقابلات مع رؤساء (المشرفين ) على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

#### مزايا المقابلات:

سهولتها ، كما انها قد تكشف الى جانب الواجبات الاساسية التي يقوم بها الموظف بعض الاعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر أو الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وكما ان للمقابلات مزايا فإن لها سلبيات ايضا ولعل اهم هذه السلبيات هي نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية اعادة تقييم الاجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

### سؤال : ما هي أهم الأسئلة التي تثار في عملية ( تحليل الوظائف ) من اسلوب المقابلة ؟

- ١ - ما هو مسمى الوظيفة ؟
- ٢ - ماذا تعمل بالضبط ؟
- ٣ - ما هي الأوضاع البدنية التي يؤدي فيها العمل ؟ ( جالسا ، واقفاً ، ..... )
- ٤ - ما هي مؤهلاتك العلمية ؟ الخبرة ؟ المهارات الشخصية ؟
- ٥ - ما هي حدود مسؤولياتك في العمل ؟
- ٦ - ما هي المعايير المستخدمة لقياس عملك ؟
- ٧ - ما هي ظروف العمل التي تعمل فيها ؟
- ٨ - ما هي متطلبات العمل الذهنية والعقلية والعاطفية ؟
- ٩ - ما هو مستوى الصحة والسلامة في العمل ؟
- ١٠ - هل هناك ظروف غير عادية تواجهها في العمل ؟

### سؤال آخر

ما هي النصائح التي يجب أن أخذها المقابلون في الاعتبار عند جمع المعلومات ؟

### ثانياً : الاستقصاءات ( الاستبلة ) :

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

### إيجابيات وسلبيات أسلوب الاستقصاء :

ولعل من اهم ايجابيات اسلوب الاستقصاء هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو ايضا أقل كلفة قياسا بأسلوب المقابلات. الذي قد يتطلب مقابلة عدد ضخم من الموظفين ولكن من ناحية اخرى فان لهذه الاسلوب سلبيات منها :

- ١ - انها قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفض بين الموظفين أو ان يجهلون القراءة والكتابة.
- ٢ - احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- ٣ - تحتاج إلى جهود ضخمة في اعداد ( اعادة ) صياغة الأسئلة ثم تفريغ الاجابات وتحليلها.

تلخيص /برهي -تدقيق/ Memo salem

### المحاضرة السادسة

### تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

### ثالثاً:الملاحظة

ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الاداء،التكرار،ومدى صعوبة بعض جوانب العمل،انسياب العمل،كفاءة العمليات الانتاجية،ظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل. ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل لاعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

### وتبدو ابرز ايجابيات هذا الاسلوب فيما يلي :

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

٣ - تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

**اما عيوب هذه الطريقة فيمكن ايجازها ايضاً على النحو التالي :**

- ١ - قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة.
- ٢ - لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية وبرمجة الحاسوب.
- ٣ - قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل او يظهرون عدم الارتياح.

### **رابعاً: سجل الموظف اليومي**

- يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة « تحليل الوظيفة » التي يقوم بها من خلال ما يسمي بسجل العمل اليومي.
- وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.
- وقد يعاب على هذا الاسلوب تحيز الموظف ومبالغته احياناً.

### **المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف**

- ١ - **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:**
  - يخشى كثير من الموظفين أن يكون الهدف من عملية التقييم هو إضافة أعباء جديدة لوظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الادارة اتباع ما يلي :
  - التهيئة المبدئية لدى الموظفين.
  - محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
  - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي ، أو تصريح.
- ٢ - اما المشكلة الثانية فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات ، كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير اما من خلال اضافات جديد للعمل ، او تغيير الادوات المستخدمة ، او الهياكل التنظيمية او تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة. وقد يترتب على ذلك تحديث تحليل الوظائف من خلال الآتي :
  - هناك طريقتان يمكن اتباعهما للتحديث هما :
    - قيام ادارة الموارد البشرية بإرسال نشرات او خطابات للمشرفين طالبه منهم تزويدها بأي تعديلات او اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
    - الطلب من مدراء الإدارة او الاقسام تزويد ادارة الموارد البشرية بأي مرئيات او اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف او توصيفها ، او تصنيفها.
  - ويمكن دمج الطريقتين مع التأكد من أن التحديث لن يتناول إلا تلك الوظائف التي تأثرت بتغيير فعلي في مواصفاتها.
- ٣ - المشكلة الثالثة أن هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم. ومن ثم فان اية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضي جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي القيام بأية واجبات اضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.

### **توصيف الوظائف**

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف ... وليس هناك شكلا محددًا لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل وظيفة.

### **ابرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول .**

- ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي).
- كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات).
- ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- ماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

## مكونات بطاقة وصف الوظيفة:

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

## الشكل التالي يوضح مثال لبطاقة وصف وظيفي :

بطاقة توصيف وظيفي	
رمز الوظيفة	5-003
اسم الوظيفة	مسوق إلكتروني
القسم	التسويق
المهام الأساسية	المهام والمسؤولية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة صفحات التواصل الاجتماعي</li> <li>• عمل حملات دعائية عبر الإنترنت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم صور دعائية</li> <li>• كتابة تقارير</li> <li>• الرد على الاستفسارات</li> </ul>
الأقسام التي يتم تشاور معها	قسم التصميم
الشخص المسؤول	مدير قسم التسويق
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى
المهارات	وتفوق - برامج أوفيس - فورتشوب - اللغة الإنكليزية - التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي واستخدام الإنترنت
الخبرة	غير ضرورية
متطلبات خاصة	لا يوجد
راتب قبا	الراتب و الترقية
الرتباف الترميز أن يشافيا	*****
	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
	مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كسوق الالكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية:
	شهادة ثانوية كحد أدنى -يجود استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برامج الفوتوشوب و مستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت -يجود اللغة الإنكليزية -يشجع بروج الفريق -الخبرة ليست ضرورية.

## لتحسين عملية توصيف الوظائف يراعي الآتي:

- ١- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها. لا يفصل أهمية حسب القائم عليها أو مسمى وعنوان الوظيفة.
- ٢- أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً. ( تحليل الوظائف ).
- ٣- يراعى النمطية في بطاقات التوصيف ،حتى يمكن استخدامها في المقارنات.
- ٤- أن يستفاد منها فعلاً في كافة أمور العمل.

## ارتباط توصيف الوظائف بنشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى

- ١- التوظيف.
- ٢- المقابلات.
- ٣- التهيئة المبدئية للعمل.
- ٤- التدريب.
- ٥- تقييم الوظائف.
- ٦- تقويم الأداء.

## متطلبات الوظيفة

تحدد متطلبات الوظيفة الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة. ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها. هناك اجراءات اخري قد تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح.

## غالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة اربعة جوانب اساسية هي

- المعرفة ( المستوى التعليمي- التدريب - الخبرات السابقة ).
- المهارات.
- القدرات الخاصة.
- السمات الشخصية ( الذكاء المظهر / الاستعداد الاجتماعي، ضبط النفس ).

## اولاً : المعرفة

تعني المعرفة ، ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

### ثانياً : المهارات

تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال ، مثل تشغيل الآلات ، استعمال الايدي او الاصابع الدقة والسرعة ، قوة الملاحظة.

### ثالثاً : القدرات الخاصة

القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن أن تطال ما يلي : القدرة على الابتكار ، القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات، القدرة على الحوار ، القدرة على التفاوض، القدرة على التعبير عن الذات ، القدرة على ادارة الاخرين و التعاون معهم ، القدرة التحليلية ، القدرة الكتابية ، القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.

### رابعاً : السمات الشخصية

مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه.

### تصميم الوظائف

تعرف بأنها : العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.

### الأسئلة التي تثار عند القيام بتصميم الوظيفة :

- ١- ما هو القدر من الحرية والسلطة التي تعطه الوظيفة لشاغرها ؟
- ٢- ماهي درجة التزام الموظف تجاه ما قدمه من منتج أو خدمة؟
- ٣- هل هنالك من عناصر احباط تدفع الموظف الي تخفيض انتاجه؟

### استراتيجيات تصميم الوظائف

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة. في هذا الإطار يمكن عرض المناهج التالية الموضحة في الجدول رقم (4-1) وتشمل ( 8 )

- منهج الإدارة العلمية.
- منهج العلاقات الإنسانية.
- منهج خصائص الوظيفة.
- المنهج الاجتماعي الفني.

وكما هو واضح من هذا الجدول فإن لكل منهج أسلوباً في عملية التصميم وأن لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته.

الخصائص المنهج الاستراتيجي	أسلوب التصميم	الإيجابيات	السلبيات
منهج الإدارة العلمية	تبسيط العمل، المراقبة الدقيقة، معايير غير مرنة للإنتاجية، تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعامل	-وظائف آمنة -وظائف مبسطة وواضحة -التقليل من المجهود الفكري للعامل	-وظائف مملة -استنزاف جهود العامل.

الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين	التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة	منهج العلاقات الانسانية
القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقاً لقدراته ومهارته	منهج خصائص الوظيفة ( الإغناء الوظيفي )
ارتفاع التكلفة -احتمالات اكبر للخطأ والحوادث.	استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الابداعية -ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية، من حيث التوكيد على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الانسانية. ويصمم العمل على أساس ( فريق العمل)	المنهج الاجتماعي الفني
-يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي. -درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل. -جهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل	-إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمانه تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاخلل بالمعايير المحددة. -تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق		

**سؤال : ماهي الاستراتيجية المناسبة للمنظمات ضمن الاستراتيجيات السابقة؟**  
**الاستراتيجية التي قد تعتمد عليها المنظمة في تصميم الوظائف يمكن أن تتأثر بثلاثة عوامل هي :**

١ - عامل التكلفة

٢ - عامل الرضا الوظيفي

٣ - عامل الانتاجية

وعلى ذلك تبدو قمة الاختيار إذا توفرت الشروط الثلاثة مجتمعة غير أنه قد يصعب توفر هذه الشروط مجتمعة. ومن ثم فإن على الإدارة أن تقرر أي هذه العوامل أكثر حسماً و أهمية في تصميم الوظائف ليكون بذلك هو المعيار الأرجح في الاختيار.

تلخيص /برهي -تدقيق/ Memo salem

### المحاضرة السابعة الفصل الخامس ( المباشر الاول )

#### تخطيط الاحتياجات البشرية

يقول الله تعالى : ( قُلْ لَا أَمْلِكُ لِنَفْسِي نَفْعًا وَلَا ضَرًّا إِلَّا مَا شَاءَ اللَّهُ وَلَوْ كُنْتُ أَعْلَمُ الْغَيْبِ لَاسْتَكْتَرْتُ مِنَ الْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ السُّوءُ إِنْ أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ وَبَشِيرٌ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ) سورة الأعراف ، الآية : 188

#### تعريف التخطيط:

- التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل .
- التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها .

#### التخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط أهمها:

- الهدف.
- العمل.
- المستقبل.
- الاستمرارية.

#### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

بادئ بدء نذكر أن ( مصطلح تخطيط الموارد البشرية ) قد حل محل مصطلح ( تخطيط القوى العاملة )  
**Manpower Planning** الذي كان شائعاً ولا زال كذلك في بعض المنظمات ، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة

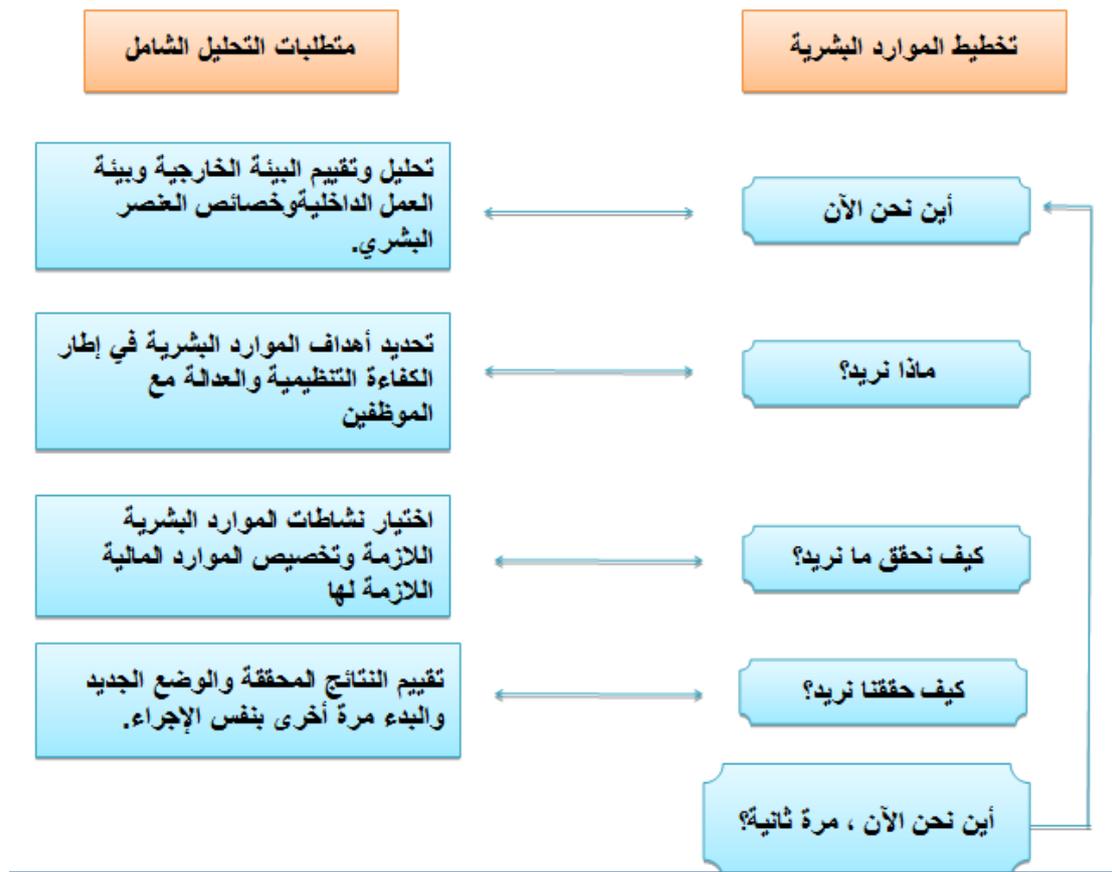
في إدارة الموارد البشرية لتؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كماً و نوعاً ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية ( الاستقطاب ، للاختيار ، التعيين ، التدريب ... )

- بالنظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي :
- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد ، والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده ، وللقطاعات المساندة.
- تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- 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.
- يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

### وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في

- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.
- نرى الاحتياجات داخل المنظمة وما هي الاحتياجات خارج المنظمة هل توجد قوة عمل داعمة نستطيع استقطابها.

### ويصور لنا الشكل التالي التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة :



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

- ١ - الأهداف او ماذا نريد ؟
- ٢ - البدائل او الاختيارات الممكنة لتحقيق الاهداف.

- ٣ - تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدم قياساً بالموارد المتاحة.  
٤ - المفاضلة والاختيار للبديل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية

**أولاً: 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:** نظراً 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.

### أن أهم 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 وللمجتمع ككل ) .

### أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- (١) استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكمياً.
- (٢) مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر تكلفة أقل ) .
- (٣) المحافظة علي طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيته للعمل.
- (٤) إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب.
- (٥) تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- (٦) الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

### تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي :

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

### 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.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.
- التشريعات والأنظمة الحكومية.
- سوق العمل.

## المعلومات المطلوبة لتخطيط الموارد البشرية

**أولاً :** معلومات داخلية تتعلق بالآتي :

- الإنتاج.
- التسويق.
- التمويل.
- النشاطات الأخرى المساندة.

**ثانياً :** معلومات خارجية تتعلق بالآتي :

- الأوضاع الاقتصادية العامة.
- أوضاع المنافسين.
- ظروف سوق العمل.
- مستويات التكنولوجيا.
- الأنظمة والتشريعات الحكومية.

**كذلك يجب تحليل أوضاع العمالة كالاتي :**

- أعداد العمالة الحالية موزعة حسب الوظيفة ، القسم ، المهن ، الجنسية ، السن.
- حركة دوران العمل - الغياب.
- حوادث العمل.
- الأجور.
- التوقعات المستقبلية من عجز ، فائض ، هجرة ، استقدام.

## خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

**أولاً :** تقدير حجم النشاط المتوقع ( بالكمية ، أو القيمة النقدية ) للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.

**ثانياً :** تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة وفق المعايير السائدة حالياً.

**ثالثاً :** تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الإنتاج أو تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

**رابعاً :** حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب ودوران العمل ، الإصابات والحوادث ، نقص التدريب أو الخبرة وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

**خامساً :** حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً.

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

**مثال:** تعتزم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل 10% سنوياً وكان إنتاجها الحالي 500,000 وحدة فإذا علمت أن:

أ - المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة 30 دقيقة

ب - عدد أيام الاجازات السنوية 85 يوماً

ج - عدد ساعات العمل اليومي الصافي 7 ساعات

**فما هو ؟**

1- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟

2- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو 126 عاملاً ؟

**حل المثال :**

● كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة

$$= 500,000 + 500,000 \times 10\% = 550,000 \text{ وحدة.}$$

● المدة المطلوبة للإنتاج

=550,000 وحدة × 30 ÷ 60 دقيقة = 275,000 ساعة عمل.

- صافي عدد أيام العمل في السنة = 365 (ميلادي) - 85 = 280 يوماً
- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً = 7 × 280 = 1960 ساعة
- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة = 275,000 ÷ 1960 = 140 عاملاً
- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة = 140 - 126 = 14 عامل

### أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

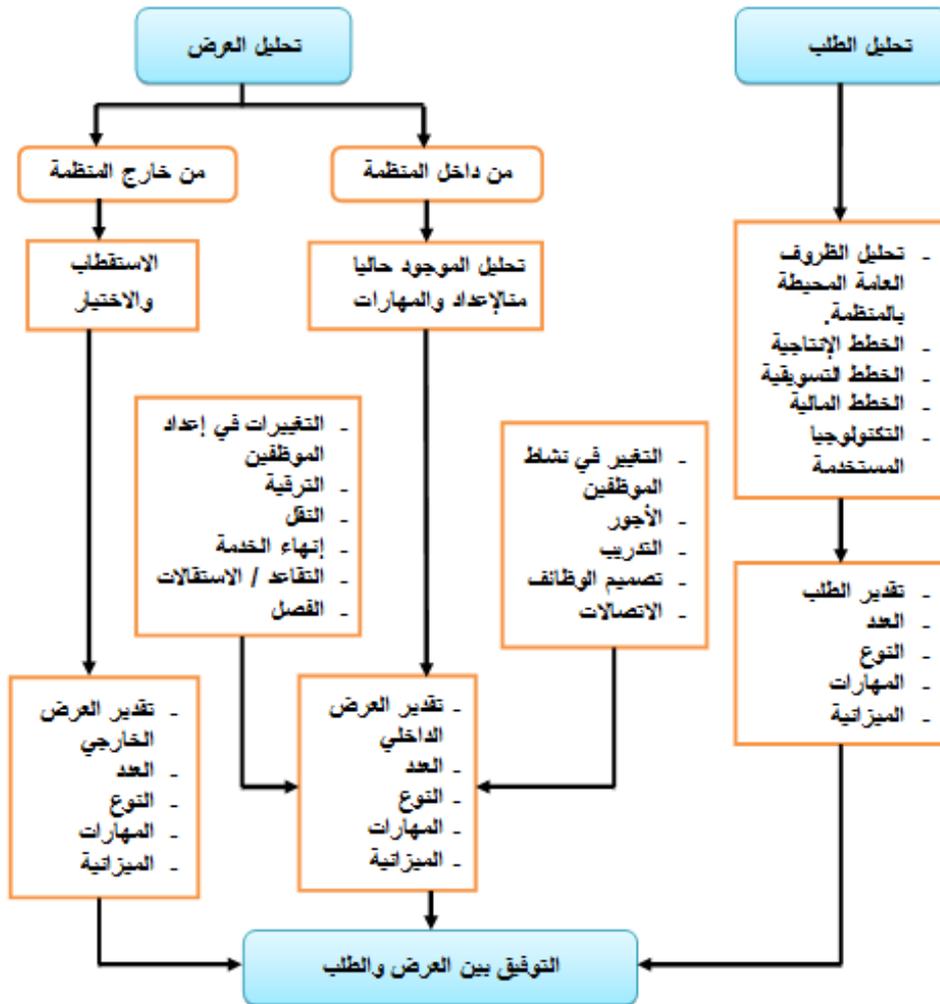
يتطلب ذلك الخطوات التالية :

**أولاً :** تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

**ثانياً :** تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

**ثالثاً :** التوفيق بين العرض والطلب ( الشكل التوضيحي ).

التوفيق بين العرض والطلب



**أولاً :** تحليل الطلب ( الطلب على الموارد البشرية طلب مشتق من الطلب على منتجاتها أو خدماتها )

1- الأساليب غير الكمية وأهمها:

- طريقة مراكز العمل.
- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- طريقة التجربة والخطأ.

## 2- الأساليب الكمية وأهمها:

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

### ❖ الأساليب غير الكمية ( التقديرية ) :

#### أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل :

يتم تقديرها هنا استناداً بطبيعة الحال على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين والجرسونات والمشرفين لمطعم ( بيتزا هت) بعدد 15 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 دائريه بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية. وتعتبر هذه الطريقة سهلة وسريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حاله عدم توفر البيانات.

#### غير أن من أبرز عيوبها :

- طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير.
- وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

#### ج- طريقة التجربة والخطأ

- تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي وإنما استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ.
- ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب إلا أن أهم عيوبه ان تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

### ❖ الأساليب الكمية

#### أ- طريقة تحليل الاتجاه:

يمكن ان نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني : النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها 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 500,000 لمندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع. وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي:

- السنة الاولى 8 مليون ريال.
- السنة الثانية 10 مليون ريال.

- وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي :  
السنة الاولى =  $\frac{5.000.000 - 8.000.000}{500.000} = \frac{3.000.000}{500.000} = 6$  مندوبي بيع جدد.

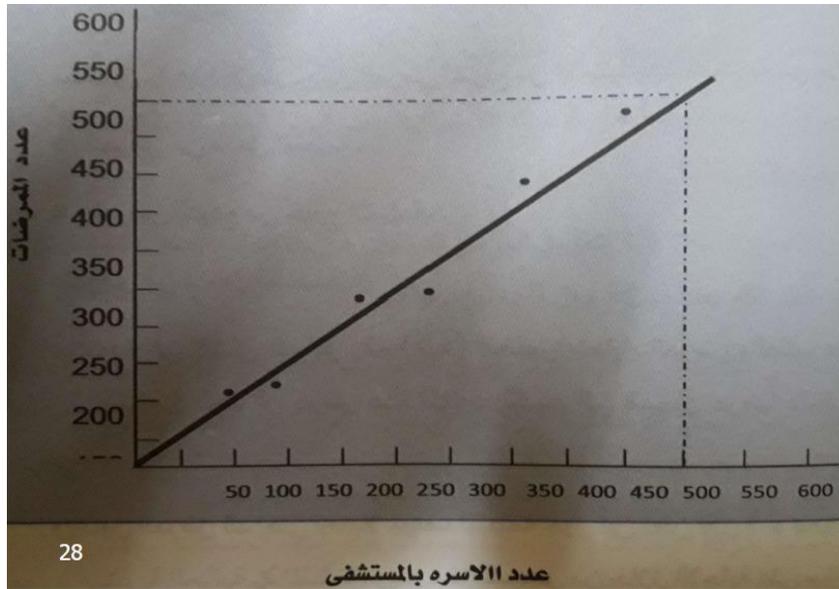
$$\text{السنة الثانية} = \frac{8.000.000 - 10.000.000}{500.000} = \frac{2.000.000}{500.000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

### ج- طريقة تحليل معامل الارتباط

تقوم على الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر ( مثل حجم النشاط - المبيعات أو الانتاج )

مثال

عدد الممرضات	حجم المستشفى ( بالأسرة )
120	100
130	150
235	200
250	250
310	300
330	350
410	400
430	450



### ثانياً : تحليل العرض

#### خطوات تحليل العرض الداخلي :

- 1 - تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
  - 2 - تحديد عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة.
  - 3 - تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
  - 4 - تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.
- العرض الداخلي = ( القوى العاملة الموجودة حالياً ) + ( الزيادة المتوقعة في العرض ) - ( النقص المتوقع في العرض )

### تحليل العرض

1- طريقة مخزون المهارات : يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين ومعلوماتهم. تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

### 2- خرائط الإحلال :

تمثل خرائط الإحلال اشكالياً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة و الموظفين المتوقع احلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

### 3- طريقة نظم المعلومات الآلية :

تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات. بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي. 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.

### العرض المتوقع للعمالة من خارج المنظمة ويستلزم المنظمة دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية مثل

- الظروف الاقتصادية العامة.
- أوضاع الأسواق المحلية.
- أوضاع سوق المهن.

### ثالثاً: التوافق بين الطلب والعرض :

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

- 1 - هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.
- 2 - هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض ( حالة عجز ).
- 3 - هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة ( حالة فائض ).

### كيفية علاجها

#### الحالة الاولى : زيادة الطلب على العرض ( حالة عجز ) :

- 1 - اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف.
- 2 - الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل الاغراء.
- 3 - تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة.
- 4 - استخدام عمالة مؤقتة.
- 5 - زيادة فترة الخدمة أي اطالة سن التقاعد أو الأحالة إلى المعاش.
- 6 - زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- 7 - تحسين برامج الأجور والحوافز إذا كان ستؤدي إلى مزيد من الانتاجية.

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

- 1 - تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- 2 - تشجيع التقاعد المبكر.
- 3 - تخفيض عمليات التوظيف لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
- 4 - استخدام العملة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- 5 - وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

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

توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند خطة الموارد البشرية على تلبية احتياجات القطاعات فقد يكون التقدير دقيقاً ويفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

اخوكم / البرهي

## المحاضرة الثامنة الاستقطاب، الاختيار، الاختبارات

### الاستقطاب هو

يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم ، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

### لكي نقوم بهذه العملية لا بد أن تكون قد تحدي الأمور التالية :

- ١ - مسمى الوظيفة وموقعها.
- ٢ - واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- ٣ - شروط شغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوب في من سيتولى الوظيفة.

يقول ( وولترريستون ) الرئيس التنفيذي المتقاعد لمجموعة (سي تي كورب) Citicorp الأمريكية. ( أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد ، فلذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك أية مشكلة بعد ، أما إذا وضعت رجلاً غير مناسباً في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض ان تنفذ الموقف ).

ويؤكد هذا الاتجاه ( أكيمورييل ) أحد الرؤساء التنفيذيين لشركة سوني اليابانية حيث يقول : ( ن مستقبل منظمك في الأمد البعيد هو في يد من تسلجر بل قد لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفها سنأ ).

### أهمية عملية الاستقطاب

- ١ - الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة ، وكلما تعددت أساليب البحث عن كفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين للعمل ، وكلما أصبحت الاختيارات واسعة في اختيار الأكل والأفضل من المتقدمين كماً ونوعاً.
- ٢ - من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الي المرشحين المحتملين للعمل لئبها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ٣ - 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.
- ٤ - تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات ( الإعلان ، الاتصال الشخصي ، المعاهد والجامعات ، المكاتب الشخصية ) ، و أي هذه الوسائل يجب ان تستخدم في البحث عن الكفاءات المعينة ( مثلا : كتابية ، فنية ، مهنية ، إدارية وسطى ، ورفيعة عليا ).

### قواعد الاستقطاب

#### أولاً : مركزية سياسة الاستقطاب

أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور منها :

- ١ - حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم ، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة اليها.
- 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 مثل :

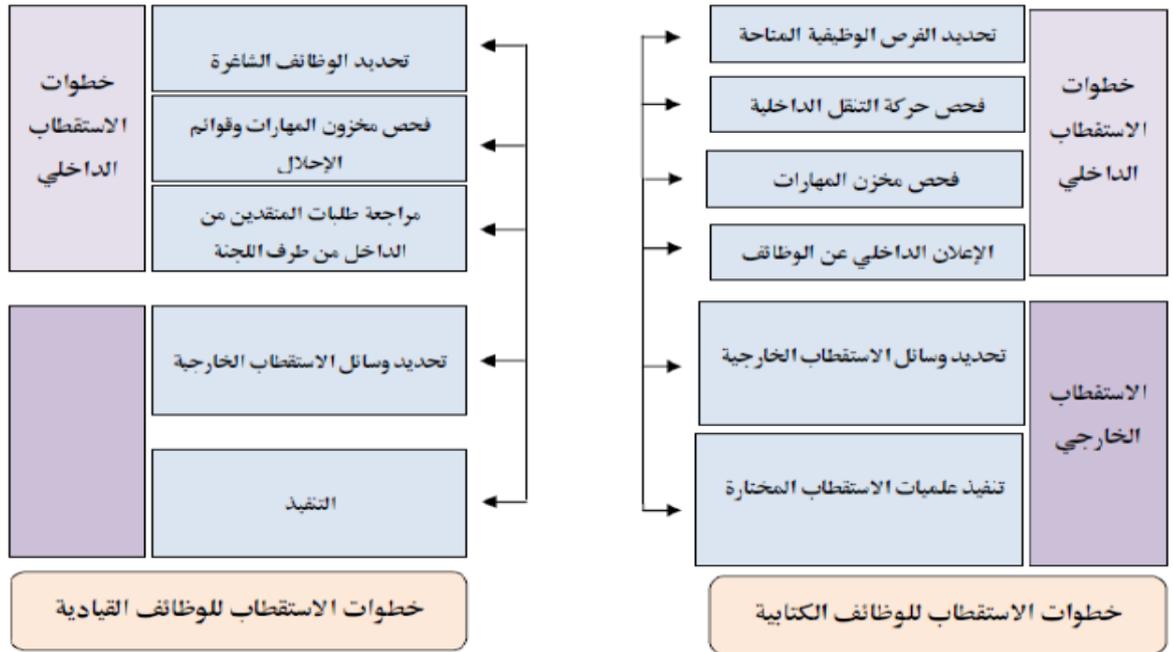
- ١ - مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- ٢ - حدود و سوق العمل/محلي/إقليمي/ أو دولي.
- ٣ - الظروف الاقتصادية السائدة.
- ٤ - الاغراءات التي يقدمها المنافسون.

## ثالثاً : التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب وذلك من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة.

### أساليب الاستقطاب

هناك طريقتين أساسيتان للاستقطاب أو البحث 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 - فحص مخزون المهارات وقوائم الاحلال.
- ٣ - مراجعة طلبات المتقدمين من الداخل من خلال لجنة عليا من المديرين.
- 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 والتهيئة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.
- ٣- موظفو الداخل غالباً ما يكونون اكثر التصاقاً بفلسفة وأهداف المنظمة واكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها واقل ميلاً للخروج منها.
- 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 الخارجية قد يصيب الإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج ويسبب 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 زملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من (رجال الادارة) أو الملتحقين حولها.

### نموذج لإعلان وظيفة داخلي

إعلان عن وظائف شاغرة بالمنشأة			
رقم الوظيفة	مسمى الوظيفة ومواصفاتها	الراتب المبدئي	ساعات العمل
٢٠١	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسمى الوظيفة.....</li> <li>• مسمى القسم / الإدارة.....</li> <li>• الواجبات:.....</li> <li>• المسئوليات:.....</li> <li>• المؤهلات المطلوبة <ul style="list-style-type: none"> <li>تعليم</li> <li>تدريب</li> <li>خبرة</li> <li>قدرات</li> <li>مهارات</li> </ul> </li> </ul>		من ٨ صباحاً إلى ٤ بعد الظهر
	رئيس القسم: .....		

### الاستقطاب الخارجي

#### وسائل الاستقطاب الخارجي

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

#### 1- الإعلانات

- 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 (الصحف-المجلات المتخصصة-الجراند-بالايميل .. الخ )
  - ٢ - بناء الاعلانات وتصميمها

- جذب الانتباه
- يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة.
- تحديد العمل المطلوب من المتقدمين.

## 2- مكاتب التوظيف

تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل وتظهر في الصورة ثلاثة

أنواع من هذه المكاتب التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل :

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

تقدم مكاتب التوظيف خدمات مفيدة خاصة في الحالات التالية :

- ١ - صغر حجم الشركة وعدم وجود المختصين لديها
- ٢ - اذا اظهرت التجارب السابقة فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى.
- ٣ - اذا كانت الاعداد المطلوبة للعمل لليلة وعلى فترات متقطعة بحيث لا تبرر وجود مسئولين دائمين
- ٤ - اذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها.

للتغلب على مشكلات مكاتب التوظيف من الأفضل

- ١ - تزويد المكاتب بوصف دقيق عن متطلبات العمل وشروط المرشحين.
- ٢ - تحديد الوسائل المطلوبة في عملية فحص المتقدمين للوظائف.
- ٣ - الاعتماد على أكثر من جهة واحدة في التوظيف.

## 3- مكاتب الاستقطاب الاستشارية

هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات .

- 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 العامين أو المديرين التنفيذيين.

رابعاً : المعاهد والجامعات

الاقتراب من المعاهد المتخصصة ( صناعية ، تجارية ، أو مهنية أو فنية ) وكذلك من الجامعات التي تمثل مصدراً من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية.

إيجابيات المعاهد والجامعات

- ١ -سهولة وغير معقدة
- ٢ -تقدم تشكيلات واسعة من التخصصات
- ٣ -تقدم الفرصة للخريجين للعمل بدون خبرة سابقة

السلبيات :

- ١ -عملية الزيارات شاقة لتعدد الجامعات
- ٢ -عدم الخبرة.
- ٣ -الخريجين يهتمون بمسمى الوظيفة أكثر من مركز المنظمة.
- ٤ -يتخرجون في زمن محدد قد لا يناسب مع اوقات التوظيف.

### خامساً : الموظفين العاملين بالمنظمة

وهذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية وتقوم هذه الطريقة على الاتصال مباشر 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

التبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع وهذه وسيلة ملفتة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلا. على أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا للوظائف الإدارية الدنيا أو الكتابية أو المهنية ، ولا تستخدم للإعلان عن الوظائف الرفيعة المستوى.

### سابعاً: استخدام شبكة المعلومات (الانترنت )

- من وسائل الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الجديد من القرن الحادي والعشرون وذلك من خلال الدخول الى مواقع المؤسسة والبحث عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها.
- كذلك يتم استخدام البريد الإلكتروني في طلبات التوظيف وهذه الوسائل ليست فقط محلية بل تمتد لتكون اقليمية أو عالمية.

### عيوب استخدام شبكة المعلومات ( الانترنت )

- ١- عدم تجاوب بعض المؤسسات.
- ٢- قلة المتخصصين من الموظفين وأصحاب الأعمال.
- ٣- ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة.
- ٤- ليس كل راغب قادر استخدام الانترنت.

### ثامناً : أنماط أخرى للاستقطاب

- ١ - الإعلان على جوان بوسائط النقل.
- ٢ - لوحات الطرق داخل المدن وبينها.
- ٣ - الأسواق والمراكز التجارية.
- ٤ - المراكز الطبية.
- ٥ - إعلانات دور السينما.
- ٦ - المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات من حين لآخر.

### اخوكم / البرهي

### المحاضرة التاسعة

#### الاختيار

الاختيار هو الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ، والسابقة لقرار التعيين.

#### تعريف الاختيار

- ❖ العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.
- ❖ هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات ، وتعيينهم في نهاية الأمر.

#### مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

مواصفات الفرد	ومتطلبات الوظيفة من حيث :
التأهيل العلمي	واجبات الوظيفة
الخبرة	مسئوليات الوظيفة
التدريب السابق	صلاحيات الوظيفة
المهارات الشخصية	أدوات وسائل تنفيذ الوظيفة
القدرات الخاصة	
السمات الشخصية	

## مراحل الاختيار

### خطوات الاختيار للوظائف الكتابية

- 1 - استقبال طلبات التوظيف ( خطابات أو سيرة ذاتية).
- 2 - الفحص الأولي لطلبات التوظيف ( أو مقابلة أولية ).
- 3 - المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التراكيب المرجعية والشخصية.
- 4 - الاختيارات
- 5 - المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- 6 - قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

### خطوات اختيار الوظائف المهنية

- 1 - استقبال طلبات التوظيف.
- 2 - المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التراكيب المرجعية والشخصية.
- 3 - المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- 4 - قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

### خطوات اختيار الوظائف القيادية

- 1 - استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة والاستشارية التي توضح خلفية المرشحين.
- 2 - مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا.
- 3 - مقابلة مع الرئيس / أو نائب أو المدير العام.
- 4 - قرار الاختيار / أو حجب الاختيار.
- 5 - مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح حول الأجر والمزايا الأخرى.

### الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

طلب التوظيف هو أما خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب وظيفة أو السيرة الذاتية لهم أو جميعها. ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة. ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط. وقد يأتي المتقدم بنفسه.

### في هذه الحالة تجري معه مقابلة سريعة من الأسئلة التالية :

- 1 - ما هو الراتب الذي تتوقعه.
- 2 - هل تستطيع العمل مع الشركة في نهاية الاسبوع.
- 3 - هل تقبل العمل في دوريات مختلفة.
- 4 - هل لديك مؤهل تعليمي تخصص في طبيعة العمل المطلوب.

### 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 :

- 1 - المعلومات العامة الشخصية.
- 2 - معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي.
- 3 - معلومات عن الحالة الصحية.
- 4 - التاريخ الوظيفي السابق.
- 5 - الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية.

## السيرة الذاتية

- تعني السيرة الذاتية "مسار حياة الفرد" ليس هناك شكل موحد لها ، بل يتحدد وفق مرتكزات أهمها :
- ١ - هل لدي المتقدم خبرة سابقة.
  - ٢ - ما اذا كان المتقدم للعمل بخبرة سابقة ولكنه متقدم لعمل جديد لا خبرة له فيه.
  - ٣ - التركيز على الجوانب التي تتطلبها الوظيفة المعلن عنها.

## تذكير

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

## أن ابرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت اشكالها هي

### البيانات الشخصية

للمتقدم للعمل ( الاسم ، العنوان ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ، المكان الإقامة )

### البيانات المهنية والوظيفية

الوظائف السابقة ، أماكنها ، ومحتوياتها ، ومدتها.

### البيانات العلمية والتدريبية

الدرجات العلمية ، تواريخها ، مسميات المعاهد والجامعات ، ونوعيات البرامج التدريبية.

### بيانات أخرى

مثل الهوايات ، الوضع الصحي ، المهارات الخاصة.

## الاختبارات

### أساسيات وشروط نظام الاختبارات

تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها ( قيادية ، أو مهني ، أو فنية ).

هناك شروط ومبادئ اساسية يجب أخذها في الاعتبار عن إعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها :

### شروط نظام الاختبارات

- ✓ ان يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
- ✓ ان يتمتع الاختبار بالموثوقية وهي ما تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار اذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد.
- ✓ المصدقية وهو ان يتصف الاختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.
- ✓ يجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

## من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف

### ➤ اختبارات الذكاء

- وتقيس هذه الاختبارات
- القدرة على التركيز والانتباه.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
- الذاكرة.
- القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي.
- القدرات الحسابية.

### ➤ اختبارات القدرات و الاستعداد

تهدف إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح. تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام بـ ( القدرات اللفظية ، القدرات الحسابية ، القدرات الكتابية ، القدرات اليدوية واستخدام الأصابع ).

### ➤ الاختبارات الشخصية

وتهدف الاختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد ، مثل الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي والقدرة على التعامل مع الآخرين ، السيطرة أو حب القيادة ، الاتزان النفسي ، النضوج.

### ➤ 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. اختبارات الطلاب.

### ➤ اختبار نماذج الاداء

وهي اختبارات عملية تهدف إلى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الجهاز ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرامج الآلية.

### ➤ 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 توجه 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 :

- تمرين محتويات السلة ( اعطاء المتقدم مجموعة من التقارير ويطلب منه تحديد الاجراءات في شكل خطابات ).
- المناقشات الجماعية الحرة.
- الأدوات الإدارية.
- المحاضرات الفردية.
- الاختبارات الموضوعية.
- المقابلات.

## اخوكم / البرهي

### المحاضرة الحادية عشر الفصل الثامن

#### التعيين والتهيئة المبدئية للعمل

#### أهمية التهيئة المبدئية

نكمن أهمية التهيئة المبدئية للموظف في الإجابة عن العشرات من التساؤلات التي تدور في ذهنه فعن طريق وضع الإدارة لبرامج التهيئة يقلل من توتر الموظف الناشئ عن حداثة عهده بالمنظمة. وهذه مسؤولية إدارة الموارد البشرية ومسؤولية الإدارة التي يعمل بها الموظف ( الرعيين المباشر ).  
هذه الاسئلة مثل :

- ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
- ترى كيف سيكون رئيسه؟
- هل يستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
- هل يستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
- هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً؟
- كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
- هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟
- هل أجواء العمل سارة؟

- هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سريعمل بها؟

- هل ستتحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

- 1- أن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولي سيحمله الفرد معه دائماً وسينعكس ذلك علي ادائه ونشاطه مستقبلاً.
- 2- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون علي علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.
- 3- تخفيض مشاعر الاضطراب والقلق لدي الموظف الجديد حول احتمالات فشله في العمل ، وما إذا كان قد أتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أم لا.

### فوائد التهيئة المبدئية

- 1- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- 2- التخفيف من حدة التوقعات الطموحات الجامحة لدي الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
- 3- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة.
- 4- التخفيف من مشاعر القلق لدي الموظفين الجدد.

### فوائد أخرى للتهيئة المبدئية

- 1 - **انخفاض في تكلفة بداية العمل:** وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.
- 2 - **ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد:** نظراً لمعرفة أمور من حوله،مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل ،كيفية الاستعادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس.
- 3 - **الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم :** هم الموظفين غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

### اهداف برنامج التهيئة المبدئية

- 1-الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في اقرب وقت ممكن.
- 2-تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة ، نشأتها ، أهدافها ،نشاطاتها ، الخدمات المساندة.
- 3-التعريف بالأنظمة والقواعد والاجراءات المختلفة مثل نظام الاستقطاب الحوافز ، الانضباط ، الجزاءات ، الترقية ، التقدم الوظيفي.
- 4-التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- 5-التعريف بأماكن الخدمات الفاكس والبريد والعيادات الطبية ومواقف السيارات.

### طرق التهيئة المبدئية

- الكتب والم نشرورات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة علي مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.

وحتى يكون برنامج التهيئة المبدئية ناجحاً لابد أن يبتوي الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.

- حتى يتهيأ الموظف للعمل لابد من تهيئته وتدريبه قبل العمل ومنأمثلة البرامج التدريبية في المنطقة الشرقية :  
برنامج حافز للتدريب.

- برنامج هدف صندوق تنمية الموارد البشرية للتدريب الصيفي للطلاب والطالبات.
- الغرفة التجارية.
- برنامج التدريب المنتهي بالتوظيف في أرامكو.
- برنامج التدريب لإدارة التعليم بالمرظمة الشرقية.

### محتويات برنامج التهيئة

- ✓ على ادارة الموارد البشرية ان تنظم برنامج متكامل وذلك لرغبة الموظف الجديد بالتعرف على امور كثيره في مكان العمل الجديد.
- ✓ ولئلي تكون جولة التهيى ذات نهاية سعيدة ففقد يدعى الموظف الجديد من قبل رئيسه على الغداء او في مطعم قريب ليأكون الجو السائد اكثر عفوية واول رسمية.

### أهم العناصر التي يجب ان يشتمل عليها أي برنامج للتهيئة

العناصر	المحتويات
المنظمة	تاريخ انشائها وتطويرها الهيكل التنظيمية أسماء القيادة الرئيسية ومسميات مناصبهم المنتجات او الخدمات أساليب العمليات الإنتاجية او تقديم الخدمات السياسات والقواعد والإجراءات أنظمة الحوافز والانضباط والجزاء والسلامة مواقع المباني والخدمات المساندة فترة العمل تحت التجربة دليل المنظمة
الامتيازات الوظيفية	نظم الأجور اليومي / الأسبوعية / الشهري الإجازات والعطلات استراحات العمل القصيرة / فترة الشاي / الغداء الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة أنظمة التأمين والعلاج الصحي نظام التقاعد وإنهاء الخدمة فرص الترقية والتقدم الوظيفي برنامج إعادة التأهيل المهني المميزات المادية والخدمات الاجتماعية
التعريف بالأفراد	التعريف بالرئيس ، الزملاء ، والمديرين ذوي العلاقة
واجبات الوظيفية	موقع الوظيفة ، واجباتها ، أهدافها ، علاقاتها بالوظائف الاخرى إجراءات السلامة المطلوب ممارستها

### ملاحظة ! سؤال ؟

رغم أهمية نظام وبرامج التهيى والتعريف ، إلا أن المنظمات العربية على المستوى الحكومي والخاص لا تعطي لهذا المجال أدنى اهتمام ممكن.

ترى لماذا يحدث ذلك ؟ وكيف رتبع المنظمات العربية بمثل هذا النظام؟

### وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة والتعريف فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف البرنامج من خلال الآتي :

(١) استخدام استبانات الاستقصاء للموظفين الجدد. ( بعد اكمال الاسبوع الأول من العمل ).

(٢) استقصاء مديري الإدارات (لم عرف أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد).

(٣) إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الأهداف التالية :

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

### استمارة تقويم برامج التهيئة الميدية

#### عزيزي الموظف الجديد :

يسعد منظمتك أن تعرف رأيك في برنامج التهيئة الميدية الذي أجرى خلال (.....) من التحاقك بالعمل معنا . فضلاً أجب على الأسئلة التالية. أن أجايبك ستساعدنا بلاشك على تطوير هذا البرنامج بما يخدم مصلحتك ومصلحة الموظفين الآخرين القادمين مستقبلاً للعمل معنا.

هل كان الترحيب الأول بك من قبل مندوب إدارة الموارد البشرية دافئاً ومريحاً؟  
نعم  لا

هل أشعرك زملاؤك في العمل بأنك موضع ترحيب وتقدير منهم؟  
نعم  لا

فضلاً ضع دائرة على الرقم الذي يمثل تقديرك للإجابة على الأسئلة التالية:

أ	ب	ج	د	هـ	و
٥	٤	٣	٢	١	ما هو تقويمك الشامل لبرنامج التهيئة؟
٥	٤	٣	٢	١	كفاءة القائمين بالتهيئة.
٥	٤	٣	٢	١	كمية المعلومات حول تاريخ المنظمة وأهدافها.
					فضلاً وضع مدى كفاية ودقة المعلومات التي تلقيتها خلال التهيئة والتعريف عن المجالات التالية:
٥	٤	٣	٢	١	الأنظمة والقواعد والسياسات العامة للمنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	شروط التوظيف ساعات العمل، الانضباط والسلوكيات.
٥	٤	٣	٢	١	قواعد السلامة ونظم التأمين والعلاج.
٥	٤	٣	٢	١	معايير تقويم الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	فرص التعليم والتدريب، والنمو الوظيفي.
٥	٤	٣	٢	١	نظم الأجازات والمطلات.
٥	٤	٣	٢	١	نظم الحوافز والمكافآت.

فضلاً : أضف أي اقتراحات من شأنها تطوير وتحسين برامج التهيئة بالمنظمة

#### انتبه...!

أظهرت الدراسات الحديثة أن الفشل في تقديم برنامج تهيئة فعال للعمل لاستيعاب الموظفين الجدد وادماجهم ضمن المناخ والثقافة السائدة في المنظمة بحيث ينضمون داخل نسيج متكامل هو أحد الأسباب الرئيسية التي تسبب في كون 55% من العاملين الجدد المنضمين للعمل يفشلون في تحقيق أداء فعال ومؤثر في وظائفهم مما يدفعهم إلى سرعة ترك العمل في غضون ستة أشهر من انضمامهم للخدمة.

#### اخوكم / البرهي

### المحاضرة الثانية عشرة الباب الثالث الفصل التاسع

#### تقويم الأداء

#### تعريف تقويم الاداء

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

#### أهمية تقويم الاداء :

- أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال توقيتته او انهاء خدماته.
- أن تحدد المنظمة أصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترفيعهم وترفعهم إلى مراكز أعلى في المنظمة.

- إن من شأن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقييم أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وانظمتها ، اذ يترتب على إعادة النظر في هذه الامور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقييم.

### أهداف عملية تقييم الاداء واستخداماتها المختلفة

#### الاهداف الإدارية :

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- إعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.
- قرارات تجديد العقود او إنهاؤها.
- قرارات الحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.

#### أهداف البحث العلمي :

- التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقييم البرامج التدريبية.
- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور.

#### أهداف التوجيه والإرشاد :

- إبراز جوانب الضعف والقوه في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية او إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في نظام الحوافز.

### خطوات عملية تقوم الأداء

#### أولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه

حيث يحدد المسؤولون المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها وقياسها ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج " وصف الوظيفة".  
هناك طرق كثيرة للتقييم " ولا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمة" وان اختار المناسبة هي امر جدير بالاهتمام لأن طريقة التقييم المستخدمة ستكون المحور التي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

#### ثانياً: تدريب المشرفين

لابد من تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة وكيفية مناقشة التقييم مع المرؤوسين واي خلل في هذه العملية قد ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم ، وكذلك الخطوات التي تعتمدها المنظمة في منح العلاوات او المكافآت التشجيعية والترقية وغيرها

#### ثالثاً : مناقشة طرق التقييم مع الموظفين

قبل أن تجري عملية التقييم لابد وأن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم ، واهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها والفائدة من هذه العملية.

#### رابعاً : تحديد معايير مسبقة للمقارنة

الهدف من التقييم هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل ، يعني هذه المتطلبات لابد وأن تحدد في شكل معايير كمية ونوعيه وزمانيه ومكانيه وقياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل لا بد وأن يستند على هذه المعايير.

### خامساً : مناقشة نتائج التقييم مع الموظف

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين ، هذا بالطبع لا يجب أن يحدث لأن من حق الموظف معرفة نتائج تقييم الأداء وان يناقشها مع الرئيس بحرية تامة ، وبذلك على الرئيس أن يبدأ بنقاط القوة أولاً ومن ثم ينتقل إلى نقاط الضعف وان يحدد الخطوات المطلوبة منه وكيفية تحسينها.

### سادساً : تحديد اهداف تطوير الأداء مستقبلاً

على الرئيس بعد أن تتم مناقشة النتائج أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء وقد تحدد جوانب التطوير في واحدة او اكثر من متطلبات العمل :

- ١ - الجانب الفني.
- ٢ - رفع كفاءة الاتصالات.
- ٣ - رفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- ٤ - سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء.

### لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقييم أداء الموظفين ؟

- ١ - الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير ساره.
- ٢ - عملية تقييم الأداء غير موضوعي وليس لها مبرر.
- ٣ - الاعتقاد بأن التقييم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- ٤ - لأن عملية التقييم تأخذ منهم وقتاً وجهداً.

### طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء في المنظمات ، سوف نناقش منها ثمانية طرق

### أولاً : طريقة التدرج البياني - Graphic Rating Scale

أكثر الطرق شيوعاً وسهولة وانخفاض التكلفة ، يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل " أي ليست دقيقة " فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر والتعاون، ويتم تحدد الدرجات على أساس 1 إلى 5 أو 1 إلى 3 ، حيث يمثل واحد أقل درجة للتقييم و3 أو 5 أعلاها.

### سلبيات طريقة التدرج البياني

- ١ - افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها على بعض.
- ٢ - احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقييم.
- ٣ - قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

### ثانياً : طريقة الترتيب - Ranking Scale

تعتبر من الطرق السهلة في تقييم أداء الموظفين بحيث :  
يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد أحسنهم كفاءة وأقلهم كفاءة بدءاً من إعطاء رقم (1) للأحسن ، حتى يصل إلى نهاية القائمة والذي يمثل الأسوأ.  
**المقارنة هي بين الأشخاص وليس استناداً على معايير الوظيفة**

### سلبيات طريقة الترتيب

التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب.

### التغلب على هذه السلبية

أن يقوم شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس بشرط أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

## ثالثاً : الوقائع الحرجة - Critical Incident Method

### الهدف من استخدام هذه الطريقة ؟

هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.

هنا ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الأحداث والوقائع التي تطرأ خلال عمل الموظف في ملفه سواء أكانت هذه الاحداث جيدة أو سيئة وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة الملف من ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة من الوقائع والأحداث.

### مميزات الوقائع الحرجة

عدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى

### لكنها تتأثر أيضاً ببعض الإشكالات " سلبيات " مثل :

- ١ - الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة والذي يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- ٢ - نسيان تسجيل بعض الوقائع / الأحداث.
- ٣ - هذا الأسلوب يستدعي نوع من الرقابة للمراجعة على الموظف.

## رابعاً : طريقة قائمة الاختيار - Checklist Method

تعتمد هذه الطريقة " قائمة الاختيار " على قائمة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. يقوم القائم بالتقويم عادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الاسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية أو شؤون الأفراد بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات ( دون علم القائم بالتقويم ) وفقاً لأهمية وزن كل سؤال أو عبارة.

### مميزات طريقة قائمة الاختيار

- ١ - سهولة استخدامها.
- ٢ - إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.

### سلبيات طريقة قائمة الاختيار

- ١ - عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال.
- ٢ - ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات اسئلة وعبارات مختلفة .

## خامساً : طريقة الاختيار الإجباري - Forced Choice Method

- يعطي رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل.
- يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة " الإيجابية " لكل موظف في الموظف وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية " غير مرغوبة في الشخص."
- وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه عن واقع الموظف تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان المحددة مسبقاً لكل فقرة ، ومن ثم تحدد نتيجة الأداء.

### مميزات طريقة الاختيار الإجباري

تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

### عيوب طريقة الاختيار الإجباري

- ١ - جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات.
- ٢ - صعوبة الفهم للموظف المقيم.

## سادساً :طريقة التقرير المكتوب - Essay Method

يقوم الرئيس / المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف ويتضمن مجموعة من نقاط التقييم الاساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقييم ، وجوانب القوة والضعف ، وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

### مزايا طريقة التقرير المكتوب

- ١ - كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف.
- ٢ - تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير ، الامر الذي يساعد في الحكم على نوعية التقرير.
- ٣ - أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم

### سلبيات طريقة التقرير المكتوب

- ١ - يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة وكتابة والفاظ التقرير.
- ٢ - تكون طويلة جداً او قصيرة جداً ، فيفتقد عنصر المقارنة.
- ٣ - احتمال " تأثير الهالة " الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقرات.

## سابعاً : طريقة التوزيع الإجباري - Forced Distribution Method

### والهدف من هذه الطريقة؟؟؟

التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقييم.

### يلاحظ ثلاثة احتمالات لتقييم الأداء وه ي :

- ١ - التساهل المطلق: يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- ٢ - التشدد المطلق : يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.
- ٣ - الوسطية : يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة والضعف.

تلافياً لحدوث هذه الاحتمالات فإنها هذه الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي او منحنى التوزيع السائد للظواهر ، فنتائج التقييم تكون مرتكز في منطقة الوسط.

### مزايا طريقة التوزيع الاجباري

السهولة

### عيوب طريقة التوزيع الاجباري

تحديد حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج " الامر الذي لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم ".  
هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع ( مثلاً أقل من 10 ).

## ثامناً : طريقة التقرير الحقلّي - Field Review Method

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في أن كون القائم في عملية التقييم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج ويقوم هذا الخبير بجمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف أو ممن يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو رؤساء آخرين.

وبعد توثيق هذه المعلومات وجمع المستندات اللازمة يبدأ في إعطاء درجة التقييم لأداء الموظف وعلى نحو بسيط. **يتمثل في :**

- ١ - متميز.
- ٢ - مرضي.
- ٣ - غير مرضي.

### مزايا طريقة التقرير الحقلي

التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف.  
تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبياً عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف / رؤساء آخرين.

### يعاب عليها

- ١ - الوقت المستهلك في أدائها.
- ٢ - ارتفاع تكلفتها.

### مشكلات عملية تقويم الأداء ( أخطاء التقويم المحتملة )

- ✓ **عدم وضوح معايير التقويم**: فيختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات.
- ✓ **تأثير الهالة**: حينما تكون علاقات الرئيس مع المرؤوس جيدة أو سيئة فالعلاقات الجيدة ستنعكس على جميع عناصر التقويم.
- ✓ **الميل للوسطية**: يميل بعض الرؤساء على تركيز نتائج تقويم الأداء في وسط الطريق فمثلاً إذا كانت درجة التقويم تتراوح بين 1 و 5 فالتركيز يكون على 3.
- ✓ **التحيز الشخصي**: بغض النظر عن أداء الموظف الفعلي.
- ✓ **التشدد والليونة**: كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات وأخرى متشددة.
- ✓ **التأثير الإداري**: فإذا كان الهدف من التقويم هو منح العلاوة أو ترقية أو مكافأة فانهم يعطون تقديرات غير متدنية لمرؤوسهم.

### كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء؟؟

- أولاً**: الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة " مفتاح تجنب حدوث مشكلات مستقبلاً ".
- ثانياً**: بما أن لكل طريقة مزايا وعيوب على المنظمة أن تختار طريقة التي تناسب الموقف ، والهدف ، الوظيفة موضوع التقويم والموظف الذي سيتم تقويم إنجازاته.
- ثالثاً**: عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف ، بل لا بد من مراجعتها من الرئيس.
- رابعاً**: اذا تداخلت العوامل الشخصية في تقويم اداء الموظف فإن من حق الموظف أن يتظلم ويقدم شكوى.

### مسئوليات تقويم الأداء : ومن الذي يقوم بعملية التقويم ؟

أهم الأطراف التي يمكن تقوم بعملية تقويم الأداء هي :

#### أولاً : الرئيس المباشر

- هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات.
- هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في مرؤوسيه.
- هو الاعلم بالأسلوب الذي يؤدون فيه اعمالهم.

#### ثانياً : رئيس الرئيس المباشر

هذا في الأساس نابع من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود أن تتأكد من أن الموظف يحقق الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وأن الموظف قادر على تحمل المسؤولية.

## ثالثاً : اللجان

قد تقوم بعملية التقييم لجنة مكونه من رؤساء أقسام ، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقييم. وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة في التقييم فأن احتمالات التحيز الشخصي من بعض افراد اللجنة يظل قائماً.

## رابعاً : الاشراف المتعدد الرؤوس

هنا حالات يكون للموظف فيها اكثر من رئيس وتكون المشكلة في من يقوم بتقييم الموظف. الكثير من المنظمات تعتمد على تقييم الأداء من رئيس القسم الذي ينتمي اليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن اذا حدث الاختلاف فان المرجع يظل الرئيس المباشر. وإذا كان الرئيس المباشر بعيد عنه وقد يكون تقييمه غير متناسب مع الأداء فأن بعض المنظمات تلجأ إلى خبراء من إدارة الموارد البشرية والأفراد.

## خامساً : خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية

يتم الاستعانة بخبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقييم أداء الموظفين ، ويشترط في هؤلاء الخبراء أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة.

## الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقييم

هناك اتجاهات حديثة في عملية التقييم تستند أن يقوم بهذه العملية كل من الاطراف التالي:

- الموظف نفسه ( يقوم هو نفسه بعملية تقييم أدائه).
- يقوم الموظفون بتقييم أداء رؤسائهم.
- يقوم الزملاء بتقييم أداء زميلهم.
- يقوم العملاء بتقييم أداء الموظفين.

## توقيت تقييم الأداء

### السؤال : هو متى يجب ان يتم تقييم أداء الموظف؟؟

**الإجابة /** يتم التقييم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً او كل ستة اشهر. مثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة أن توحّد فترة التقييم لكل الموظفين.

## هناك فترات أخرى لعملية التقييم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية ، ومثل ذلك :

- ١ - فترات تقييم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- ٢ - فترات التقييم التي تلي الانتهاء من مشروع معين ، أو من مراحل مختلفة فيه.
- ٣ - حينما تنخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقييم الأداء.. ومن ثم تصحيح الوضع.
- ٤ - حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة " الإدارة بالأهداف " يتطلب الأمر عندئذ أن يكون التقييم في فترات محدود أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.
- ٥ - حينما يكون التقييم غير رسمي ، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر ، وفي كثير من الاحيان يفضل هذا النوع من التقييم غير الرسمي من التقييم الرسمي ، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقييم الدوري المنتظم

## استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقييم الأداء

- ✓ عرضنا فيما سبق الأخطاء الشخصية التي يمكن أن تترتب على عملية تقييم الأداء ، النتائج السلبية التي يمكن أن تقود إليها نتائج عملية التقييم.
- ✓ ومن أجل ذلك بدأت بعض المنظمات في الاستعانة بخدمات الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة كل حركات العامل ، ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك

تحليلها ، وايضاح النتائج ، وأن الموظفين الخاضعين لمثل هذه العملية لا يؤيدونها لأنها تسبب لهم الضيق والتعب وتجعلهم تحت المراقبة المستمرة مما يترتب عليه في النهاية الشعور بالضغط النفسية والإنهاك

✓ غير أن المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب تجد هذه الطريقة عادلة وخاصة عندما يرتبط الأمر بزيادة الأجور أو منح المكافآت.

✓ ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها ، وتقديراتها النهائية على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر ، وتستند حججهم في ذلك على أن الأفراد معرضين لارتكاب الأخطاء الإنسانية.

✓ وفي تقدير عدم المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي فإنه ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم ، وأن الأفراد إذا ما ترك لهم الأمر في تحديد وقياس النتائج فإنهم يمكن أن يصلوا إلى نتائج عادلة شريطة أن يدربوا على ذلك ، وأن تصمم طرق التقويم بطريقة تسمح لهم باستخدام لظلم طاقاتهم الذهنية وبدون أن تملي عليهم الأنظمة الأسلوب الذي يجب أن يتبعونه في اتخاذ القرار.

### يؤيد المؤلف وجهة النظر الأخيرة للأسباب التالية :

- ١ - أن الحاسبات الآلية لا تغني عن الحكمة الإنسانية في تقدير الأمور.
- ٢ - رغم احتمال تعدد الأخطاء الإنسانية في اتخاذ قرارات التقويم إلا أن هناك من الوسائل والأساليب ما يمكن أن تحد من تأثير هذه الأخطاء.
- ٣ - أن الأخطاء البشرية حتى وأن حدثت في عملية تقويم فهي استثناء وليست قاعدة ، وأن احتمالات الأخطاء ترد دئماً في أي قرار يتخذه الإداريون سواء كان ذلك في تقويم الأداء ، أو في الأمور الإدارية الأخرى.
- ٤ - وحتى مع افتراض أن تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقويم ، ثم نترك الأمر بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية التحليل والقياس وإظهار النتائج ، حتى مع افتراض ذلك فإن الأخطاء البشرية تظل واردة في ما يتم جمعه من معلومات وإدخالها في الحاسب الآلي. ومن ثم يظل احتمال الأخطاء في اتخاذ القرارات واردة حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي

### مقابلات تقويم الأداء

بعد أن تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم ، وهذه في العملية إجمالاً ، فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومحرجاً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب ، إن نتائج التقويم يجب أن لا تظل سرية ، وقد علمنا فيما سبق أن هذه النتائج تخدم أغراضاً مختلفة منها اكتشاف جوانب النقص لدى الموظفين وإحالتهم للتدريب.

### المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء

- ✓ **تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة**
- فمثلاً بدلاً من أن يقول القائم بالمقابلة (أنت كسول في العمل ) أو ( لا يعجبني سلوكك في العمل ) يمكن أن يقول ( لا يعجبني أسلوبك في العمل ).
- ✓ **تجنب الانتقاد الشخصي**
- إذا لا يميز المقابل بين الشخص وسلوكه ، فالناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أعمالاً سيئة ، لكنهم لا يرغبون في أن يوصفوا بأنهم أشخاص سيئون.
- ✓ **لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسينة للموظف : موضوع التقويم بشكل متوازن**
- أن التركيز على جانب الضعف قد يعطي للموظف انطباعاً بأن مقابلة التقويم هي مصدر تهديد وعقاب.
- ✓ **تحديد أهداف واضحة من المقابلة**
- يجب أن لا تنتهي المقابلة بعموميات ، بل لا بد من أن يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.
- ✓ **عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة**
- يجب أن يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الأشخاص بعضهم ببعض ، والأفضل أن تتم المقارنة بالأداء ، فمثلاً يمكن أن نقول ( أن أداء زميلك في هذا الجانب كان أقل من أدائك بصورة واضحة ، ولكن أداءك في الجانب الآخر كان أقل مما ينبغي ).
- ✓ **الإعداد الجيد للمقابلة**

على القائم بالمقابلة أن يقوم بتجهيز كافة المعلومات عن الموظف موضوع التقييم مثل : نموذج التقييم ، الأعمال المطلوب من الموظف إنجازها ، سجل الغياب والتأخير ، وأية تقارير أخرى ترتبط بسلوكياته.

✓ **إعطاء فترة الحرية للموظف في التعبير عن نفسه بالمقابلة**

فقد تكون لديه الأسباب الجادة في عدم وفائه بالإنجازات المطلوبة منه أو السلوكيات التي بدرت منه خلال الفترة التي تم فيها التقييم.

### طرق مقابلات تقييم الأداء

تختلف الاتجاهات في تحديد المطلوب من مقابلات تقييم الأداء ، فهل المطلوب من هذه المقابلات إقناع الفرد من بنتائج التقييم ؟ أم إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع ؟ لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل ؟ في الواقع أن كل الاتجاهات الثلاثة تشكل أهدافاً محتملة لمقابلات التقييم.

### صور مقابلات التقييم

#### أولاً : مقابلات " أخبر وأقنع "

- الهدف من هذه المقابلة كما يبدو من عنوانها هو إخبار الموظف بنتائج تقييم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.
- وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقييم نتائج الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفيهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم.

#### ثانياً : مقابلات " أخبر وأستمع "

- هذه مقابلة من طرفين ، فهي بعكس الطريقة الأولى ، حيث يترك الحديث للقائم بالمقابلة بدون سماع وجه النظر الأخرى.
- وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة أكثر من طبيعة العمل وظروفه.

#### ثالثاً : مقابلات حل المشكلات

- يلعب القائم بالمقابلة في الأسلوبين السابقين دور ( الحكم ) ، أما في هذا الأسلوب فإنه يلعب دور ( المساعد ).
- إن الهدف من هذه المقابلات في طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول للأزمة وبطبيعة الحال فإن تأثير النوع من المقابلات على الموظف سيكون حياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه هنا ومن ثم لا داعي للقلق الذي يتوفر في النوعين السابقين من المقابلات.

#### رابعاً : تقييم الذات

- المطلوب هنا من الموظف أن يتحدث عن نفسه عما يعتقد عن أدائه لعمله ، ثم يعقب بعد ذلك رئيسه أو من يقوم بالتقييم على حديث الموظف.
- هذه الطريقة تحتاج إلى الصراحة إلى تبادل الاحترام حول رأي كل من الطرفين.

#### أخوكم / البرهي