



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

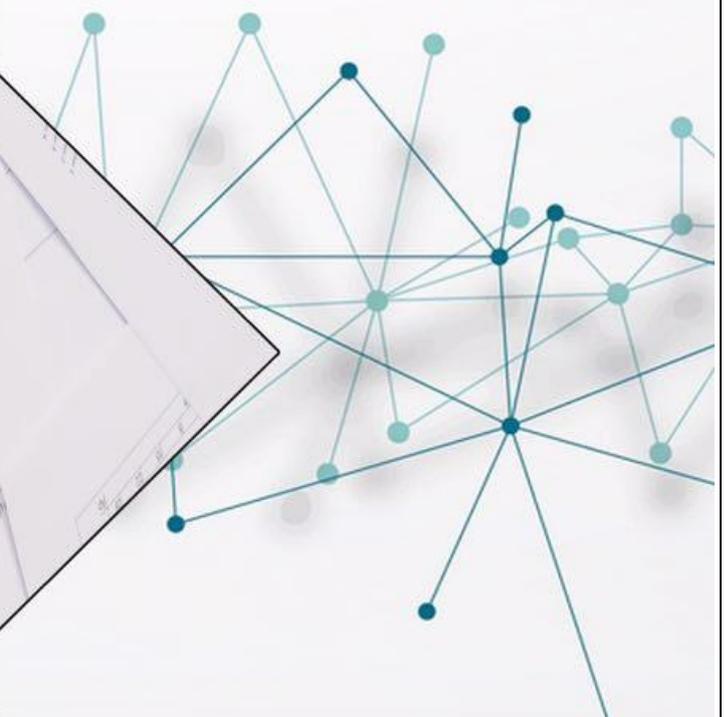
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY



Kindly consider your environment before printing this e-mail

فريق التلخيص : BERHE - نجيب - Memo salem ,, تصميم الخلفية : نجيب  
<https://vb.ckfu.org/>

# إدارة الموارد البشرية



## 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 ملئ 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 الأول 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 تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الانسان هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها :

- ♣ التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- ♣ التغيرات 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 يتحلّى 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 ( وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ) النساء ٥٨

**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- الإنسانية 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 انتاجية متساوية ؛ وكان الموظفون والعمل يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الانتاج 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 جيلبرت" و "هنري جانت" أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك ، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول الى أقصى كفاءة انتاجية من العامل.

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

- تحديد معايير الانتاج وفق اسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
  - حينما يتجاوز العامل المعيار من الانتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الانتاج.
  - 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 أخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل.
- نتيجة لتفكير "الإدارة العلمية" انحصرت وظيفة الأفراد 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 انتاجية العمل .

مدرسة العلاقات الانسانية لم تحقق الا نجاحاً محدوداً من حيث زيادة درجة الاشباع والرضا الوظيفي ، أو من حيث زيادة معدلات الاداء والانتاجية ويعود ذلك في نظر هؤلاء الباحثين الى عدة أسباب أهمها :

- ( ١ ) أن نتائج كثيرة من الابحاث 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 الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة."

## 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 الأفراد وتطويرها والمحافظة عليها.

### هنالك قصوراً في دور إدارة الأفراد لعدة أسباب :

- ١- ذلك أنه لم يكن هنالك تناغماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالاتها والنشاطات المتعددة المسئولة عنها.
- ٢- كذلك لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارات الأفراد وبين النشاطات الأخرى في **المنظمة** من تسويق وإنتاج 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 إلى 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) إلى 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 ما سبق 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 ادارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

النقاط	ادارة الأفراد	ادارة الموارد البشرية
الفلسفة	الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ولكن بطريقة إنسانية - أنها ادارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.	هي ادارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. الإنسان كيان مستقل وليس تابع له متطلبات الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة.
الهدف	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	<b>توافق</b> بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ويتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والأفراد.
النشاطات	تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير الأفراد. تعويض الأفراد من خلال الرواتب. تنمية العلاقات مع الموظفين.	تحقيق وتدبير الاحتياجات. تطوير الأفراد. تعويض الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. التطوير التنظيمي. الاتصالات والإعلام وزيادة مجالات الخدمات.
الموقع في الهيكل التنظيمي	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 إيجاد نوع من التكامل بين **احتياجات المؤسسة** واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها. ادارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

### ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية مهمة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

- ♣ إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- ♣ اعتبار العنصر البشري أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية.
- ♣ يجب إن تصمم البرامج بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين.
- ♣ تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل.
- ♣ تصميم وإعداد 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 :

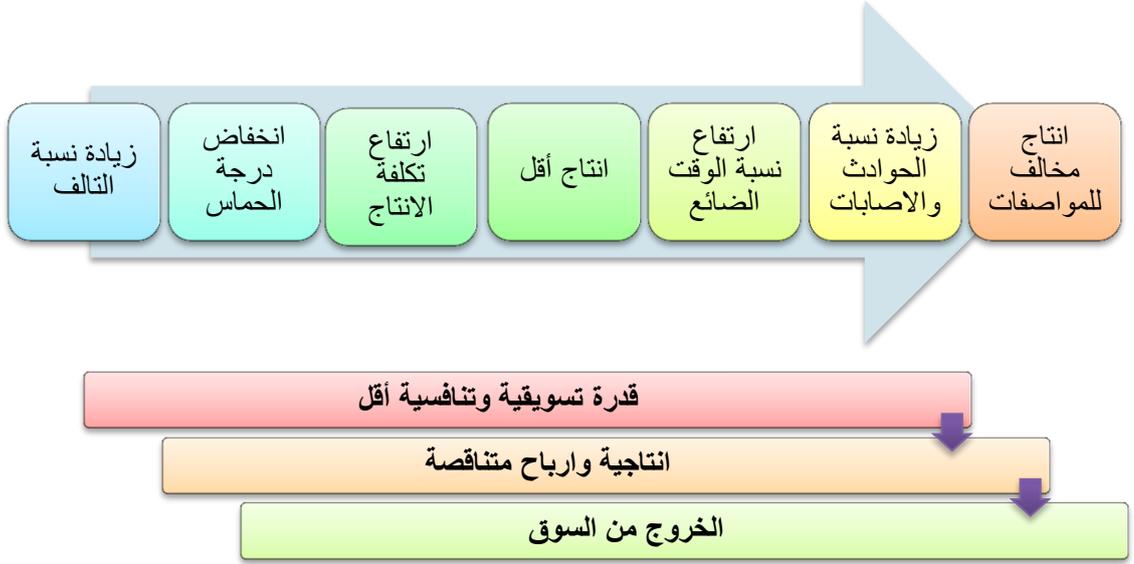
- ✓ الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولا من أصول المنظمة.
- ✓ وجود فرص للتدريب والتطوير.
- ✓ مستوى جيد من الأجور والحوافز.
- ✓ المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ✓ شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ✓ اهتمام من الادارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- ✓ تشجيع مشاركة العاملين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

## أما المنظمات غير الناجحة :

- ✗ عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة.
- ✗ إدارة 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 إدارتها

يؤدي الى



## رسالة الموارد البشرية

**إن تحديد الرسالة هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من ؟ وكيف ؟ وأين ؟ ولماذا ؟**

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

مثال : يمكن إن تكون رسالة الموارد البشرية :

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 أو أكثر.
- 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 الأداء.
- ٧) تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
- ٨) اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

## أهداف ادارة الموارد البشرية

**قوة عمل متجانسة :** ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود خصائص مشتركة في القوة العاملة مثل المستوى الثقافي والتدريب.

**قوة عمل منتجة :** أي أنها تستطيع إن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة.  
**قوة عمل فعالة :** أي إن ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق.  
**قوة عمل مستقرة :** إن ازدياد حركة دوران العمل منسوبا إلى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها.  
**التعامل مع الأزمات :** والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بالأفراد.  
**تنمية قدرات الأفراد.**  
**تحقيق الانتماء والولاء.**

### سياسات الموارد البشرية

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين و المسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة وفي نفس الوقت **تحدد** ماهر مقبول وغير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا المتعلقة بالقوى البشرية ، ويتولى إعداد هذه السياسات المسؤولين عن ادارة الأفراد أو الموارد البشرية. وغالباً ما تلجأ الشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية إلى "إصدار شامل "Policy Manual.

### خطط العمل

تمثل خطط العمل نظاما إجرائيا لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب إن يتم عمله ،

**وبمقتضى هذه الخطط يحدد ما يلي :**

❖ ما هو مطلوب عمله ؟ ❖ كيف يتم التنفيذ ؟ ❖ من سيتولى التنفيذ ؟ ❖ متى يتم التنفيذ ؟

## 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

❖ ما هو تعريف الإدارة؟

❖ وماهي وظائفها ؟

**الإدارة** تُعرف على انها : مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة ( بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات ) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من اجل تحقيق اهداف 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 - لا مركزية ).

(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 لا تتعلق فقط بأداء الأفراد وإنما 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 والمسؤوليات والواجبات المسندة إليها .  
الشكل التالي يوضح تصوراً لموقع إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية علماً بأن هذه الإدارة ونشاطاتها قد تنقص أو تزيد عما هو وارد في الشكل كما أن المسميات قد تختلف وكذلك قد تتداخل الاختصاصات

#### المحاضرة الرابعة :

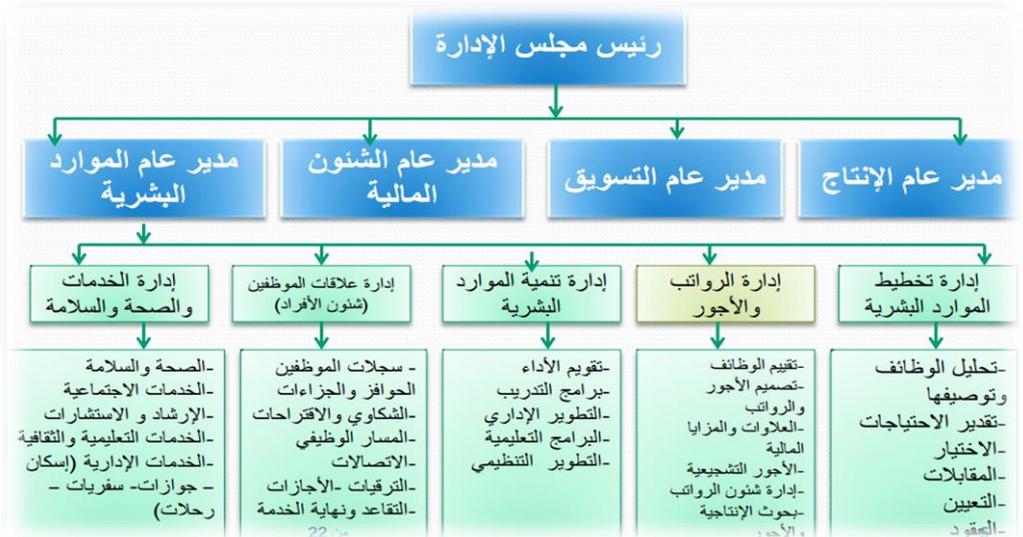
#### النشاطات والوظائف والعلاقات مع الآخرين (الفصل الثالث)

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



### تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية

تصنيف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي :

- ♣ الوظائف التخصصية
- ♣ الوظائف الكتابية (المساعدة)
- ♣ 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 (المساعدة)

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 المساعدة 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

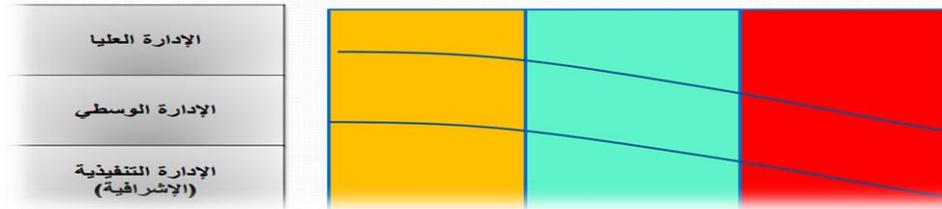
## المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام هي :

- 1- المهارات الفنية : وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها
  - 2- المهارات السلوكية : مثل مهارات الاتصال حل الصراعات التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز
  - 3- 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 :

- 1- معرفة بطبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية
- 2- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها وتطلعاتها المستقبلية
- 3- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية
- 4- الإطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية
- 5- القدرة على التفاوض وإقناع أصحاب المصالح المختلفة وخاصة الإدارة العليا

- ٦- الاستماع الجيد  
٧- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة  
٨- القدرة على الاتصال بإشكاله المختلفة

### سؤال ؟

طلبت إليك إحدى منظمات الأعمال العربية تصميم إعلان لاستقطاب مدير عام لإدارة الموارد البشرية حدد مكونات هذا الإعلان فيما يتعلق بواجبات ومسئوليات الوظيفة 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 العلاقات الانسانية
- ✓ إدارة شؤون 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 شؤون الأفراد لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شؤون 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 ٣-٢} يوضح الحدود الفاصلة بين دور الإدارات و إدارة الموارد البشرية ص ١٠٠

وذلك في اطار :

- 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 كتابية أم قيادية ، ثم ما هي المهام الرئيسية لوظيفة 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 ، ومسؤوليتها ، وصلاحياتها ، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه ، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فان 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 لآلات 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 وإطار 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 شغلها 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 بأقل 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 شغلها 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. وتحديد 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.

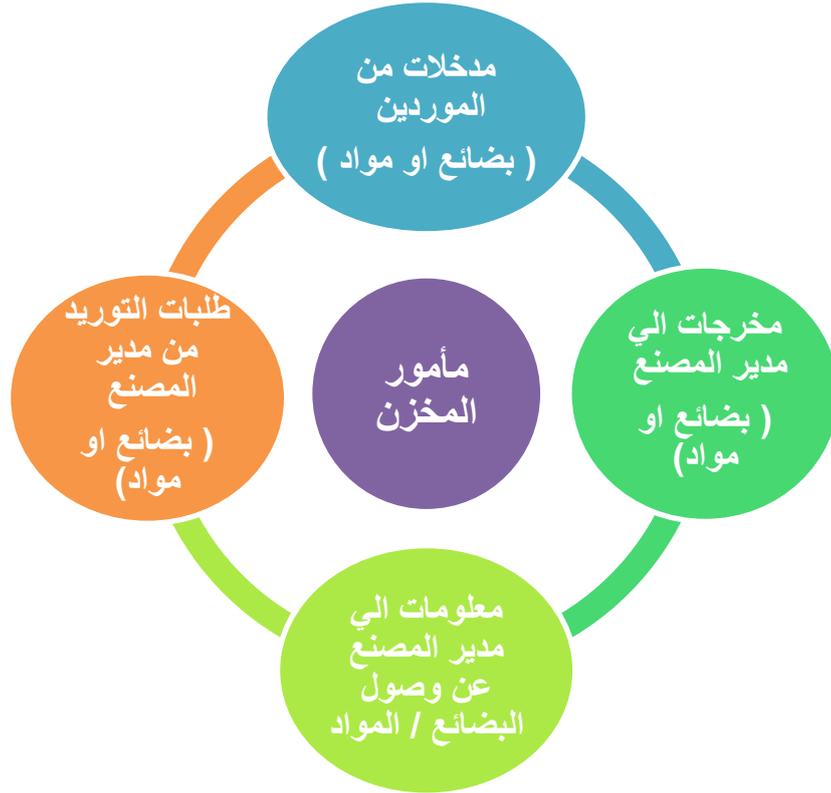
#### ثانياً : جمع بيانات أولية : وأهم البيانات المطلوبة هنا هي :

- 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 فتعطي 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 ( مثلا : 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 ،مسئولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل و اكيراً 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 :

- 1- مقابلات فردية مع الموظفين.
- 2- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- 3- 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 ومسؤوليات 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 والعضلية 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 ( الاستبانة ) :

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

### ايجابيات 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 تفرغ الاجابات وتحليلها.

## المحاضرة السادسة تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

### ثالثاً : الملاحظة

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

### وتبدو ابرز ايجابيات هذا الاسلوب فيما يلي :

- 1- الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
- 2- توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسؤولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة اذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك.
- 3- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

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

- 1- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة.
- 2- لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية وبرمجة الحاسوب.
- 3- 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 يسمى 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

#### 1- 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.

2- 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 فإن أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية 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.

بطاقة توصيف وظيف	
رمز الوظيفة	اسم الوظيفة
القسم	القسم
5-003	مسوق إلكتروني
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	إدارة صفحات التواصل الإجتماعي عمل حملات دعاية عبر الإنترنت
المهام المرتبطة بالمحل	قسم التصميم مدير قسم التسويق
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى.
المهارات	ويكول - برامج أوفيس - فونو شوب - اللغة الإنكليزية - التعامل مع مواقع التواصل الإجتماعي واستخدام الإنترنت
التجربة	غير ضرورية
مؤهلات خاصة	لا يوجد
راتب الدنيا	*****
الوظائف التي يمكن أن يشتملها	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
ملحوظ: إعلان الوظيفة	
مختلف موخلف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني لشركة حتى أن توافق فيه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى -سيجود استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برامج الفونو شوب و بمطابق التعامل مع مواقع التواصل الإجتماعي و استخدام الإنترنت -سيجود اللغة الإنكليزية - يتبع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.	

### مكونات بطاقة وصف الوظيفة:

- 1- معلومات عن الوظيفة ... المسمى الوظيفي.
- 2- واجبات الوظيفة ... كيف يؤدي العمل.
- 3- مسؤوليات الوظيفة ...
- 4- 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 :

### لتحسين عملية توصيف الوظائف يراعي الآتي:

- 1- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسئولياتها. لا تفصل أهمية حسب القائم عليها أو مسمى وعنوان الوظيفة.
- 2- أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً. ( تحليل الوظائف ).
- 3- يراعى النمطية في بطاقات التوصيف ، حتى يمكن استخدامها في المقارنات.
- 4- أن يستفاد منها فعلاً في كافة أمور العمل.

### ارتباط توصيف الوظائف بنشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى

- 1- التوظيف.
- 2- المقابلات.
- 3- التهيئة المبدئية للعمل.
- 4- التدريب.
- 5- تقييم الوظائف.
- 6- 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 ).

### أولاً : 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 الأيدي 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 الآخرين والتعاون 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 :

- 1- ما هو القدر من الحرية والسلطة التي تعطه الوظيفة لشاغلها ؟
- 2- ماهي درجة التزام الموظف تجاه ما قدمه من منتج أو خدمة؟
- 3- 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 ( ٤-١ ) وتشمل ( ٨ )
- 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.
منهج العلاقات الانسانية	التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين	القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل
منهج خصائص الوظيفة ( الاغناء الوظيفي )	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقاً لقدراته ومهارته	- استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الابداعية - ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي	- ارتفاع التكلفة - احتمالات اكبر للخطأ والحوادث.
المنهج الاجتماعي الفني	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية ، من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية. ويصمم العمل على أساس ( فريق العمل)	- إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمانه تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاخلال بالمعايير المحددة. - تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق	- 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

**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.

## 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 الْغَيْبَ لَاسْتَكْتَرْتُ مِنَ الْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ السُّوءُ إِنْ أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ وَبَشِيرٌ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ) سورة الأعراف ، الآية : ١٨٨

### 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:

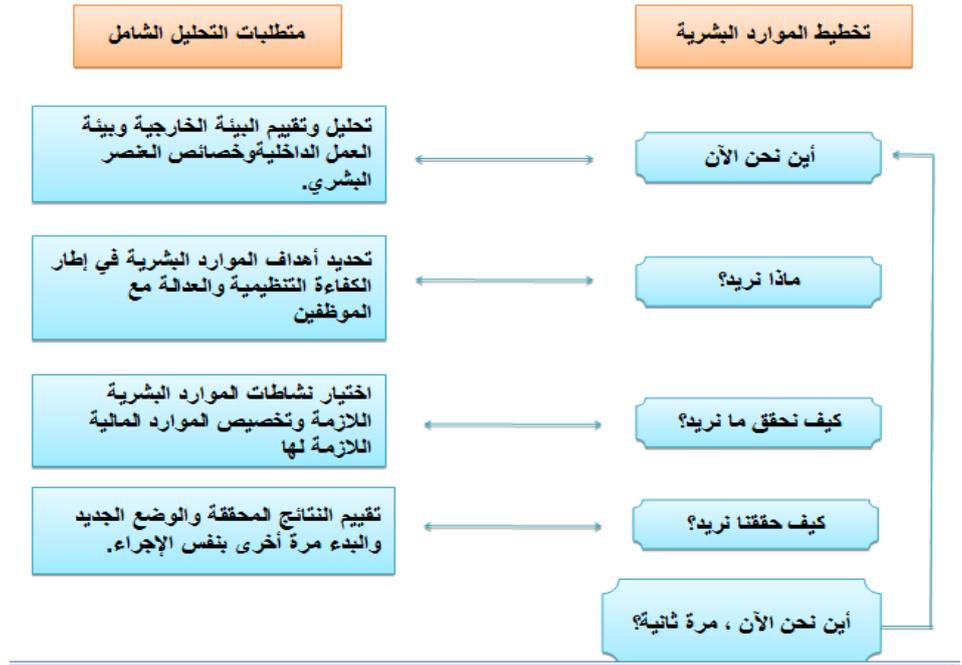
- بادئ بدء نذكر أن ( مصطلح تخطيط الموارد البشرية ) قد حل محل مصطلح ( تخطيط القوى العاملة ) Manpower Planning الذي كان شائعاً ولا زال كذلك في بعض المنظمات ، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كمأ و نوعاً ، 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 كمأ 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 :

تخطيط الموارد البشرية في اطار التشخيص الشامل للمنظمة



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

- 1- الأهداف او ماذا نريد ؟
- 2- البدائل او الاختيارات الممكنة لتحقيق الاهداف.
- 3- تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدم قياساً بالموارد المتاحة.
- 4- المفاضلة والاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية

**أو لاً: الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.**  
**ثانياً:** أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة " إنتاج أكثر بتكلفة أقل.

**ثالثاً:** 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 الأجرور 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 ، ونظرتة للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل ) .

## أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- ١) استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً.
- 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 كآتي :

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

أ- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.

ب- عدد أيام الاجازات السنوية ٨٥ يوماً.

ج- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.

### فما هو ؟

١- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟

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

### حل المثال :

- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة  
 $500,000 + 500,000 \times 10\% = 550,000$  وحدة.
- المدة المطلوبة للإنتاج  
 $550,000 \times 30 \div 60 = 275,000$  ساعة عمل.
- صافي عدد أيام العمل في السنة  
 $365$  (ميلادي) -  $85 = 280$  يوماً
- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً  
 $280 \times 7 = 1960$  ساعة
- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة  
 $275,000 \div 1960 = 140$  عاملاً
- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة  
 $126 - 140 = 14$  عامل

## أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

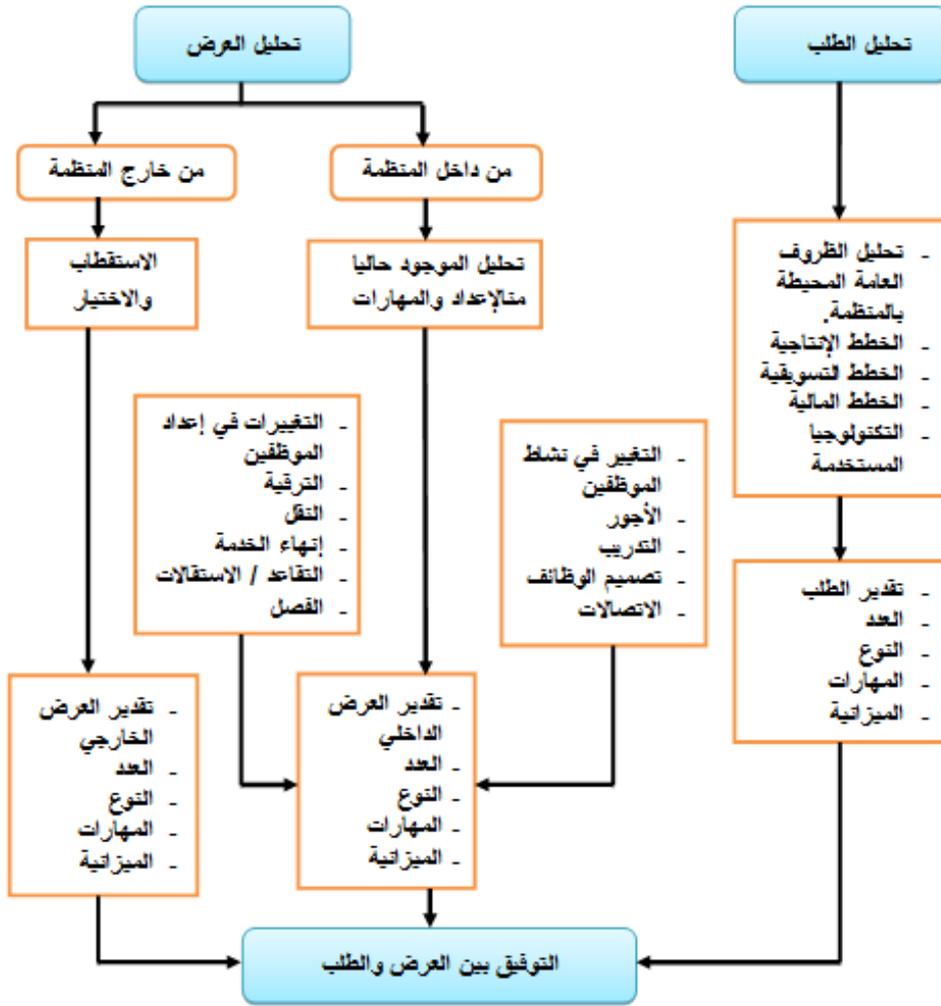
### يتطلب ذلك الخطوات التالية :

**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 منتجات أو خدماتها )

### ١- الأساليب غير الكمية وأهمها:

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

### ٢- الأساليب الكمية وأهمها:

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

### ❖ الاساليب 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 ١٥ فرداً فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير.

#### ب- طريقة تقدير المشرفين :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات 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 أن 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 أن 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 أساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

#### مثال :

كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥٠٠,٠٠٠ 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 الأولى ٨ مليون ريال.
- السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

- وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي :

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

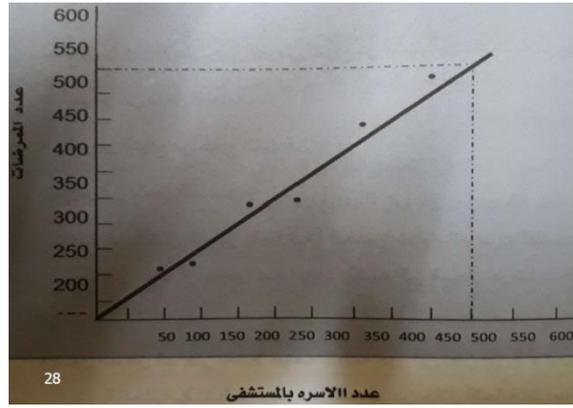
$$\text{السنة الثانية} = \frac{8.000.000 - 10.000.000}{500.000} = \frac{2.000.000}{500.000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

### 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)
١٢٠	١٠٠
١٣٠	١٥٠
٢٣٥	٢٠٠
٢٥٠	٢٥٠
٣١٠	٣٠٠
٣٣٠	٣٥٠
٤١٠	٤٠٠
٤٣٠	٤٥٠



## ثانياً : تحليل العرض

### خطوات تحليل العرض الداخلي :

- ١- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
  - ٢- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
  - ٣- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
  - ٤- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.
- العرض الداخلي = ( القوى العاملة الموجودة حالياً ) + ( الزيادة المتوقعة في العرض ) - ( النقص المتوقع في العرض )

## تحليل العرض

- ١- 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.

### ٢- 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.

### ٣- 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 الإحالة 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 لامتناس 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.

### 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 تحدد الأمور التالية :

- 1- مسمى الوظيفة وموقعها.
- 2- واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- 3- شروط شغل الوظيفة، أي المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

يقول ( وولتر ريستون ) الرئيس التنفيذي المتقاعد لمجموعة (سي تي كورب) Citicorp الأمريكية. ( أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد ، فإذا 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 ( أكومورينا ) أحد الرؤساء التنفيذيين لشركة سوني اليابانية حيث يقول : ( أن مستقبل منطمتك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجر بل قد لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سناً ).

### أهمية عملية الاستقطاب

- 1- 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 الأكفأ والأفضل من المتقدمين كما ونوعاً.
- 2- من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الي المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- 3- 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.
- 4- 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 المعنية ( 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 :

- 1- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم ، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة إليها.
- 2- مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي مثل هذا الأمر ( تعديلات على توصيف الوظائف ، الهياكل التنظيمية ، أو تقدير الاحتياجات ، أو أساليب الاختيار ).
- 3- توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحات الاعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

#### ثانياً : دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل :

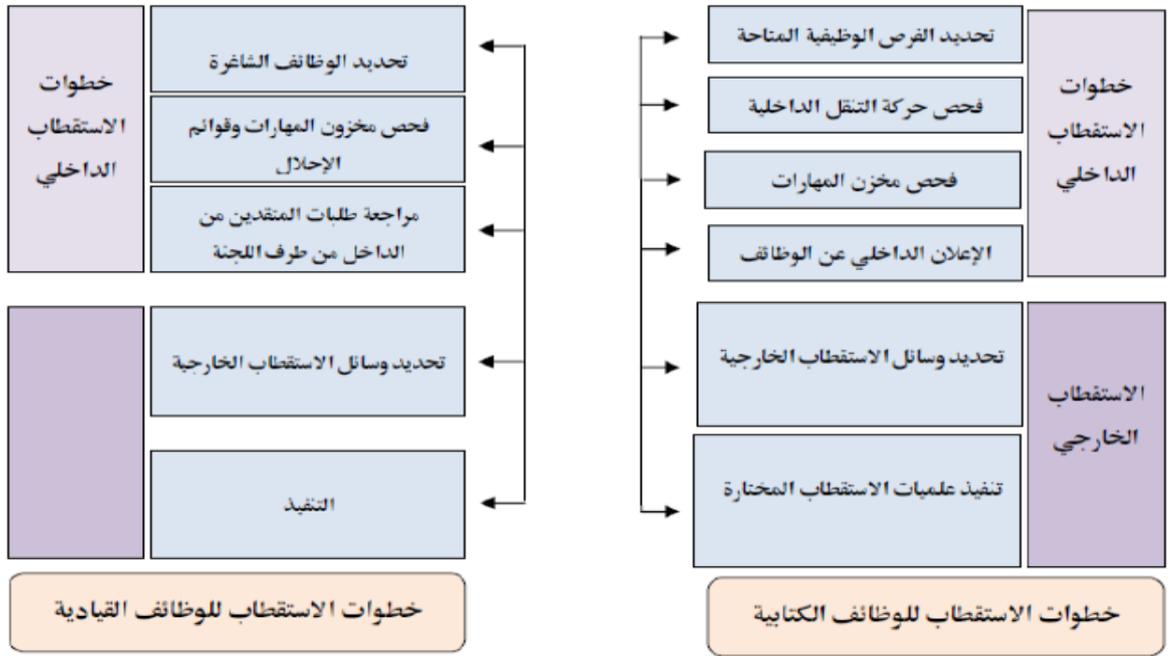
- 1- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- 2- حدود و سوق العمل / محلي / إقليمي / أو دولي.
- 3- الظروف الاقتصادية السائدة.
- 4- الاغراءات التي يقدمها المنافسون.

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 واول ميلا 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 الزملاء 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>• المسؤوليات.....</li> <li>• المؤهلات المطلوبة</li> <li>تعليم</li> <li>تدريب</li> <li>خبرة</li> <li>فترات</li> <li>مهارات</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

#### ١- 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 - الجرائد - بالايمل .. الخ )
- ٢- بناء الاعلانات وتصميمها
  - جذب الانتباه
  - يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة.
  - تحديد العمل المطلوب من المتقدمين.

#### ٢- 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.

### ٣- 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.

### ايجابيات المعاهد والجامعات

- ١- سهلة 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 وأن وجدت لها فروع وهذه وسيلة مفضلة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلاً. 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.

## المحاضرة التاسعة

### الاختيار

**الاختبار 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

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

#### خطوات اختيار الوظائف المهنية

- ١- استقبال طلبات التوظيف.
- ٢- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.
- ٣- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- ٤- 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 الادارة 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 الاولي 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 تركز المتقدم للعمل. ✓ ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة الى أخرى ، ووفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم اليها.

## ويمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة الى أجزاء رئيسية :

- 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 والترقية.

## السيرة الذاتية

- تعني السيرة الذاتية "مسار حياة الفرد " ليس هناك شكل موحد لها ، بل يتحدد وفق مرتكزات أهمها :
- 1- هل لدي المتقدم خبرة سابقة.
  - 2- ما اذا كان المتقدم للعمل بخبرة سابقة ولكنه متقدم لعمل جديد لا خبرة له فيه.
  - 3- 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 ، توارىخها ، 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 أساسية 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 الى قياس ابعاد 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 الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الجهاز ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرامج الآلية.

## ➤ مركز التقويم الاداري

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

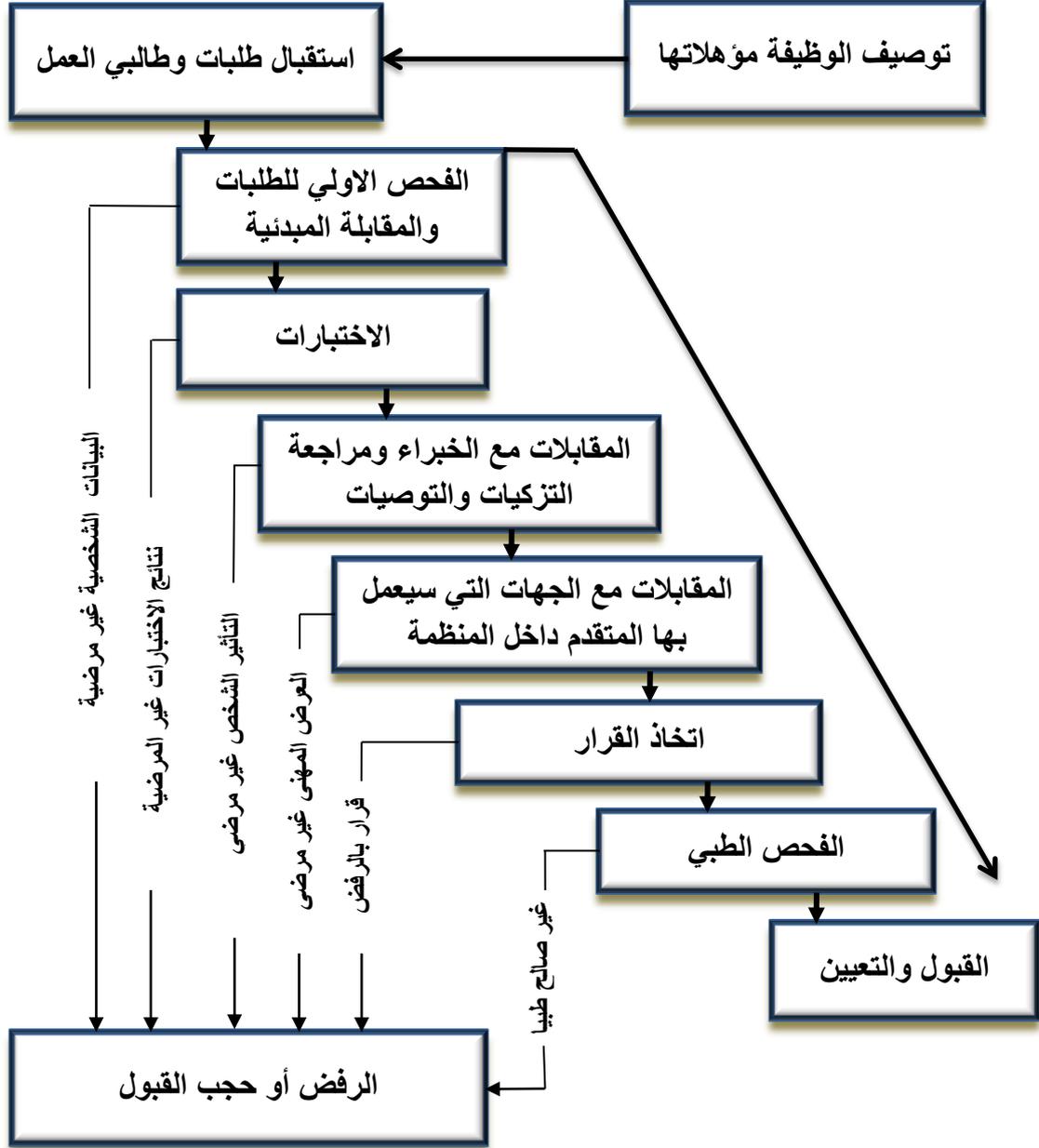
### من أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز هي :

- 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.

**المحاضرة العاشرة**  
**الفصل الثامن**  
**التعيين والتهيئة المبدئية للعمل**

- ❖ التعيين هو اخر خطوة بعد مراحل متعددة تبدأ من مرحلة الاحتياج ، ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة ، ثم الاستقطاب والانتقاء وأخيرا التعيين.
- ❖ على انه يجب اخذ في عين الاعتبار ان خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من مراحل الاختيار أو القبول في آخر مرحلة. والشكل التالي ووضح مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار:

**سلسلة الاختيار و التعيين :**



وكما يوضح الشكل السابق فإن المرحلة التي تنتهي باتخاذ القرار يتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم العرض الوظيفي من حيث أجرها وموقعها ومميزاتها وكذلك على نتائج الفحص الطبي. فإذا ما كانت نتائج الفحص الطبي مقبولة ووافق المتقدم على عرض العمل يتم عندئذ إصدار قرار التعيين من الجهة التي تملك حق إصدار القرار.

## مفاوضات عرض العمل

• بعد أن يثبت المتقدم جدارته على الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.

• قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا أو عيوب لدى المتقدم مثل :

- 1- أثبت المتقدم قدرة فائقة على التفاوض.
- 2- أن يقوم القائم بالعرض باكتشاف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم لم تبرزها الخطوات السابقة.

## قواعد إرشادية في هذا المجال

- أن يحدد مقدماً الحد الأقصى من المميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة ( يفضل أن يكون مكتوباً )
  - 1- بداية الراتب ونهايته.
  - 2- مدة الاجازات ونوعها ، العلاج / بدل السكن و البدلات الأخرى.
  - 3- المسار الوظيفي و احتمالات التقدم الوظيفي.
- إطالة عملية التفاوض. كلما طال فترة التفاوض كلما خفف المتقدم من شروطه.
- الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. ويمكن للشركة عمل الإجراءات منها ( زيادة مدة الإجازة ، وعد بزيادة الراتب ، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز ، أمهال المتقدم فترة للتفكير ).

## خطاب تقديم العرض من المنظمة

- حينما تنتهي المفاوضات بموافقة المتقدم على عرض الوظيفة يجب أن تتم هذه الموافقة وجهاً لوجه وأن تسجل كتابة منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين.
- ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي :
  - 1- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع
  - 2- الراتب الأساسي
  - 3- المميزات المادية الأخرى
  - 4- تاريخ استلام العمل
- يمكن أن يصاغ الخطاب في أي شكل ، كما يمكن أن يكون في شكل نموذج دائم مع مراعاة نوع الوظيفة.

## رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم

- تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الوظيفية الأخرى إلى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة. وقد يكون وذلك للأسباب التالية :
- العرب أقل مما يتوقع المتقدم للوظيفة
  - أسباب عائلية تحول دون قبول العرض
  - تلقى المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر ، أو في المكان الذي يعمل به حالياً.

## كيف يمكن مواجهة هذه الاحتمالات ؟

- ✓ غض النظر عن العرض فقد يكون ذلك من مصلحة المنظمة ( مثلاً قد يكون مثل هذا النوع مصدراً للمتاعب ، أو يرفضها بعد فترة قصيرة ).
- ✓ البحث عن الاسباب الخفية وراء الرفض ، إذا أمكن معرفة السباب في وقتها قد تستطيع المنظمة حلها وبالتالي يوافق المتقدم.
- ✓ إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض.

## ملاحظة مهمة

تلجأ الكثير من المنظمات اليوم بالاتفاق مع المرشح للعمل على أن تكون هناك فترة تجربة قد تصل إلى ثلاثة أشهر قبل توقيع العقد بصفة نهائية. وهذه الفترة هي في الواقع في صالح الطرفين وإذا سارة الأمور الي ما يتوقعه كلا الطرفين فإن العقد يوقع بصورة نهائية ويبدأ سريان محتوياته من حينها.

## التهيئة المبدئية وتعريفها

هذه الخطوة هي الخطوات التي تلي تعيين الموظف بحيث لا يجب أن يترك الموظف بعد تعيينه دون توجيه أو تعريفه بعمله الجديد وعلى أي منظمة أن تتخذ من الخطوات ما يكفل انصهار الموظف في عمله ومن أجل هذا الغرض تقوم الكثير من المنظمات ببرامج متخصصة في تهيئة القادمين الجدد ( الموظفين الجدد ) وتسمى ببرامج ( التهيئة المبدئية ) أو ( التعريف المنظمة ).

## تعريفها :

هي العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها والمختلفة وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.

## أهمية التهيئة المبدئية

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

## المحاضرة الحادية عشر الفصل الثامن التعيين والتهيئة المبدئية للعمل

## أهمية التهيئة المبدئية

تتم أهمية التهيئة المبدئية للموظف في الإجابة عن العشرات من التساؤلات التي تدور في ذهنه فعن طريق وضع الإدارة لبرامج التهيئة تقلل من توتر الموظف الناشئ عن حداثة عهده بالمنظمة. وهذه مسؤولية إدارة الموارد البشرية ومسؤولية الإدارة التي يعمل بها الموظف ( الرئيس 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 سيعمل بها؟
- هل ستحقق 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 اتخذ 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 لمعرفته لأمر من حوله ، مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل ، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي ، آلات التصوير ، التليفونات ، الفاكس.
- 3- **الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم** : هم الموظفون غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

## 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 والمنشورات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة علي مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.

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

## حتى يتهيأ الموظف للعمل لابد من تهيئته وتدريبه قبل العمل ومن أمثلة 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 بالمنظمة الشرقية.

## محتويات برنامج التهيئة

- ✓ على ادارة الموارد البشرية ان تنظم برنامج متكامل وذلك لرغبة الموظف الجديد بالتعرف على امور كثيره في مكان العمل الجديد.

✓ ولكي تكون جولة التهيئة ذات نهاية سعيدة فقد يدعى الموظف الجديد من قبل رئيسه على الغداء او في مطعم قريب ليكون الجو السائد اكثر عفوية واقل رسمية.

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

العناصر	المحتويات
المنظمة	تاريخ انشائها وتطورها 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 الأخرى إجراءات السلامة المطلوب ممارستها

### ملاحظة ! سؤال ؟

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

ترى لماذا يحدث ذلك ؟ وكيف نقنع 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 ( لمعرفة 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.



## أهداف التوجيه والإرشاد :

- إبراز جوانب الضعف والقوه في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المجتمعة 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 يعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجيتهم ، 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 الاداء 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 موضوعيه وليس لها مبرر.
- ٣- الاعتقاد بأن التقييم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- ٤- لأن عملية التقييم تأخذ منهم وقتاً وجهداً.

## طرق تقويم الأداء

تتعدد طرق تقويم 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 ١ إلى ٥ أو ١ إلى ٣ ، حيث يمثل واحد أقل درجة للتقويم و ٣ أو ٥ 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 التقويم.
- ٣- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

### ثانياً : طريقة الترتيب - Ranking Scale

تعتبر من الطرق السهلة في تقويم أداء الموظفين بحيث :  
يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد أحسنهم كفاءة وأقلهم كفاءة بدءاً من إعطاء رقم (١) 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 تقويم 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 اخرى 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 التقويم الاساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم ، 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 أو 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 التقويم.

### يلاحظ ثلاثة احتمالات لتقويم الأداء وهي :

- 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 منحني التوزيع السائد للظواهر ، فنتائج التقويم 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 ١٠ ).

### ثامناً : طريقة التقرير الحقلية - Field Review Method

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في أن كون القائم في عملية التقويم 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 أداءه في العمل من زملائه أو رؤساء آخرين.  
وبعد توثيق هذه المعلومات وجمع المستندات اللازمة يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو بسيط.

### يتمثل في :

- ١- متميز.
- ٢- مرضي.
- ٣- غير مرضي.

### مزايا طريقة التقرير الحقلية

التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف.  
تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبي 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 ستعكس على جميع عناصر التقويم.
- ✓ **الميل للوسطية :** يميل بعض الرؤساء على تركيز نتائج تقويم الأداء في وسط الطريق فمثلاً إذا كانت درجة التقويم تتراوح بين ١ و ٥ فالتركيز يكون على ٣.
- ✓ **التحيز الشخصي :** بغض النظر عن أداء الموظف الفعلي.
- ✓ **التشدد والليونة :** كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات واخرى متشددة.
- ✓ **التأثير الإداري :** فإذا كان الهدف من التقويم هو منح العلاوة او ترقية او مكافأة فانهم يعطون تقديرات غير متدنية لمرؤوسيهـم.

## 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 القوه 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 أطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وأن الموظف قادر على تحمل المسؤولية.

### ثالثاً : اللجان

قد تقوم بعملية التقويم لجنة مكونه من رؤساء أقسام ، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقويم. واذ كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة في التقويم 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 بتقويم الموظف. الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم 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. واذ كان الرئيس المباشر بعيد عنه وقد يكون تقويمه 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 تقويم أداء الموظفين ، ويشترط في هؤلاء الخبراء أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة.

## الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم

هناك اتجاهات حديثة في عملية التقويم تستند أن يقوم بهذه العملية كل من الاطراف التالية :

- الموظف نفسه ( يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه ).
- يقوم الموظفون بتقويم اداء رؤسائهم.
- يقوم الزملاء بتقويم اداء زميلهم.
- يقوم العملاء بتقويم اداء الموظفين.

## توقيت تقويم الأداء

### السؤال : هو متى يجب ان يتم تقويم اداء الموظف؟؟

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

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

- ١- فترات تقويم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- ٢- فترات التقويم 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 تقويم الأداء.. ومن ثم تصحيح الوضع.
- ٤- حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة " الإدارة بالأهداف " يتطلب الأمر عندئذ أن يكون التقويم في فترات محدود أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.
- ٥- حينما يكون التقويم غير رسمي ، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر ، وفي كثير من الأحيان يفضل هذا النوع من التقويم غير الرسمي من التقويم الرسمي ، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقويم الدوري المنتظم.

## استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء

- ✓ عرضنا فيما سبق الأخطاء الشخصية التي يمكن أن تترتب على عملية تقويم الأداء ، النتائج السلبية التي يمكن أن تفوق إليها نتائج عملية التقويم.
- ✓ 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 ، وإيضاح 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 حجتهم 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 يدرّبوا على ذلك ، وأن تصمم طرق التقويم طريقة تسمح لهم باستخدام كامل 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 دائماً 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 عصيباً ومحرراً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب ، إن نتائج التقويم يجب أن لا تظل سريه ، وقد علمنا فيما سبق أن هذه النتائج تخدم أغراضاً مختلفة منها اكتشاف جوانب النقص لدى الموظفين وإحالتهم للتدريب.

## المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم 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 والسيئة للموظف : موضوع التقييم بشكل متوازن

أن التركيز على جانب الضعف قد يعطي للموظف انطباعاً بأن مقابلة التقييم هي مصدر تهديد وعقاب.

### ✓ تحديد اهداف 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 بصوره واضحه ، ولكن أدائك 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 وأقع "

- 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 دون ( 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 حيادياً 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.

### المحاضرة الثالثة عشرة ( الباب الثالث ) الفصل العاشر التدريب

#### تعريف التدريب ؟ وتحديد أهميته ؟

كما هو الحال في كل مصطلحات العلوم الاجتماعية تتعدد تعريفات التدريب الإداري أو الفني. ونعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات :

- التدريب : هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- التدريب : هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات العمل.
- التدريب : هو نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
- التدريب : هو الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

- بهذا يتضح ومن خلال التعريفات السابقة أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديد من أجل أحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين ادائه في العمل.
- ويختلف التدريب عن التعليم حيث ان التعليم يتناول زياده المعرفة الانسانية في شتى الحقول.
- ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الاجل بالمدرسة والمعاهد والجامعات.

#### الفرق بين التدريب والتعليم :

التدريب	التعليم
يتناول صقل للمهارات وتغيير للسلوك .	يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .
يتم عادة في خلال مدة قصيرة .	يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل.

#### وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا وأبعاد أهمها :

- 1- أن التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا ، أو الإدارة. بدون أن يكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير فلن تستطيع لا المنظمة ولا الأفراد تحقيق النمو والرخاء في المستقبل ، وربما تجد المنظمة نفسها خارج نطاق السوق والمنافسة أو قاصرة عن تقديم الخدمة الجديدة ، ليس هذا فحسب ، بل أنه حتى المحافظة على قوة الأداء والدفع الحالي للمنظمة يستلزم منها العناية بعناصر الأداء سواء من خلال تفهم واستيعاب طريق العمل القائمة ، العمليات ، الأدوات والأجهزة ، أو الأنظمة القائمة.
- 2- وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مساهمه مباشره في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي ، ويزيد من درجه الامان الوظيفي للفرد الاقتصادي والاجتماعي ، ويزيد من درجه الامان الوظيفي للفرد.
- 3- إن كل العاملين تقرب بالمنظمات يحتاجون للتدريب. فهو ليس قاصر على فئة دون أخرى ، فالموظف الجديد يحتاج إليه في مرحلة التهيئة والتعريف الأولى بالمنظمة ، ويحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة

- الجديدة المكلف بها. ويحتاج الموظفون على رأس العمل للتدريب لزيادة مهاراتهم ، أو معالجة قصور ملحوظ في هذه المهارات ويحتاجون إليه أيضاً لتزويدهم بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني أو ظهور أجهزة جديدة أو عمليات جديدة ، أو منتجات وخدمات جديدة.
- ٤- يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي.
- ٥- مساعدة المشرفين الذين يقضون وقتاً كبيراً في الإشراف على رؤوسهم بسبب نقص الخبرات.

### أهداف التدريب:

- سواء كان التدريب على استخدام ماكينة أو على طرق الإشراف أو من أجل زيادة قدرات رجال البيع على عقد الصفقات وسواء كان التدريب في مجال العمل أو خارجه فإن له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات هي :
- المنظمة.
  - الفرد.
  - العلاقات الانسانية والمناخ التنظيمي.

### ومن أجل رصد هذه الفوائد فإن الجدول رقم (١٠-١) يقدم لنا تصوراً واضحاً لهذه الفوائد

فوائد التدريب للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي	فوائد التدريب للأفراد	فوائد التدريب للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد والمجموعات.</li> <li>- يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية للمنظمة.</li> <li>- ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل.</li> <li>- يرفع من معنويات العاملين.</li> <li>- يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة.</li> <li>- يحقق عملية التماسك والانسجام بين الأفراد.</li> <li>- يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم والنمو والتنسيق المشترك</li> <li>- يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات.</li> <li>- يساعد على الثقة بالنفس ، وتطور الذات</li> <li>- يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط والصراعات والإحباط.</li> <li>- يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الاتصالات وبناء الطراز القيادي.</li> <li>- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.</li> <li>- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.</li> <li>- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجال الحديث والكتابة، والاستماع.</li> <li>- يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة.</li> <li>- يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل</li> <li>- يزيد من الدخل الاقتصادي للفرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين ربحية المنظمة</li> <li>- تحسين المهارات والمعرفة في جميع مستويات المنظمة.</li> <li>- تحسين الروح المعنوية في مجال العمل.</li> <li>- تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية.</li> <li>- يساعد على التطوير التنظيمي.</li> <li>- يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة.</li> <li>- زيادة قدرة المنظمة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات.</li> <li>- يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها.</li> <li>- يعمل على تطوير قيادات جديدة.</li> <li>- يعمل على تنمية مهارات القيادات أو زيادة دافعيتهم للعمل ، وإخلاصهم للمنظمة.</li> <li>- تخفيض تكاليف الإنتاج.</li> <li>- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.</li> <li>- تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.</li> <li>- يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية.</li> </ul>

### مبادئ وشروط نظم التدريب

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- ٢- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية لأن النقص فيها قد لا يكون أساساً مرتبطاً بنقص المهارة بل قد يكون مرتبطاً بنقص الحوافز وسوء المناخ التنظيمي للعمل.

- ٣- يجب ان تلبى البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة ، وان تشمل كل فئات الموظفين.
- ٤- يجب اتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب وان تغطي هذه الموضوعات مختلف الاحتياجات والقدرات ، وان تكون فعلا دافعا للتغيير.
- ٥- يجب ان يتم التأكد من صلاحية برامج التدريب ، ومن توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها ، ومن قدرات الجهاز التدريبي.
- ٦- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
- ٧- يجب أن تزود البرامج التدريبية القائمين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرتردة التي تسمح بتطوير وتحسين أساليب التدريب.

### وإضافة لما سبق فإن من الضمانات الجيدة لنجاح البرامج التدريبية تحقيق ما يلي:

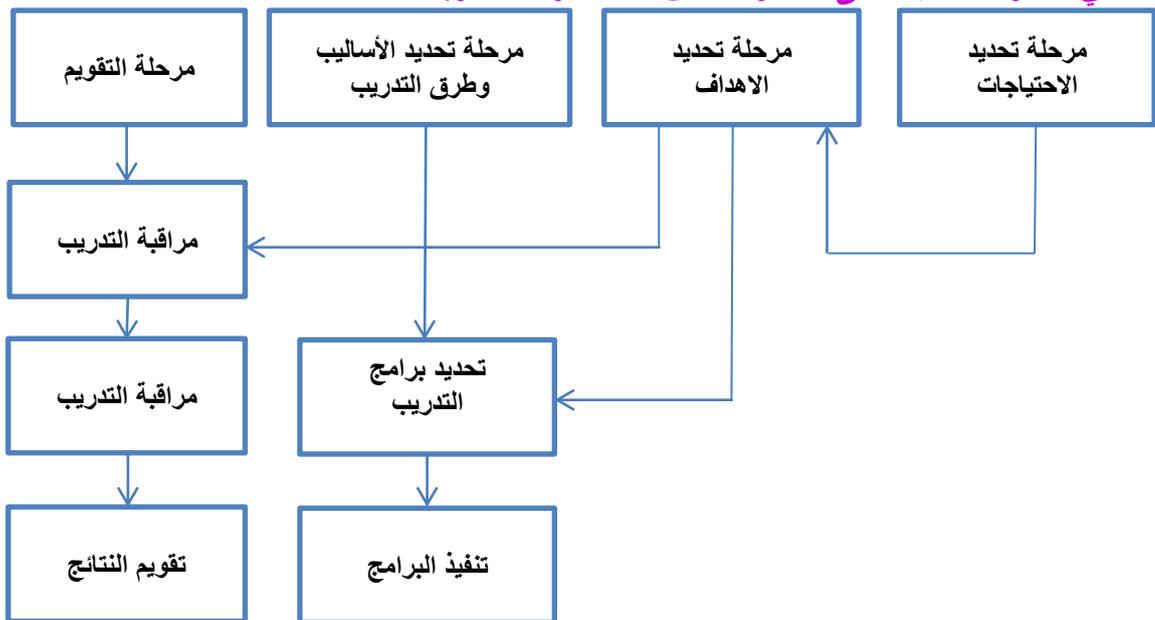
- ١- التعاون بين كافة الاطراف المشاركة في التدريب وهي الإدارة ، المدربين ، والمتدربين.
- ٢- اقناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند الالتحاق بالبرامج التدريبية.

## المحاضرة الرابعة عشرة تصميم نظام التدريب

هل المقصود من العنوان السابق تصميم برامج التدريب الإجابة لا ذلك أن تصميم برامج التدريب و موضوعاته ومتطلباته إنما هو جزء من عملية واسعة ومعقدة ، هي " تصميم نظام التدريب " ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام قبل ، وأثناء ، وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله ، ويجب أن تنتظر المنظمات إلى عملية تصميم نظام التدريب كعملية متعددة الأوجه ، ومتماسكة وتكمل بعضها بعضاً. فما هي هذه الأوجه. كما يصور لنا الشكل رقم ( ١٠-١ ) فإن نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل هي :

- أولاً :** مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ثانياً :** مرحلة تحديد الاهداف التدريبية.
- ثالثاً :** مرحلة تحديد الاساليب التدريبية.
- رابعاً :** مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

### وسنلقي الضوء تفصيلاً على كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة



شكل رقم ( ١٠-١ ) تصميم نظم التدريب

## أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات :

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

### التحليل التنظيمي:

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

### تحليل الوظائف:

الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

### تحليل الأفراد:

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

### طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- 1- اللجان الاستشارية : لتقصي مشكلات العمل ( سواء داخلية أم خارجية )
- 2- مراكز التقويم الإداري : للتأكد هل التدريب يوافق العمل
- 3- استبيانات الاتجاهات : وتستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة تحدد مدى الحاجة للتدريب
- 4- المناقشات الجماعية التي تتم بين الرئيس والمرووسين لمناقشة أوجه الضعف في الاداء.
- 5- مقابلات الموظفين من قبل مسؤولي التدريب لمعرفة احتياجاتهم للتدريب.
- 6- مقابلات الخارجين من الخدمة : ( دوران العمل )
- 7- ملاحظات السلوك والتصرفات : تعابير الوجه في استقبال العملاء.
- 8- تقويم الأداء : مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوى والضعف للموظف. أوجه القوى هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه .
- 9- قوائم الاستقصاء.
- 10- اختبارات المهارات : يستخدم غالباً للمهن الفنية.
- 11- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.

( ب ) حاجات الموظف للتدريب	( أ ) أهمية المهارات	المهارات المختلفة لوظيفة سكرتير
		القدرة على قراءة وفهم مسودات المواد المكتوبة سرعة الطباعة دقت الطباعة القدرة على استخدام الأجهزة الكهربائية مهارات وتنظيم الملفات القدرة على كتابة المذكرات الاتصالات الشفوية القدرة على تنظيم العمل اليومي مهارات العلاقات الإنسانية

### جدول رقم ( ١٠-٢ ) طريقة الاستقصاء في تحديد الاحتياجات التدريبية

## ونأتي الآن إلى سؤال : أي من الخيارات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تسلكها المنظمات ؟

يجب على هذا السؤال كل من " نيوستورم " و " ليليكست " في أن هذا الأمر يحتاج إلى استخدام عدد من المعايير للمقارنة ثم القرار وتتمثل هذه المعايير في :

- درجة اشتراك الموظف نفسه في تحديد احتياجاته التدريبية.
- درجة اشتراك الإدارة.
- الوقت المستهلك في تقدير وتحديد هذه الاحتياجات.
- التكلفة.
- كمية المعلومات الناتجة عن اختيار الطريقة.

### ويصور لنا الجدول رقم ( ١٠-٣ ) تطبيق هذه المعايير على الطريق السابقة.

المعايير المستخدمة في المقارنة					الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية
( ٥ ) كمية المعلومات	( ٤ ) التكلفة	( ٣ ) الوقت المستنفذ	( ٢ ) درجة اشتراك الإدارة	( ١ ) درجة اشتراك الموظفين	
منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	١- اللجان الاستشارية
عالية	عالية	عالية		عالية	٢- مركز التقويم الإداري
منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	٣- دراسة الاتجاهات
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	٤- المناقشات الجماعية
منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	٥- المقابلات الخروج من الخدمة
متوسطة	عالية	عالية		متوسطة	٦- ملاحظات السلوك والتصرفات
عالية	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	٧- تقويم الأداء
عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	٨- قوانين الاستقصاء
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	٩- اختبارات المهارات
منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	منخفضة	١٠- طلب الإدارة أو الرئيس المباشر
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	عالية	١١- مقابلات الموظفين

### ثانياً : مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

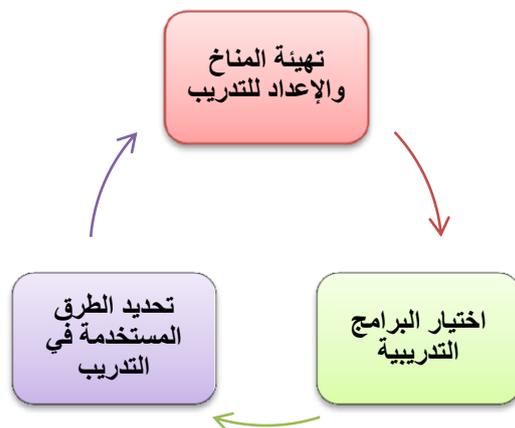
بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة ، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها ، لا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

#### معايير تحديد الأهداف :

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

### ثانياً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



## تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ، لابد وان يقوم المسئولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب .  
وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية

- ١- التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب.
- ٢- التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب.
- ٣- معرفة نتائج التدريب.
- ٤- الاحتفاظ بمكاسب التدريب.
- ٥- تصميم الأسلوب التدريبي.
- ٦- الاستعداد.
- ٧- تسريع عملية التعلم.

أ- التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب أن قدرت المتدرب على التعليم قد لا تثمر عن التأثير المطلوب للتدريب أنا ما هو مطلوب في هذا الإطار هو أن نتأكد من وجود الحافز الدافعية لدى المتدرب للإستفاده من التدريب.

ب- معرفة النتائج لابد أن يصمم البرنامج التدريبية بحيث يعرف المتدرب النتائج التي توصل إليها من خلال البرنامج إذا انت عدم معرفة ذلك لن يتيح لهم الفرصة لتحسين وقد يستمر في ارتكاب نفس الأخطاء

ج- الاحتفاظ بمكاسب التدريب حتى نضمن إداء التدريب وتحقيقه أهدافه لابد وأن نعطي الفرصة للمتدرب لتطبيق ما حصل عليه من معلومات في مجال عمله. وتعتمد القدرة على هذه المكاسب وإستخدامها على نوع المعلومات التي تلقاها المتدرب وطريقة التعليم وإمكانية استخدام نفس الأساليب التدريبية أو المعدات المستخدمة في التدريب في مكان العمل الفعلي.

د- تصميم الأسلوب التدريبي من أجل زيادة فعالية الإستفادة من التدريب في قاعة التدريب لابد وأن يراعى في المنهج الذي سيستخدم في عملية التدريب من قبل المدربين ما يلي :

- لفت انتباه المتدربين
- تحديد الاهداف من العمليات التدريبية.
- تقويم المواد التعليمية المتنوعة كتب تمارين أفلام .... الخ.
- الإرشاد التعليمي من قبل المدرب شفويا او كتابيا او تلميحيا.
- آثاره المشاركة من خلال الأسئلة او طلب حل المشكلات
- إرجاع المعلومات
- فصل موضوعات التدريب الى أجزاء مقسمة على الوقت المخصص للبرنامج

هـ- الاستعدادات على المسؤولين عن التدريب التأكد مما يلي :

- الإعلان عن البرنامج التدريبي
- شعار الرافدين في التدريب في موعد التدريب مكانه واية ترتيبات أخرى.
- تجهيز أماكن التدريب و تنظيمها
- توفير الأجهزة والتأكد من صلاحيتها
- تحديد أهداف التدريب لعرضها على المتدربين في اللقاء الأول
- مراجعة موضوعات البرنامج والاستعداد لها بالأمثلة والتجارب

و- تسريع عملية التعليم وتأتي عملية تسريع عملية التعليم بالنسبة للمتدربين من إتباع بعض القواعد ومن أهمها:

- الإيجابية والتسامح من المدرب
- توفير المكان المريح للتدريب

- الثناء وإثارة الفخر في المتدرب
- التخفيف من قلق وإضطراب المتدرب
- مساعدة المتدربين ومساعدة المدربين من قبل المسؤولين الإداريين
- استخدام طرق مختلفة في التدريب
- إضفاء روح المرح والسرور في محيط التدريب
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي في التدريب
- استخدام العبارات التي يفهمها المتدربون وكذلك الأمثلة الواقعية

### ١- اختيار البرامج التدريبية

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة ، فمثلاً هناك :

- ✓ برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.
- ✓ برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط. ~> مدراء الأقسام .
- ✓ برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى. ~< الموظفين.
- ✓ برامج التدريب الفني لتنمية مهارات الفنيون والمهنيون بكافة مستوياتهم.

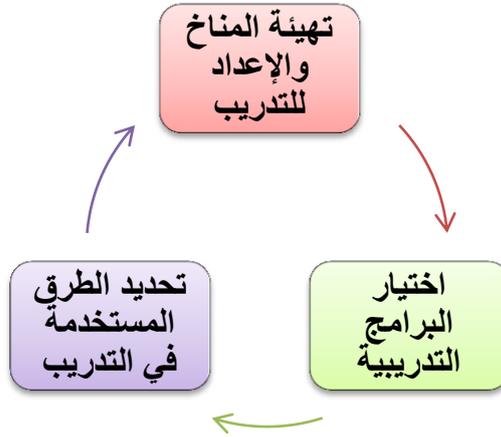
### ٢- تحديد طرق التدريب

- ١- التدريب على رأس العمل.
- ٢- التدريب خارج العمل.

## المحاضرة الخامسة عشر التدريب الباب الثالث الفصل العاشر

### ثالثاً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



### ٣- تحديد طرق التدريب

يمكن تصنيف طرق التدريب الى مجموعتين :

- أ- التدريب على رأس العمل
- ب- التدريب خارج العمل

### أ- التدريب على رأس العمل :

- غالباً ما يغطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين.
- وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية.
- يختلف عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف بإشراف موظف أكثر خبرة.

يظهر هذا التدريب على رأس العمل بصور متعددة أبرزها ما يلي :

### التدوير الوظيفي Job Rotation :

يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة ( للأعمال المهنية أو الكتابية ) أو أسابيع أو أشهر ( للأعمال الإدارية ). ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

### التوسع الوظيفي Job Enlargement :

وذلك بإسناد إليه واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله. وغالباً ما يكون المتدربون هنا من المديرين ، أو ذوي المهن الرفيعة ، أو الموظفين المهرة.

### التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training :

بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة. وتتطلب هذه الطريقة ما يلي :

### متطلبات التدريب الوظيفي المبرمج

#### تتطلب هذه الطريقة من المدرب القيام بعدة خطوات أهمها :

- 1- الاستعداد التام للقيام بالعملية وذلك بكسر حاجز الخوف لدى المتدرب وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل.
- 2- ممارسة العمل أمام المتدرب سواء عملياً أو بإعطائه شرحاً وافياً وسؤاله عما لديه استفسارات.
- 3- الطلب من المتدرب أن يقوم بنفسه بالعمل المطلوب مع تصحيح الأداء.
- 4- يترك المتدرب ليقوم بأداء العمل مع تقليل الملاحظة.

### ب- التدريب خارج العمل : Off - the Job Training

يتم في تفرغ الموظفين للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل. وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها مثل الجامعات ومراكز التدريب.

### تتميز البرامج التدريبية خارج المنظمة بالآتي :

- 1- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- 2- توفر المدربين المتخصصين.
- 3- تجميع الخبرات من عدة منظمات.
- 4- ازدياد فرص الاستيعاب ( الفهم ) لبعدها عن مكان التدريب عن مقر العمل.

### وسائل التدريب خارج العمل



- ١- **المحاضرة :** الأكثر شيوعاً. وتعتمد على الاتصال من طرف واحد وهو المدرب.
    - من مميزات أنها سهلة ، و تكلفتها منخفضة.
    - من عيوبها : الملل والإحباط ، كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار ، ولا تعطي المتدرب فرصة للتجربة.
  - ٢- **حلقات العمل Work Shop :** وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين ، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.
  - ٣- **الوسائل السمعية والبصرية Visual-Audio :** يتأكد نجاح هذا الأسلوب باستخدامه جنباً إلى جنب مع وسائل التدريب أخرى.
  - ٤- **المحاكات Simulation :** يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل. يكون استخدام هذه الأسلوب مفيداً حينما يكون هدف التدريب هو تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتى سلوكية.
  - ٥- **التنمية الذاتية Self Instruction :** ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب. وتعطي للمتدرب حزمة من المعلومات والمواد المكتوبة أو من خلال الحاسب الآلي.
  - ٦- **دراسة الحالات Case Study :** وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والوسطى. وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي ، والقدرة على حل المشكلات. وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة ، او بالبداية بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك، وغالباً ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب. ويطلب بعدئذ من المتدرب تقديم الحلول و مناقشتها مع المدرب والمجموعة الأخرى. وليس مطلوباً من المجموعات أن تصل إلى الحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها إلى حل المشكلة.
- ومن مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي ، والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور ، كما أنها توضح له تعدد الاتجاهات والآراء حول حل المشكلة موضوع الدراسة من بقية المدربين.

### والآن تذكر

إن اختيار أية طريقة من الطرق السابقة للتدريب يتوقف على المقارنة بين عدة عوامل أهمها :  
التكلفة - الوقت المستفيد في الطريقة - نوعية المتدربين وعددهم - مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها - خلفية المتدربين التعليمية والثقافية.





## مواصلة - مرحلة تقويم فعالية التدريب

### متابعة الرؤساء أو المشرفين

وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل ، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب. وجهود المدربين يمكن أن تأخذ صورتين التاليتين :

### أولاً : قياس النتائج من خلال المجموعة التجريبية

منها تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كماً ونوعاً قبل وبعد التدريب للمجموعة التجريبية للتعرف على نتائج التدريب ( مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية مثل زيادة الأجر ) .

### ثانياً : تقويم التأثير المطلوب : وهنا يمكن اختبار ما يلي :

- تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج.
- تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات والمبادئ والحقائق المطلوبة.
- تقويم سلوك المتدربين بعد التدريب. هل مازالت الظواهر السلبية موجودة ؟
- وأخيراً تقويم النتائج من التدريب. فمثلاً يمكن أن نوجه الأسئلة التالية :
- ✓ هل انخفضت شكاوى العملاء من الموظفين ؟
- ✓ هل تحسنت نسبة التالف أثناء التصنيع ؟
- ✓ هل انخفض معدل الغياب ؟
- ✓ هل تحققت المعدلات المطلوبة للإنتاج ؟

### رأي

قد يحقق التدريب التأثير المرجو منه فيما يتعلق بـ :

- ردود الفعل الجيدة تجاهه.
  - تغيير السلوك.
  - زيادة القدرة على التعليم.
- ولكن قد لا تتحقق النتائج المالية منه ، وفي هذه الحالة يجب مراجعة وتقييم برنامج موضوعات التدريب.

### الأخطاء القاتلة للمتدربين

قد يتم تصميم نظام التدريب بنجاح فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وأساليب التدريب ولكن يفشل التدريب في الوصول إلى غاياته بسبب فشل المديرين.

ومن أهم أخطاء المديرين في هذا السياق والتي قد تؤدي إلى فشل البرنامج التدريبي ما يلي :

- ١- عدم الاستعداد موضوعاً وشكلاً.
- ٢- الحضور المتأخر إلى قاعة التدريب وكذلك الخروج المتأخر.
- ٣- الغموض في الإجابة على أسئلة وتساؤلات المتدربين.
- ٤- عدم الاطلاع على معلومات مهمة عن المنظمة.
- ٥- سوء استخدام وسائل التدريب المرئية والسمعية.
- ٦- استخدام الألوان بشكل سيئ. أو الوقوف أمام أجهزة العرض.
- ٧- توزيع موضوع التدريب بشكل غير متكافئ.
- ٨- الظهور غير المنظم ، أوراق متداخلة ، عناوين غير واضحة.

## خطوات تقييم مدى الحاجة للتدريب



### الخطوة ( ١ ) تحديد الاختلاف في الأداء.

تتطلب هذه الخطوة تقويم أداء الموظف ، وما إذا كانت النتائج المحققة متطابقة مع المعايير أو مختلفة .. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو : **هل تتوافق إنتاجية الموظف مع ما هو مطلوب فعلاً؟**

### أمثلة على اختلاف الأداء الفعلي للمعايير المتوقعة :

- المطلوب من رجل البيع عمل ست صفقات جديدة كل أسبوع. ولكن متوسط صفقات خالد لا تزيد عن أربعة.
- معدل الحوادث في المصانع المماثلة لمصنعنا حادثان كل شهر .. وفي مصنعنا فإن المعدل خمسة حوادث.

### الخطوة ( ٢ ) تحليل التكلفة والعائد

تتطلب هذه الخطوة فحص ما إذا كان تصحيح الوضع يستحق التضحية بالجهد والوقت. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو : **ما هي التكلفة التي سنتحملها إذا لم تحل المشكلة؟** قد تكون الإجابة :

- التكلفة ستكون أقل ومن ثم لا داعي للتدريب.
- التكلفة ستكون كبيرة قياساً بتكلفة التدريب.

### الخطوة ( ٣ ) التمييز بين عدم القدرة على الأداء أو عدم الرغبة

وتمثل هذه الخطوة الأساس في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين : السؤال الأساسي هنا هو : **هل يستطيع الموظف القيام بالعمل؟**

ويتفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة أخرى هي :

- ١- هل يعرف الموظف فعلاً ما هو المطلوب منه ؟ وما هو الذي تتوقع أنت منه.
- ٢- هل يستطيع الموظف أداء المطلوب منه إذا أراد ذلك ؟
- ٣- هل يرغب الموظف فعلاً في تحقيق المطلوب منه ؟

✓ وهنا قد تكون الإجابة على السؤال الأول :

الموظف لا يعرف المطلوب منه ، أو أنه يعتقد أنه يؤدي فعلاً ما هو المطلوب منه.

✓ وقد تكون الإجابة على السؤال الثاني :

نعم الموظف يستطيع أداء المطلوب منه ولكنه غير قادر على ذلك.

✓ أما الإجابة على السؤال الثالث فقد تكون :  
الموظف قادر على أداء العمل ولكنه غير راعب في ذلك.  
وهنا قد يكون أمام الإدارة اتخاذ عدة بدائل لعلاج هذه الظاهرة مثل : ( الحوافز - النقل - الفصل ).  
وإذا ما اتضح أن الموظف غير قادر على الأداء حسب المطلوب وجب على الإدارة استكمال الخطوات التالية :

#### **الخطوة ( ٤ ) تحديد المعايير :**

قد تجد الإدارة أن الموظف لا يؤدي العمل وفقاً للمعايير المحددة ، إما لكونه لا يعرف هذه المعايير ، أو لأنه يعتقد أنه يعمل وفقاً لها.

وهنا يجب على الإدارة أن تتخذ الإجراءات التالية :

١- التأكد من أن إنتاجية الموظف أقل من المعايير المحددة.

٢- التأكد من فهم الموظف لهذه المعايير والتمتع منه.

٣- مراجعة المعايير القائمة والتأكد من سلامتها.

#### **الخطوة ( ٥ ) التخلص من بعض المعوقات :**

قد تكون عدم قدرة الموظف على الأداء ناتجة عن بعض المعوقات الخارجة عن إرادته مثل :

- عدم وصول المواد إلى موقعه في الوقت المحدد.
  - عدم وجود الأدوات الكافية والمساعدة لأداء العمل.
- وقد يتطلب تصحيح ما سبق عدم الحاجه إلى التدريب.

#### **الخطوة ( ٦ ) التدريب**

إذا اتضح بعد تحليل الخطوات السابقة أن المشكلة تنحصر في عدم القدرة على العمل بسبب نقص المهارات فإن التدريب في هذه الحالة هو الحل الأمثل.  
غير أننا يجب أن ننبه إلى أن تكلفة التدريب عادة مرتفعة ، وأنه في حالة الحاجة إليه فلا بد من أن يكون العائد منه أعلى من التكلفة.

#### **الخطوة ( ٧ ) تغيير الوظيفة :**

قد يكون من الأفضل أحياناً أن نعالج مشكلة عدم القدرة على العمل بتغيير مجال العمل.

**مثال :** تتكون وظيفة مندوب مبيعات من ثلاثة عمليات.

**الأولى :** الاتصال بالعميل المتوقع.

**الثانية :** عرض السلعة على العميل.

**الثالثة :** إبرام الصفقة.

ولكن مندوب المبيعات أحمد بطيء في عملية الاتصال والعرض ، غير أنه متى ما قام بها فإنه يقوم بدور متميز في إبرام الصفقات الناجحة وفي المقابل فإن سعد ناجح جداً في عملية الاتصال والعرض ولكنه بطيء في إبرام الصفقات.

هنا قد تجد الإدارة أن من الأفضل إعادة تغيير محتويات الوظيفة وتوزيعها بين أحمد و سعد.

#### **الخطوة ( ٨ ) النقل أو الفصل :**

إذا اتضح بعد كل الجهود السابقة أن الموظف راغب في العمل ولكنه غير قادر على الالتزام بمعدلات الأداء فإن الحل المطلوب هو : ( النقل الى عمل آخر - الفصل من العمل ).

#### **الخطوة ( ٩ ) تحفيز الموظف :**

إذا اتضح للإدارة أن الموظف قادر على العمل متى ما أراد ذلك. ولكنه لا يرغب في تحقيق الأداء المطلوب فإن الصورة تبدو هنا في شكل :

**مشكلة حوافز :** وعلى الإدارة أن تقرر شكل هذه الحوافز : هل تكون في شكل :

إيجابية = مادية ، أو غير مادية

سلبية = مادية ، أو غير مادية

### الآن تأمل

عدم اهتمام الإدارة العليا بتدريب كافة مستويات العاملين ، وخاصة الفتيات الإدارية - الدنيا ؛ قد ينصب اهتمام الإدارة العليا بتدريب القيادات ، المديرين التنفيذيين ، الفنيين والمبرمجين ، ولكن تتجاهل الفئات الأخرى التي تساهم في فعالية المنظمة وإنتاجيتها وأرباحها.

إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة ، وتصميم نظم العمل والإنتاجية تحتم الاهتمام بهذه الفئات من أجل التأقلم مع التقنيات الفنية المتسارع واستخدامها وحل المشكلات الآتية أثناء العمل :

• **ضعف الإنفاق على برامج التدريب :** تعطي كثير من المنظمات نسبة ضئيلة من مواردها للتدريب ، بل إن مخصصات التدريب تكون أول ما يطالها التخفيض في حالة تعرض المنظمة لأزمات مالية.

• **الجامعات تقدم لخريجها شهادات علمية ولا تمنحهم مهارات :** من أجل ذلك فإن على المنظمات أن تنوع في برامجها التدريبية ، خاصة في مستويات الإدارة التنفيذية والإشرافية ، وفي مجالات القيادة الفعالة ، اتخاذ القرارات ، إدارة العمل الجماعي ، التعامل مع العملاء. ليس هذا فحسب ، بل تعيد تدريب موظفيها بعد كل حين وآخر.

• **عدم التعاون مع كليات إدارة الأعمال :** إن بناء برامج دراسية ذات ارتباط بسوق العمل يساهم في إنجاح سياسات التدريب ، ومن ثم على المنظمات وعمداء هذه الكليات الاجتماع مع بعضهم ورسم برامج مشتركة لتحقيق الأهداف المطلوبة لرفع كفاءة العاملين والخريجين.

### مصطلحات الفصل

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

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

**التدوير الوظيفي Job Rotation :** يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة ، وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر. ويعتمد ذلك على طبيعة العمل ، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني أو الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً.

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

**التدريب خارج العمل :** يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل. وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

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

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

## المحاضرة السابعة عشر

### تعريف التنمية الإدارية وأهدافها

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

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

### ولعل أهم أهداف التنمية يمكن حصره فيما يلي

١- **تجنب التقادم الإداري** : أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين ، بحيث يساعد تطويرهم على مقابلة احتياجات التغيير والتجديد في طرق العمل، وأدوات العمل، وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

٢- **تخطيط عملية الإحلال** : كل منصب أو وظيفة إدارية لها متطلباتها من المعرفة والمهارة. فمدير عام المنظمة يمكن أن يكون قد مر على عدة وظائف قبل وصوله لهذا المركز. وبطبيعة الحال فإن لكل مركز أعباءه ومسئولياته ومتطلباته أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية. إن عملية التطوير والتنمية تخدم في هذه الحالة وكذلك تسهيل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٣- **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد**: تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما: الوصول إلى المراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز ، وكلا هذين الهدفين يتطلبان من المديرين مواجهة التحديات وإثبات الجدارة على تحمل المسؤوليات الجديدة.

### الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

الحقيقة أن كثيراً من الباحثين لا يميزون بين التدريب والتنمية الإدارية، ويعتقدون أن كلا العمليتين هما مدخلاً لزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد. وقد يكون ذلك صحيحاً ولا مجال للجدل فيه. غير أن هناك فريقاً آخر من الباحثين يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج ، وموضوعاته ، والمعنيين به. وهذا أيضاً رأي سليم.

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

وعلى ذلك نستطيع أن نحدد مجالات التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية الإدارية فيما يلي:

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

• **في رأي بعض الباحثين فإن التدريب يرتبط بالأعمال الفنية أو المهنية ؟؟؟**  
وأيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوساط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.

٢- **الموضوعات** : تنسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات ، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية. فمثلاً يتطلب تدريب مشغلي معدات الطباعة زيادة مهارات العاملين عليها وخاصة في مجال السرعة أو الدقة. وفي المقابل فإن برنامجاً للتنمية الإدارية لمديري الموارد البشرية يمكن أن يركز على تنمية معارف المديرين في مجالات ، التخطيط والتنظيم ، العلاقات الإنسانية والصناعية ، اتخاذ القرارات ، مهارات الاتصالات والتحفيز ، ومهارات القيادة والمتغيرات البيئية.

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

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

٥- **مدة التدريب والتنمية** : تميل مدة التدريب إلى القصر قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

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

### من هم المديرين ؟

«بكل بساطة نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذي سيمارسه في التنظيم. ومن هذا المنطلق فإن المدير هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضاً مسئول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم ، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها. ومن خلال هذه المسؤوليات ، فإن المدير أيضاً يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم» سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسماً فنياً، أو مهنياً ، أو تجارياً ، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإدارة التنفيذية. **إدان ، فالمدير في هذا التعريف** هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، وهو من ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل ، وهو كما يجب أن يفترض لا بد وأن يتميز عن مرؤوسيه ببعد النظر وثقابة الرأي ، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

**هل هناك صفات محددة للمديرين ؟** في الواقع أنه ليست هناك نظرية علمية ، أو قواعد محددة يتفق عليها كل المختصين في علم الإدارة في تحديد الصفات التي يجب أن يتميز بها المدير عن غيره ، وإنما هناك آراء متعددة وكلها مبنية على تقدير صاحب الرأي لطبيعة الدور الذي يجب أن يمارسه المدير ومن ثم الصفات المطلوبة لهذا الدور. فمثلاً يميز David Edwin بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا ، وما يسميه بالإدارة الأعلى أي الرئيس أو المدير العام.

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

### لماذا تنمية المديرين ؟

يقول " دركر " نظراً لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة فإن الإدارة والحال كذلك لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ قرارات مسئولة ومعقولة إلا من خلال اختيار ، وتطوير ، واختبار ( تقويم ) الأفراد الذين سيتحملون إدارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل ، وهم المديرين.

**ومن منطلق هذا الاهتمام بالمستقبل فإن التنمية الإدارية نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها :**

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

٢- **الطلب المتزايد على الإداريين** : نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

### ٣- الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات : وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

ومن ناحية أخرى فإن المديرين يحتاجون أيضاً للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات والمجتمع وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير في رأي " دركر " منها :

- ١- لا بد أن يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن.
- ٢- لا بد أن يكون المدير قادراً على المواجهة والتحدى.
- ٣- لا بد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل.
- ٤- أن التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير.

### إجراءات التنمية الإدارية

قبل اختيار موضوعات التنمية والتطوير ، وتحديد الطرق المستخدمة ، لا بد من اتخاذ إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي ، وأهم هذه الإجراءات ما يلي :

#### أولاً : تقدير احتياجات المنظمة من المديرين

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

#### ثانياً : مراجعة مخزون المهارات

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

#### ثالثاً : مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري

توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة وكذلك احتياجات التطوير لهؤلاء الأفراد. ويصور لنا الشكل رقم ( ٩ - ١ ) نموذجاً لخرائط الإحلال.

#### رابعاً : تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم

يمكن بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية. وبعد ذلك يتم أيضاً تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير ، ومكان التطوير والتدريب.

### مجالات التنمية الإدارية

إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة العليا ، والوسطى ، والإشرافية ، فإننا سنجد احتياجات مختلفة للتطوير والتدريب الإداري. وبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري والإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل : تقويم الأداء ، تحديد الأهداف ، الاتصالات والانضباط ، فإن برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل : التخطيط ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات المالية والإنسانية وعلاقات المنظمة مع الخارج ، وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة.

ويقدم لنا «دسلر» تصوراً لمجالات التدريب والتطوير للمستويات الإدارية الثلاثة في جدول ( ٩-١ ) مرتبة حسب الأهمية تنازلياً.

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
بناء فرق العمل، وإدارة الوقت.	تقويم الأداء	التحفيز
التخطيط ، التنظيم ، تقويم الأداء	التحفيز	تقويم الأداء
التأقلم مع الضغوط/ العلاقات الإنسانية.	القيادة	الاتصالات التحريرية
التحفيز	الاتصالات الشفوية	معرفة السلوك الإنساني
الإدارة المالية وتخطيط الميزانية	تدريب المرؤوسين	تدريب الموظفين
تحديد الاستراتيجيات والأهداف	التخطيط والتنظيم	تحديد الأهداف والأولويات
إدارة الاجتماعات	معرفة السلوك الإنساني	الانضباط
الاتصالات الشفوية	الاتصالات الكتابية	التخطيط والتنظيم
علاقات الموظفين	إدارة الوقت	التوجيه والإرشاد
اتخاذ القرارات	بناء فرق العمل	اتخاذ القرارات
تكوين السياسات	اتخاذ القرارات	تدريب المرؤوسين
	إدارة الاجتماعات	
	التفويض	
	اختيار الأفراد	

جدول رقم ( ١١-١ ) مجالات التطوير والتدريب المقترحة للمستويات الإدارية المختلفة وفقاً لترتيب الأهمية تنازلياً.

**سؤال : هل تتفق مع الترتيب السابق ؟ إذا كان الأمر كذلك فلماذا ؟ وما هو اقتراحك في إعادة الترتيب ؟**

وبالرغم من تكرار عناصر هذه البرامج الإدارية في كل المستويات الثلاثة إلا أن أهميتها وأولوياتها تتحدد بشكل مختلف في كل مستوى إداري.

**كما أن « بيتش » يقدم لنا نموذجاً آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية حسب العناوين الرئيسية للموضوعات وكذلك محتويات كل موضوع.**

**١- المنظمة :** الأهداف والفلسفة ، السياسات والإجراءات ، المنتجات والخدمات ، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية ، الوضع المالي.

**٢- مبادئ الإدارة ونشاطاتها:** وظائف الإدارة ، التخطيط المالي ، نظم المعلومات الإدارية ، التخطيط ومراقبة الإنتاج ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأجور والرواتب ، مراقبة وتحليل التكاليف ، بحوث العمليات ، والاحتمالات الإحصائية ، أنظمة وبرامج الحاسب الآلي ، التسويق ، إدارة المخاطر.

**٣- العلاقات الإنسانية وتتضمن :** أساسيات السلوك الإنساني ، الحوافز ، تفاعل المجموعات ، حل الصراعات، إدارة التغيير ، النماذج القيادية ، مفاهيم القيادة ، القوة والسلطة والتأثير ، الاتصالات ، مسؤوليات الأفراد ( الإشراف ، الاختيار ، التقويم ، التدريب ، الأجور ، الإرشاد ).

**٤- المعرفة والمهارات الفنية :** هذه الخاصية مطلوبة من كل مستويات المديرين ، ولكن حسب الأهمية في كل مستوى.

**٥- الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية :** القواعد الأخلاقية في العمل ، النظام الاقتصادي ، العلاقات مع أجهزة الدولة المحلية والمركزية ، العلاقات مع المجتمع ، المسؤوليات الاجتماعية ، الجوانب التشريعية والنظامية ، الحضارة والثقافة ، القضايا البيئية ، مثل ( التلوث ، الصحة ، التعليم ، الفقر ).

**٦- المهارات الشخصية:** مهارة الحديث والخطابة ، كتابة وإعداد التقارير ، وعقد الاجتماعات وإدارتها ، الاستماع ، رد الأثر ، والاتصالات.

إن كلاً من هذه المهارات تحتاج إلى ساعات طويلة من التنمية أو التطوير. غير أن حاجة المديرين الجدد أو من هم على وشك الانتقال لمراكز جديدة قد تكون أكثر من المديرين ممن لديهم الخبرة وخاصة في الجزء رقم ( ١ ) من هذه المهارات وهي الخاصة «بمعرفة المنظمة». وعموماً تختلف احتياجات المديرين من هذه المهارات وفقاً للمنصب الوظيفي ولطبيعة الوظيفة. ولكن الصورة السابقة تمثل لنا أجمالاً أنواع المهارات المطلوبة للمديرين ومجالات التطوير الممكنة على هذه المهارات.

### المحاضرة الثامنة عشر أساليب التنمية الإدارية

كما هو الحال في التدريب فإن طرق التطوير والتنمية للمديرين تأخذ اشكالاً متعددة سواء كان ذلك علي رأس العمل ، أو خارج إطار العمل. وسنستعرض فيما يلي أهم طرق التطوير علي راس العمل ، وخارج اطار العمل.  
( المقصود بخارج إطار العمل هو أن يتم تفرغ المدير للتدريب سواء كان التدريب داخل مقر المنظمة أو خارجها ).

#### أساليب التنمية علي رأس العمل

- الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب علي مشكلة التقدّم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة.
- ويتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير علي رأس الوظيفة ومن خلال إشراف رؤساء المديرين علي هذه العملية.

**وتتعدد الأساليب التطويرية : في هذا المجال لتشمل الأساليب التالية :**

#### ١- الترقية المخططة

ويقوم مبدأ التطوير هنا علي تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية أمامه : فمثلاً يقال لرئيس العمال أن خط الترقية المفتوح أمامه حسب الهيكل الإداري الموجود هو كالتالي:  
مشرف عام على العمال ، رئيس قسم ، مساعد مدير الإنتاج ، مدير الإنتاج.

كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري. وكيفية اكتساب هذه الخبرة. إن مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز هم العاملين ويدفعهم إلي تطوير أنفسهم واكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل.

#### ٢- تبادل الأدوار

يعتمد أسلوب الترقية المخططة علي تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد ، فرئيس العمال يظل مرتبطاً بأعمال الإنتاج حتي يصل الي منصب مدير الإنتاج ، ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطاً بأعمال التسويق حتي يصل الي وظيفة مدير التسويق. وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الأسلوب علاوة على انه يصعب تطبيقه بدقة إلا أنه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل ، ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين إدارات المنظمات بأن المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم.

ومن هنا فإن أسلوب تبادل الأدوار أو التطوير من خلال تعريض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة المنظمة لا يتيح المديرين فقط التعرف على هذه الوظائف واكتساب الخبرات المختلفة ، بل أنه يفتح أمامهم الفرصة الواسعة للترقية في كل قطاعات العمل بالمنظمة.

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

- ١- توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من خلال ممارسته لعدة وظائف إدارية بالمنظمة.
  - ٢- يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة ويسهل لهم عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة.
  - ٣- يتيح الفرصة للمديرين للعمل تحت إشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية ، ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء.
- وكما أن لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فإن له أيضاً عيوبه. ومن العيوب التي يمكن أن يثيرها ، هي قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من أن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيةهم في المستقبل.
- وكذلك فإن الرؤساء أنفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مرؤوسيههم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

### **٣- المشروعات الجانبية**

إذا استحال تطبيق أسلوب تبادل الأدوار أو ظهرت صعوبات تحول دون الاستفادة من تطبيقه فإن الإدارة يمكن أن تطور الإداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتي يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية. إن مثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع. فالإدارة العليا عادة لا تستطيع أن تلم بالتفاصيل ، ومن ثم فإن حركة الحركة واتخاذ القرارات تكون بيد مدير المشروع.

### **٤- التكليف بواجبات مؤقتة**

- من الأساليب المعتمدة للتطوير اثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب إدارية « بالنيابة » فإذا حدث مثلاً أن غاب مدير إدارة ما في المنظمة فإن رئيس هذا المدير قد يكلف أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلال فترة غيابه.
- إن مثل هذا التكليف يعطي «المدير بالنيابة» الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية ، وفي نفس الوقت يتيح له الاستشارة مع رئيس المدير الغائب في بعض الجوانب المهمة من العمل قبل اتخاذ القرارات المهمة.
- غير أنه يؤخذ على هذا الأسلوب شعور المدير المكلف بالحرية المحدودة في معالجة المواقف المهمة والتي لا يمكن أن تظهر نتائجها إلا بعد وقت طويل ، الأمر الذي يجبره على إتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في معالجة الأمور المستجدة ، أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الإقدام على اتخاذ أية قرارات.
- ونتيجة لهذا العيب البارز في مثل هذا الأسلوب فإنه من غير المنطقي أن تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

### **٥- إيجاد مناصب إدارية مساعدة**

- تقوم خطة تطوير المديرين في هذا الإطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل «مساعد المدير للشئون .. » أن مثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل اكتساب مزيد من الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.
- غير أن مما يحد من تأثير هذا الأسلوب هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً في عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من أن يحتلوا مراكزهم مستقبلاً.

- كذلك فإن عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطي هؤلاء المساعدين التدريب المطلوب في مواقع الضعف الفعلية التي يحتاجون إلى تقويتها وتطويرها. ومن ناحية أخرى فإن الموقف الاستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعددين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا أحس الرؤساء أنهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم ، ومن ثم تكون النتيجة النهائية هي انتقاء الهدف من التطوير أو الحصول على خبرات ضئيلة لا تتناسب مع مركز هؤلاء المساعدين الوظيفية.

### أساليب التنمية خارج إطار العمل

- يتم تنمية وتطوير المديرين إما داخل المنظمة نفسها ، وأما خارجها ، وسواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فإن الأساليب المستخدمة قد تأخذ اشكالاً مختلفة.

### وفيما يلي نقدم بعضاً من هذه الأساليب

#### ١- المباريات الإدارية: Management Games

- يقوم هذا الأسلوب علي وضع المتدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة أو التعاون. وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي. ويمكن أن تقسم المجموعة المتدربة إلى أربعة أو خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها ( مثلاً زيادة نسبة مبيعاتها في السوق ) ، كذلك اتخاذ القرارات نحو تحقيق هذا الهدف مثل :
  - ✓ حجم المبالغ المطلوب صرفها على الإعلان والترويج.
  - ✓ حجم الإنتاج المطلوب.
  - ✓ حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به دائماً ( الحد الأدنى ).
  - ✓ حجم المخزون من كل نوع من المنتجات.

- وقد يستمر هذا البرنامج يوماً أو أسبوعاً أو أكثر في عمل متواصل وجهد متصل للموصول لأفضل القرارات. وعادة ما يثير استخدام هذا الأسلوب في المتدربين روح الحماس والابتكار ، كما انه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات. غير أن ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفته والجهد الكبير الذي يبذل في الإعداد له والتنفيذ سواء من قبل المدربين أو المتدربين.

#### ٢- الحلقات الدراسية

- قد تتم هذه الحلقات في مراكز تطويرية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد ، أو مراكز التطوير الإداري ، أو الجمعيات الإدارية. وتقوم في الغالب هذه الجهات بالعديد من البرامج التدريبية المختلفة لرجال الإدارة أما على شكل ندوات ، أو حلقات بحث. وتغطي هذه البرامج عشرات أو مئات من الموضوعات المختلفة التي استعرضناها في نموذجي «دسلر» و « بيتش » السابقين ويمكن أن تمتد مدة الحلقة الدراسية أسبوع أو أقل أو أكثر.
- ويمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجال التدريب غير أنه كثير التكلفة. كما أنه يمكن أن يكون مفيداً لرجال الإدارة الوسطي في المنظمات.

#### ٣- تمثيل الأدوار

- يواجه المديرين الكثير من المشكلات في مجال التعامل الإنساني ، مثل الموظف الذي يحضر متأخراً لمكان العمل ، أو كثير الغياب ، أو غير المتعاون مع زملائه ، أو المتأفف دائماً من التعليمات والأوامر. وتمثيل الأدوار كوسيلة تدريبية يسلط الضوء علي مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الأفراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل. فمثلاً قد يطلب من أحد المتدربين أن يلعب دور المدير ، ويطلب من متدرب آخر يلعب دور الموظف الكثير الغياب .. ويتم الحوار بين الطرفين أمام المدرب وبقية المتدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها ، والتصرف الذي يمكن أن يتخذه المدير مع الموظف. وغالباً ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء. أن الهدف الأساسي لهذا الأسلوب التدريبي هو تحليل المشكلات الإنسانية في مجال

- العمل وتطوير المهارات اللازمة لعلاجها. وتزداد نسبة نجاح هذا الأسلوب التدريبي كلما كانت المشكلة موضوع الحوار واقعية وكلما كان الحوار جاداً وغير مصطنع.
- ولعل أهم مزايا هذا الأسلوب هو ، إضفاء روح المشاركة لدي الجميع ، والتدريب على مشكلات واقعية فعلية، والتعرف علي الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في المشكلات المعروضة.
- ومن ناحية أخرى ، فإن هذا النوع من التدريب قد لا يلقي قبولاً من بعض المتدربين الذي ينظرون إليه على أنه نوع من ضياع الوقت ، كما أنه يحتاج إلي مهارة فائقة من قبل المدرب.

#### ٤- تمثيل السلوك

- ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الإشرافية من الإدارة على حل المشكلات. وتتداخل طريقة تمثيل الأدوار مع هذا الأسلوب في محاولة التركيز على علاج بعض المشكلات التي يوجهها المشرفون مثل الغياب ، والانضباط ، أو الإهمال. ويتضمن هذا الأسلوب التطويري ما يلي:
  - أ- يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.
  - ب- يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.
  - ج- يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
  - د- يناقش المتدربون أيضا الأسلوب الأمثل للسلوك والتصرفات.
  - هـ- يعطي بعض المتدربين مشاكل مشابهة ويطلب منهم تقمص الأدوار ويقوم زملائهم بملاحظات سلوكياتهم. ثم يقومون على ضوء ذلك بتقويم فعالية هذا الأسلوب وطريقتهم في معالجة المشكلة.
  - و- يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بمرئياته وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد. ثم تزويد اللاعبين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
  - ز- يطلب من المتدربين نقل ما استقادوه من هذه التجربة الى مواقع عملهم الميداني.

#### ٥- تدريب «إثارة المشاعر» أو المجموعات المتناظرة

- وفي هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية متقاربة أو متباعدة إذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل إلى خمسة عشر ساعة يومياً لعدد محدد من الأيام ، وقد تكون بعض هذه الاجتماعات لساعتين أو ثلاثة خلال كل أسبوع ، أو شهر ، وتختلف أهداف هذه الاجتماعات. فالبعض يرى أن أهداف هذه الاجتماعات هو تبادل أفرادها للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الآخرين ، ومن ثم أحداث عملية التغيير في سلوكه وتصرفاته. ويرى آخرون أن هذه الاجتماعات ما هي إلا خلية اجتماعية مغلقة تهدف إلى أن يقوم الأعضاء فيها بالإفصاح عن مشاعرهم التي لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج إطار هذه الاجتماعات.
- وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبي ، فإن طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بأنها عملية تدريبية تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلال التأثير الشخصي المتبادل والمصارحة ومن ثم تحقيق الوفاق والانسجام بين المديرين - أعضاء المجموعة التدريبية - مما ينعكس مستقبلاً على أدائهم الإجمالي في المنظمة.
- إن مثل هذا النوع من التدريب يمكن أن يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعي ، في كونه يمثل عنصر الوفاق والتعارف ، والمصارحة ، واحترام الرأي الآخر.

#### غير أن هذا النوع من التدريب يتعرض إلى النقد الشديد من عدة جوانب

- **أولاً:** أنه يحتاج إلى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الأعمال.
- **ثانياً:** أن المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي إلى نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب. ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب بالتدريب الحساس أو تدريب «بالتدريب الحساس» أو «إثارة المشاعر».
- **ثالثاً:** قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الأمر الذي يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل.
- وفي هذا الإطار يرى «روبرت هاوس» أن هذا النوع من التدريب يعمل فعلاً على تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الأمر الذي يمكن أن يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معاً.

غير أنه من الأفضل وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة أن تراعي المنظمة قبل الإقدام علي تدريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس التالية :

- ١- الدقة في اختيار المتدربين وتجنب اختيار بعض الأفراد سريعي التأثير والانفعال، أو ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الاتزان والاستقرار. أو الإصرار على وجهات نظرهم حتى وإن كانت خاطئة.
  - ٢- مراجعة برنامج التدريب ومتابعته حتى تضمن الإدارة أن التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المدربين لابد وأن يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وأن يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم.
  - ٣- ضرورة الاختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية والتأكد من أن لديه التدريب والخلفية المناسب لإدارة وقيادة المتدربين في أشد أوقات الانفعالات.
  - ٤- شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي وإتاحة الفرصة لانسحاب الأفراد الذين لا يستطيعون التعرض لمواقف الإثارة أو الصمود دون جرح مشاعر الآخرين.
- وبالإضافة إلى الأساليب السابقة فقد تتم التنمية الإدارية للمديرين من خلال المشاركة في اللجان ، المشاركة في المؤتمرات المهنية ، الدراسة في برامج أكاديمية ، مثل الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ( التنفيذية ) أو ملازمة ذو خبرة لفترة معينة.

### تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية

- يجب النظر إلى عملية التنمية الإدارية على أنها استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وكفاءتها ، وقدرتها على مواجهة التغيير واحداثه. وليس هناك من شك في أن التنمية الإدارية كاستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين ومن أجل ذلك لابد وأن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستستثمر فعلاً في تحقيق النتائج المرجوة.
- ولا تختلف استراتيجية تقويم فعالية تنمية المديرين عن تقويم فعالية التدريب ، فهي يجب أن تستند على الاستراتيجيات التالية :

### استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين

- ١- قياس ردود فعل المتدربين.
- ٢- قياس درجة التعلم.
- ٣- قياس كفاءة المنظمة ككل.
- ٤- قياس درجة التغيير في السلوك

### ويمكن أن تتم عملية القياس بطريقتين هما :

- ١- استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج.
- ٢- متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر عملية التنمية الإدارية ( بعد فترة أسبوع عادة من نهاية البرنامج ).

## المحاضرة التاسعة عشر

### نظام الأجور والرواتب

### نظام الاجور و الرواتب

- ★ يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات. ويزيد من تعقيد هذه المشكلة ان هناك من الخدمات التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو ذا طابع مادي مثل التأمين الصحي والمشاركة في الارباح.
- ★ وإدارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسؤولة عن تقدير ( ماذا يدفع للعامل أو الموظف ).

### المفاهيم العامة

### الفرق بين الأجور والرواتب

- ★ الأجر في مضمونه الواسع يشمل الرواتب، العلاوات ، العمولات ، أو أي صورة من صور الدفع المالي.
- ★ غير أن الاستعمال الشائع لمفهوم الأجر هو انه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة او اليوم للعمال أو الاجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع اداري أو اشرافي أو ما يسمون بذوي الياقات الزرقاء.

★ اما الرواتب فقد درجت على ان تميز عن الاجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وانما قد يكون اسبوعياً او شهرياً وقد يكون ايضاً سنوياً، والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي العمال الادارية والفنية في المستويات الادارية المختلفة من التنظيم.

### الأجر النقدي والاجر الحقيقي

### الأجر النقدي: Monetary Wage

هو الاجر الاجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الاجر المدفوع نقداً للعامل. ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الاجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي : اقساط التقاعد - اقساط التأمين الصحي - التأمين الاجتماعي ....

### الأجر الحقيقي

★ اذا ما استوفيت كل الخصومات فإن ما حصل عليه العامل بعد ذلك من أجر هو ما يسمى بالأجر الحقيقي **Real Wage** او **Take-Home pay**

★ **والأجر الحقيقي** : يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. ومفهوم أن هذه القوة تتغير طبقاً لتغير الاسعار وللظروف الاقتصادية العامة في المجتمع .. وكلما ارتفعت الاسعار بالقياس إلى سنة معينة هي سنة الأساس كلما عنى ذلك انخفاض الاجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الاجر في السوق.

★ ومعنى هذا أن أهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الاسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك. وقد يحدث أن يكون الاجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الاجر الحقيقي الذي يصل الى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات.

### الاجر كعنصر محفز :

المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى لكي تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين. هذه هي القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت ، ومن هذه العوامل ، الاستقرار في الوظيفة ، مركز الوظيفة الاجتماعي ، فرص الترقية في الوظيفة ، الاعتراف بأهمية العمل ، والظروف الجيدة للعمل.

والأجر كعنصر تحفيزي هو الأساسي في اجتذاب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى ، ومتى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل.

### أسس تقييم الأجور

أن ما يهم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على أجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة ولتحديد مثل هذا الأجر على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية :

- 1- هل سيتحدد الأجر طبقاً لاحتياجات العامل ، أو طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة؟
- 2- كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين والعمال والعلماء عند تحديد قيمة الأجور ؟
- 3- كيف نحدد قيمة الوظيفة؟
- 4- ماهي العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر؟

★ تسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة ، فإذا ما اتحدت المؤهلات وجميع الشروط الأخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الأجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون اطفال أو متزوجاً ومعه اطفال.

★ والتوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة أمر صعب تواجهه الإدارة، فالعامل يريد اجراً يحقق له مستوى معيشي افضل، والمساهم يريد ارباحاً، والعمل يريد سعراً وجودة والا سينصرف إلى المنافسين الاخرين، ومعنى هذا أن الادارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب أن تراعي أن يكون اجراً عادلاً، وان تحقق ربحاً، وان تبيع بأسعار معقولة وجودة عالية.

**ومن المشاكل المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة. لذلك فعلى الإدارة أن تأخذ في الاعتبار:**

- ١- أن يكون هيكل ومستوى الأجر لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
- ٢- أن يكون هناك فروقاً في الأجر والرواتب بين الوظائف المختلفة .
- ٣- ألا تؤدي طريقة الأجر إلى إثارة العامل أو الموظف وإحساسه بالظلم.
- ٤- أن يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.

ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى طريقة أكثر ايجابية في تحديد الأجر والرواتب وهي ( تقييم الوظيفة ).

**ما هو الأجر العادل ؟**

**الأجر من وجهة نظر العامل**

ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية ولكن أيضاً ضرورياً لتسيير دفة الاقتصاد.

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

هل الأجر العادل هو الأجر النقدي قبل الخصومات ، ام هو الأجر الصافي أو الحقيقي. يجب أن يكون مقابل الجهد المبذول. أن ما يهم العامل هو الأجر الحقيقي وبمعنى أوضح فإن العامل لا يهتم اجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي.

**ولكن رابط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات**

**أولاً :** من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل الأسرة على حدة نظراً لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة انفاق دخلها.

**ثانياً :** تغير عادات الشراء من وقت لآخر ، حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء الكماليات.

**ثالثاً :** يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى وما يعتبر دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

**الأجر وجهة نظر الإدارة**

تمثل الأجر كما سبق أن اسلفنا دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات .. والأجر من وجهة نظر الإدارة أو هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة.

ومن الواضح أن زيادة الأجر دون الأخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات ، السعر ، أو الإنتاج سيكون عبئاً يتحمله أما رجل الأعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الأرباح ، أو عناصر الإنتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الاستهلاكات السنوي ، أو حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.

إذاً على الإدارة المعنية بتحديد الأجر أن تضع في اعتبارها ان شعور العاملين بعدم الرضا قد يقود إلى :

- ١- انخفاض معنويات العاملين.
- ٢- انخفاض الإنتاجية.
- ٣- زيادة معدل دوران العمالة.
- ٤- زيادة نسبة الغياب.

**مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات**

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين أجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الأجر ، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغيير الأجر.

**الطريقة البديلة لقياس دخل العامل**

**متوسط أجر الساعة :** يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحقها العامل مثل الأجر التشجيعية ، والعلاوات ، أو الأجر الإضافية.

## متوسط الدخل للساعة :

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموعة الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل اما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم ، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

## المحاضرة العشرون الطرق البديلة لقياس دخل العمل

### متوسط اجر الساعة

متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية ، والعلاوات ، أو الجور الإضافية.

### متوسط الدخل للساعة

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم ، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

### الدخل الأسبوعي

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

$$1- \text{الاجر الكلي الاسبوعي} = \frac{\text{معدل الاجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الانتاج}}$$

$$2- \text{الدخل الكلي الاسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الانتاج}}$$

$$3- \text{متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الأسبوعية لعمال الانتاج}}{\text{عدد العمال في الانتاج}}$$

- ويتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الاجور
- وفي الطريقة الأولى نستطيع الوصول إلى الجر الكلي الأسبوعي باحتساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الاسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الانتاج. فإذا كان معدل اجر الساعة ( ٢٠ ) ريال وساعات العمل القياسية في الاسبوع لعمال الانتاج البالغ عددهم ( ١٠٠ ) عامل هو معدل ( ٤٠ ) ساعة في الأسبوع ، فإن الاجر الكلي الاسبوعي للعمال هو ( ٨٠٠ ) ريال ، وتكون المعادلة على الوجه التالي :

$$\text{الاجر الكلي الاسبوعي} = \frac{٢٠ \times ٤٠٠٠}{١٠٠} = \frac{٨٠٠٠٠}{١٠٠} = ٨٠٠ \text{ ريال}$$

الصعوبة التي تواجهنا في الطرق الثلاثة هي : مثلاً هل سيشمل عمال الانتاج العاملين على أساس جزئي أم جميعهم ؟ فإذا كان تم حساب العاملين على أساس جزئي فمعنى هذا أن حساب معدل الدخل الأسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل. وقد يعطينا انطباع بوجود نوع من البطالة نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

## متوسط الدخل السنوي

- يحسب عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج. وستواجهنا نفس المشكلة السابقة الخاصة بالعمل الجزئي. أن تقرير ذلك يعتمد في الغالب على الحالة الاقتصادية ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة. حجة هؤلاء أن استبعاد العاطلين عن العمل سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور.

## العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

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

### ومن أبرز السياسات ما يلي :

- 1- اتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الاجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة. وهذا يعني انها تقدر مستويات الاجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى ، أي متبوعة وليست تابعة.
- 2- اتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الاجور.
- 3- اتباع مسلك التخلف عن مستويات الاجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

وتختلف الاعتبارات التي تبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة تشمل الآتي :

### أولاً : الاعتبارات التنظيمية والادارية :

#### 1- واجبات ومسئوليات الوظيفة

يتحدد الأجر على أساس مسئوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار الشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية للعامل أن كان متزوجاً أو عازباً.

#### 2- معدلات الاجور المماثلة

إن مراعاة مساواة الاجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجور السائدة في المنطقة أمر ضروري وهام لاجتذاب العمال والأفراد للمنشأة.

#### 3- فرص الترقية والمزايا المالية

كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة وأمثلة على بعض المزايا ((إجازات مدفوعة - والعلاوات الدورية - المساكن المخفضة - التأمين الصحي)).

### ثانياً : العوامل الاجتماعية

#### تكاليف المعيشة

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

#### الحد الأدنى للأجور

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

### ثالثاً : الاعتبارات الاقتصادية

1- معدل الإنتاج : إن اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي ان يراعى في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته ، ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج على هذا الاساس وجود معدلات أداء او انتاج قياسية ، وان

يحد الأجر وفق هذه المعدلات ، وان يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.

- ٢- **الإمكانات المالية للمنشأة :** إن قدرة المشروع المالية تلعب دوراً مهماً في تحديد الأجر ، فالمنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى.
- ٣- **عوامل العرض والطلب :** لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً مهماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل. وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.
- ٤- **الأجر السائد في المهن المشابهة في السوق :** أن دراسة السوق شيء أساسي في تحديد مستويات عادلة للأجور. ويمكن استقصاء الأجر السائد في السوق عن عدة مصادر:
  - ١- الجمعيات المهنية.
  - ٢- الغرف التجارية.
  - ٣- مكاتب التوظيف.
  - ٤- شبكة الانترنت.

### التدخل الحكومي في تنظيم الأجر

#### أولاً: اسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجر

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

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

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

**تحديد الحد الأقصى للأجور:** ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقتها الانتاجية لمقابلة متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة قطاع صناعة السلاح. وقد يحدوا هذا بالعمال الى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي او تتوقف عملية الإنتاج. وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدأ من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لاستغلال العمال لظروف الدولة.

**حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين :** في هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم او فض المنازعات.

### طرق حساب الأجر لموظفي العمليات الإنتاجية

#### أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)

- ★ ويغلب أسلوب الأجر بالساعة على العاملين من ذوي " الياقات الزرقاء " أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع ، والعمالة غير المهارة ).
- ★ وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على اساس الوقت نذكر منها ما يلي :
  - ١- صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.
  - ٢- عدم إمكانية تحكم العامل او الموظف في كمية العمل او المنتج بسبب تدخلات خارجية.
  - ٣- حينما يكون معيار الجودة أكثر اهمية من معيار الكم.
  - ٤- عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
  - ٥- عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
  - ٦- كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
  - ٧- حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف حيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.

- ونود ان تشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الانتاجية.
- فلو فرضنا مثلاً ان العامل قد اوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فإن أجره سيكون في هذه الحالة هو :  $٨ \times ٢٠ = ١٦٠$  ريالاً.
  - وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي  $٨ \times ٢٤ = ١٩٢$  ريالاً .

### ثانياً : طرق الدفع حسب الإنتاج

- ويرجع الفضل " لتايلور Taylor " في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.
- ولعل اهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي :
- ١- يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.
- ٢- تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.
- ٣- العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على اساس ما بذله من جهد.

### ومن ناحية اخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها :

- ١- تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل.. بمعنى ان لا تكون هناك تعطيلات في انسياب الإنتاج او مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي الى عطلة العامل.
- ٢- تعطي مجالاً لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
- ٣- تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الاجتماعية.

### استقصاء الأجر Wage Survey

- تلجأ كثير من المنظمات إلى استقصاء الأجر عندما تود تحديد أجر الوظائف النموذجية أو المعروفة أو المتشابهة بين المنظمات.
- والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة ، وأحياناً يمكن الاعتماد على المنظمات المهنية أو الجهات الحكومية أو الغرف التجارية.
- غير ان بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة الى الاستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجور في المنظمات المنافسة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجر لديها ، وكذلك مسايرة الأجر السائدة في السوق ، او لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجر السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الأجر عنها.
- ويمثل " استقصاء الأجر " الخطوة الثانية بعد عملية تقييم.

### خطوات عملية استقصاء الأجر

- ١- تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي.
  - ٢- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي.
  - ٣- تحديد عينة معقولة من المنظمات المشابهة.
  - ٤- إعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة.
- يمكن استخدام الاستبيان المكتوب. ▪ المقابلة الشخصية. ▪ المكالمات التليفونية.

### نظام الأجر للإدارة العليا

- إن رواتب المديرين تخضع لمعايير اخرى وحوافز اخرى الى جانب الرواتب الأساسية.
- كذلك نضيف ان الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على ان المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير :
- ١- توصيف الوظائف. ٢- تقييم الوظائف. ٣- تقويم الأداء. ٤- العلاوات المختلفة.

- هذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات أساسية هي :
  - 1- تقييم الوظائف.
  - 2- الأداء العام للمنظمة.
  - 3- مقدار ما يقدمه المنافسون من إجراءات وحوافز.
  - 4- حجم المنظمة وإمكانياتها المالية.

**ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لابد وان يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية :**

- ✓ الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
- ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- ✓ تحفيز الإداريين على الاتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
- ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.

والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع :
 

- 1- أصحاب الملكية.
- 2- الموردين والموزعين.
- 3- المنافسين.
- 4- الرأي العام.
- 5- الدولة.

وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لابد وان تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريباً التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات. وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال ، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة ، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

### غير أن هذا لا يعني

تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا الى جانب مستوى الأداء العامة للمنظمة ، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة ، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب ، والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات ، الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة ، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل ، أو من المنظمات المنافسة.

## المحاضرة الواحد العشرون نظم معلومات الموارد البشرية

### أولاً : مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

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

نلاحظ من التعريفات السابقة أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريباً العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي :

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



## ثانياً : النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

### أ- نظام الملفات :

الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشؤون الأفراد.

أهم نماذج الملفات التي يمكن أن تراها في مجال الموارد البشرية ما يلي

- 1- **ملفات الأفراد** : تحوي كل ما يتعلق بالفرد من أساسية. العمر المسمى الوظيفي ، السيرة الذاتية ....
- 2- **ملفات الوظائف** : كل وظيفة من الوظائف يكون لها تحليل للوظيفة والتوصيف والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها.
- 3- **الملفات العامة** : ليس لها علاقة بالأفراد والوظائف تكون لها علاقة بالمنظمة ككل. مثل النظم العامة ، قرارات تنظيم العمل ، ....

### ب- نظام السجلات

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

- 1- سجل الحضور والندوام ، ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والإجازات.
- 2- سجل الترقيات ، ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات ، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية.
- 3- السجل الصحي.
- 4- سجل تقويم الاداء.
- 5- سجل التظلمات والشكاوي.
- 6- سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل ، التقاعد ، إنهاء الخدمة.
- 7- سجل التعيين.
- 8- سجل التدريب.
- 9- سجل المسابقات الوظيفية.

## ثالثاً : ميكنة إدارة الموارد البشرية

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

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

- 1- الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
- 2- نظام ميكنة المعلومات واستخدامها يحقق لها الوفرة في التكاليف ، والسرعة في الوقت ، والاختصار في الجهد.

٣- إن ميكنة إدارة الموارد البشرية سيساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب ، بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق ، التمويل ، والإنتاج ، والبحوث والتطوير.

٤- إن المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

### خامساً : التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية ليس عملاً سهلاً بالنسبة للمنظمات إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الإدارة العليا فوق ذلك ، وتحتاج عملية التحول إلى دراسة مكثفة عن المسؤولين وربما من الجهات الاستشارية الخارجية. وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو التالي :

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

## سادساً : النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية

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

## سابعاً : مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية

### ١- الاستقطاب والتوظيف On-Line Screening

- المقابلات من خلال الفيديو.
- تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب.
- تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة.
- مصادر التوظيف الداخلي المحتملة.
- فحص الوثائق.
- الاختبارات.
- مقارنة المؤهلات والخبرات بمتطلبات الوظيفة.

### ٢- سجلات الأفراد الوظيفية

- تحليل معدل دوران العمالة ، والغياب.
- تحليل برامج الترقية ، تكلفة الأجور والرواتب ، حالات الفصل من الخدمة.
- المخالفات والحوافز - والمكافآت والحوافز.
- معدلات تقويم الاداء السنوي.

### ٣- إدارة التعويضات

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

### ٤- تخطيط الاحتياجات البشرية والتدريبية

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

### ٥- الخدمات

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

## ثامناً : مراحل كيفية عمل الحاسب الآلي في إعداد المعلومات

- ١- مرحلة إعداد البيانات المختلفة في نشاطات الأفراد وبعض النشاطات المرتبطة بهذا الجانب ( المدخلات ).

- ٢- مرحلة معالجة البيانات أو العمليات حيث يتم اختيار الأساليب والتقنيات المختلفة التي سيتعامل معها الحاسب من أجل تحويل البيانات إلى معلومات جاهزة للاستخدام.
- ٣- الحصول على المعلومات في أي أشكال وتبويبات متعددة في شتى مجالات الموارد البشرية .... ومن خلال هذه المعلومات يستطيع المديرون اتخاذ بعض القرارات أو التصدي لبعض المشكلات.
- ٤- الرقابة على أداء النظام سواء في التعديلات المحدثة على المدخلات أو البرامج والأساليب المستخدمة لتحويل البيانات إلى معلومات.
- ٥- كيفية الاستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات في مجال تطوير البيانات أو البرامج.

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

- كيف اختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية ، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجياً أم تقوم بنفسها بإعداد موقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها ؟ إن لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها. وعلى أي حال فإنه إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشري فإن عليها الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:
- ١- مصادر توريد الخدمات الخارجية التي تلبى احتياجاتها.
  - ٢- نوع البيانات ومصادرها والتي ستستخدم كمدخلات للنظام.
  - ٣- نوع العمليات المطلوبة سواء في شكل تقارير منتظمة أو حسب الطلب.
  - ٤- نوع العمليات المطلوبة لمعالجة البيانات ، وما قد يطرحه هذا الأمر من عملية التحول أو التغيير في بعض الإجراءات الإدارية الحالة في مجال الأفراد.
  - ٥- هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدم Hard ware أو من حيث مدة وفاعلية الاستخدام.
  - ٦- ما هي طاقة الذاكرة المطلوبة للنظام المطلوب وقدرته الاستيعابية ؟ عدد وحجم ملفات الموظفين ، تنوع الموضوعات الأخرى ، المدة اللازمة لإدخال البيانات في الحاسب ، وأخيراً حجم النمو المتوقع في العمل ومدى قدرة النظام على استيعاب النمو دون تعديلات جوهرية.
  - ٧- تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات أو إعطائها.
  - ٨- ما هي الوظائف المتعددة التي يمكن أن تتواجد على الموقع.
  - ٩- كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع في المستقبل.

### مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية

#### المزايا

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

#### العيوب

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

## الواجب الاول

س ١ : ان التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها:

ظهور علماء صغار السن

### الأنظمة والقوانين الحكومية و الدولية ..

عدم التطور في العوامل التكنولوجية

الأنظمة والقوانين الأسرية

س ٢: نتيجة لتفكير «الإدارة العلمية» انحصرت وظيفة الافراد في

التدريب، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .

التوظيف، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .

التوظيف، التدريب، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .

### التوظيف، التدريب والصحة والسلامة...

س ٣ : التعامل مع الموارد البشرية بعد تطبيق مفاهيم الإدارة العملية يستند علي:

### استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل...

لا بد من اخضاع الموظفين والعمال لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة

يتربى علي عدم الوفاء بالمعايير المحددة الطرد من العمل

أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية

س ٤ : إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من:

أن العاملين لا بد وأن يعاملو معاملة إنسانية

العامل السعيد هو عامل منتج

البناء الوظيفي واللوائح وانظمة العمل ليس لها تأثير علي إنتاجية العامل .

### يعتبر كل سبق صحيح...

س ٥: ان قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام

سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتماماتها بالإنسان

### كل ما ذكر يعتبر صحيح ...

عملت علي تطبيق مبدأ العدالة بين الناس

حددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم

س ٦ : انطلق الإسلام في تعامله مع موضوعات الموارد البشرية من عدة مرتكزات قيادية مهمة منها:

الموظف يختار وفقاً للمقدرة المالية

الجماعة لا تؤثر في اختيار الموظفين

### التفاعل من المتغيرات البيئية...

الفصل بين العمل والنواحي الانسانية

## الواجب الثاني

السؤال ١ : تتضمن عملية التوجيه في ادارة الموارد البشرية\*سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرين والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي:

### حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات ( ادارات – أقسام – وحدات )

تحديد السلطات الادارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية

كل ما ذكر يعتبر صحيح

السؤال ٢ : أهداف المنظمة من الموارد البشرية\*تشمل:  
العدالة في الأجور والمعاملة  
تطوير وتنمية المهارات  
فرص عمل جيدة  
ظروف ومناخ عمل جيد

السؤال ٣ : خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية تشمل:  
تحليل العجز والفائض النوعي أو الكمي  
تقدير حجم العمالة  
كل ما سبق صحيح  
تحليل الوضع الراهن

السؤال ٤ : آخر مرحلة من مراحل تنظيم ادارة الموارد البشرية هي:  
تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية  
تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية  
تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة  
اختيار نمط إدارة الموارد البشرية ( مركزية - لا مركزية )

السؤال ٥ : العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية تشمل الإهتمام بالوظائف التالية:  
التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة  
التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة  
تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة  
كلما سبق ذكره

السؤال ٦ : أهداف الأفراد من الموارد البشرية تشمل:  
فرص للتقدم الوظيفي  
تحقيق الولاء والانتماء  
التجانس  
الكفاءة والفعالية

### الواجب الثالث

السؤال ١ : من أسباب رفض المرشح للوظيفة في مرحلة المقابلة مع الخبراء ومراجعة التزكيات والتوصيات:  
البيانات الشخصية غير مرضية  
غير صالح طبياً  
التأثير الشخصي غير مرضي ....  
نتائج الاختبارات غير مرضية

السؤال ٢ : تشمل فوائد التهيئة المبدئية كل مما يلي ما عدا:  
انخفاض في تكلفة بداية العمل....  
الاتفاق حول الراتب والفوائد الأخرى  
ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد  
تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة

السؤال ٣ : العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها المختلفة وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، و رؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الاسبوع الأول، تسمى:

### التهيئة المبدئية للعمل....

توقيع العقود.  
مفاوضات عملية التعيين  
الاستقطاب.

السؤال ٤ : حتى يكون برنامج التهيئة المبدئية ناجحا لابد أن يحتوي علي:  
الأفلام التسجيلية.

جوله على مباني ومنشآت العمل ومكان العمل.

### جميع هذه الطرق ...

الكتب والمنشورات وأدلة العمل.

السؤال ٥ : من أسباب رفض المرشح للوظيفة في مرحلة الفحص الأولي للطلبات والمقابلة المبدئية:  
غير صالح طبيًا...

### البيانات الشخصية غير مرضية

نتائج الاختبارات غير مرضية  
التأثير الشخصي غير مرضي

السؤال ٦ : من أجل ضمان فعالية برامج التهيئة والتعريف فإن علي المنظمة:  
تنفيذ برنامج التهيئة بعد انتهاء فترة التجربة للموظف...

كل ما ذكر يعتبر صحيح

### إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة

عدم إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة

السؤال ٧ : قد تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الوظيفية الأخرى الي رفض المتقدم للوظيفة  
المعروضة و من أسباب ذلك:

العرض أكبر مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.

### العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.

كل ما ذكر يعتبر صحيح .....

عدم نجاح التهيئة المبدئية للعمل.

السؤال ٨ : من اهداف برنامج التهيئة المبدئية:

### جميع ما ذكر يعتبر صحيح...

التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات

تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة

الترحيب بالموظفين الجدد

### الاختبار الفصلي

السؤال ١ : لكي نقوم بعملية الاستقطاب لابد من تحديد الامور التالية:

مسمي الوظيفة وموقعها

واجبات الوظيفة ومسؤولياتها

شروط شغل الوظيفة

### كل ما ذكر صحيح

السؤال ٢ : من مميزات طريقة الوقائع الحرجة في تقويم الاداء عدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى

صواب

خطأ

السؤال ٣ : من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف كل ما ذكر صحيح

الاختبارات العامة

الاختبارات الشخصية

الاختبارات التخصصية

السؤال ٤ : عبارة عن توجيهات أو قواعد ارشادية لمساعدة المديرين في تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية استراتيجيات الموارد البشرية

خطة الموارد البشرية

أهداف الموارد البشرية

سياسات الموارد البشرية

السؤال ٥ : المقابلات مع مندوبي الادارة العليا هي الخطوة الثانية من خطوات اختيار الوظائف المهنية صواب

خطأ

السؤال ٦ : مكاتب التوظيف بالمنظمات وسيلة ملفتة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلا

صواب

خطأ

السؤال ٧ : اختبارات الانجاز أو المعرفة المهنية تقيس:

تقيس هذه الاختبارات كل ما ذكر

مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في المقابلة الشخصية

مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي

اختبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل

السؤال ٨ : في الخطوة الثالثة من تخطيط الاحتياجات البشرية وهي تحليل تأثير تحسين الانتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الانتاج او تكنولوجيا جديدة يتم : ي

إضافة هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة

إضافة هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة والسابقة معاً

خصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل السابقة

خصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة

السؤال ٩ : تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة او يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات التقارير واتخاذ القرارات:

سلوكيات العمل

الواجبات الوظيفية

اختصاصات الوظيفة

الادوات المستخدمة في العمل

السؤال ١٠ : ليس من الضروري ان يستند محتوى اختبار شغل الوظيفة على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها  
صواب  
خطأ

السؤال ١١ : من الأساليب غير الكمية المستخدمة في تحليل الطلب علي الموارد البشرية:  
طريقة تحليل الارتباط  
طريقة تحليل الاتجاه  
طريقة التقدير الشخصي للمشرفين  
طريقة تحليل المعدلات

السؤال ١٢ : التعامل مع الموارد البشرية بعد تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند علي  
لابد من اخضاع الموظفين والعمال لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة  
أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية  
يتربى علي عدم الوفاء بالمعايير المحددة الطرد من العمل  
استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل

السؤال ١٣ : يختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة الى أخرى، وفقا لمجموعة الوظائف المتقدم اليها  
صواب  
خطأ

السؤال ١٤ : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي  
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية  
الإدارة الوسطى كإدارة استشارية  
الإدارة الوسطى كإدارة تنفيذية  
الإدارة العليا كإدارة استشارية

السؤال ١٥ : ان قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام  
سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتماماتها بالإنسان  
كل ما ذكر يعتبر صحيح  
عملت علي تطبيق مبدأ العدالة بين الناس  
حددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم

السؤال ١٦ : نتيجة لتفكير «الإدارة العلمية» انحصرت وظيفة الافراد في  
التوظيف، التدريب والصحة والسلامة.  
التوظيف، التدريب، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .  
التوظيف، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .  
التدريب، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .

السؤال ١٧ : تقيس اختبارات الذكاء القدرة علي التذكر والقدرات الحسابية  
صواب  
خطأ

السؤال ١٨ : يعرف تقويم الاداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة الاجازات السنوية  
صواب  
خطأ

السؤال ١٩ ..... : تعني ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة :  
المعرفة  
القدرات الخاصة  
السمات الشخصية  
المهارات

السؤال ٢٠ : من أهداف عملية التقويم فيما يتعلق بالأهداف الادارية، استخدام نتائجه في التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار  
صواب  
خطأ

السؤال ٢١ : من الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقويم أن يقوم الموظفون بتقويم اداء رؤسائهم  
صواب  
خطأ

السؤال ٢٢ : أول خطوة من خطوات تقويم الأداء هي تحديد متطلبات التقويم واهدافه  
صواب  
خطأ

السؤال ٢٣ : استخدام شبكة المعلومات (الانترنت) كوسيلة للإستقطاب مكلف مالياً  
صواب  
خطأ

السؤال ٢٤ : كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥٠٠,٠٠٠ لمندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع . وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنة القادمة الى ٨٨ مليون ريال وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي:  
مندوبي بيع جدد

٦ مندوبي بيع جدد  
٥ مندوبي بيع جدد  
٤ مندوبي بيع جدد

السؤال ٢٥ : من طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف، حيث يتولى الموظف بنفسه جمع البيانات. هذه الطريقة تسمى:  
الملاحظة الشخصية  
الاستقصاء اليومي  
مقاييس الموظفين  
سجل الموظف اليومي

السؤال ٢٦ : أهداف تخطيط الموارد البشرية تشمل كل مما يلي ما عدا:  
المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيته للعمل.  
استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً  
أحداث التغيرات الاقتصادية الدولية و الإقليمية و المحلية  
مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر وتكلفة أقل )

السؤال ٢٧ : الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ينتج عن:  
أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين  
أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف صغار العاملين  
أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المجتمع  
أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة العليا

السؤال ٢٨ : يرتبط فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية بما يلي :  
قياس الحركة والزمن  
يعتبر كل ما سبق صحيح  
الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والانسانية للعامل  
أن الانسان في عمله كطاقة منتجة يختلف عن الآلة

السؤال ٢٩ : تقوم فكرة هذه مراكز التقييم الإداري على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف حقيقية لحل الازمات الإدارية  
صواب  
خطأ

السؤال ٣٠ : يعتبر كل من الآتي من وسائل الاستقطاب الخارجي ما عدا:  
موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية  
مكاتب التوظيف  
المعاهد والجامعات  
لوحه الإعلانات بالمنظمة

السؤال ٣١ : اذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج الي السرعة في شغلها فإن أفضل وسيلة للإستقطاب هي :  
الانترنت  
مكاتب التوظيف  
الموظفين الحاليين بالمنظمة  
الإعلانات

السؤال ٣٢ : على الرئيس قبل البدء في عملية تقويم الأداء ان يبدأ بنقاط القوة في أداء المرؤوس اولا ومن ثم ينتقل الى نقاط الضعف في أدائه وان يحدد الخطوات المطلوبة منه  
وكيفيه تحسينها  
صواب..  
خطأ

السؤال ٣٣ : حينما تكون علاقة الرئيس مع المرؤوس جيدة أو سيئة فالعلاقة ستتعاكس على جميع عناصر التقييم وهذا يسمى تأثير الهالة  
صواب  
خطأ

السؤال ٣٤ : من ايجابيات اسلوب الاستقصاء (الاستبانة) :  
تحتاج الى جهود ضخمة في اعادة صياغة الاسئلة  
تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الموظفين  
سهولة فهم المجيب على الاسئلة  
**اقل كلفة قياسيا بأسلوب المقابلات**

السؤال ٣٥ : انطلق الإسلام في تعامله مع موضوعات الموارد البشرية من عدة مرتكزات قيادية مهمة منها:  
الجماعة لا تؤثر في اختيار الموظفين  
الموظف يختار وفقاً للمقدرة المالية  
**التفاعل من المتغيرات البيئية**  
الفصل بين العمل والنواحي الانسانية

السؤال ٣٦ : في هذه الخطوة من خطوات تحليل الوظائف، يتم اختيار نماذج من كل  
مجموعة من الوظائف المتشابهة:  
استخلاص الوصف الوظيفي  
مراجعة المعلومات  
**اختيار نماذج وظيفة تمثيلية**  
جمع معلومات عن الوظيفة

السؤال ٣٧ : الفحص الأولى لطلبات التوظيف (أو مقابلة أولية) يعتبر أول خطوات الاختيار  
صواب  
**خطأ**

السؤال ٣٨ : الاستراتيجية التي قد تعتمدها المنظمة في تصميم الوظائف يمكن أن تتأثر بثلاثة عوامل هي:  
**عامل الرضا الوظيفي، التكلفة ، الانتاجية**  
عامل التكلفة، القوي البشرية، الامتيازات  
عامل الرضا الوظيفي، التكلفة، القوي البشرية  
عامل الرضا الوظيفي، الانتاجية، الامتيازات

السؤال ٣٩ : التخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط هي:  
الاستمرارية التوقع، المستقبل، الانجاز الهدف  
الانظمة والقوانين الأسرية  
**الهدف، العمل ، المستقبل ، الاختيار بين البدائل ، الاستمرارية**  
الاستمرارية الاختيار بين البدائل الماضي ، العمل ، الهدف

السؤال ٤٠ : ان مصطلح تخطيط الموارد البشرية :  
قد حل محل مصطلح ( تنظيم القوى العاملة )  
**قد حل محل مصطلح ( تخطيط القوى العاملة )**  
قد حل محل مصطلح ( رقابة القوى العاملة )  
قد حل محل مصطلح ( تنسيق القوى العاملة )

السؤال ٤١ : تقيس اختبارات القدرات والاستعداد القدرات اللفظية والحسابية  
**صواب**  
**خطأ**

السؤال ٤٢ : من ايجابيات الجامعات كمصدر للإستقطاب أن الخريجين يهتمون بمسمى الوظيفة أكثر من مركز المنظمة  
صواب  
خطأ

السؤال ٤٣ : ان التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها:  
الأنظمة والقوانين الأسرية  
عدم التطور في العوامل التكنولوجية  
الأنظمة والقوانين الحكومية و الدولية  
ظهور علماء صغار السن

السؤال ٤٤ : من أهداف عملية التقييم فيما يتعلق بأهداف التوجيه والارشاد، استخدام نتائجه في قرارات صرف المكافآت التشجيعية  
صواب  
خطأ

السؤال ٤٥ : من طرق تقدير الطلب (يتم تقديرها هنا استنادا بطبيعة الحال على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين و الجرسونات و المشرفين لمطعم (بيتزاهايت) بعدد ١٥ فرداً فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابهة بنفس التقدير) هذه الطريقة تسمى:  
طريقة تحليل المعدلات  
طريقة التقدير على أساس مراكز العمل  
طريقة التجربة والخطأ  
طريقة تقدير المشرفين

السؤال ٤٦ : تتواجد في بعض الدول المتقدمة وتهدف الى البحث نيابة المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوي  
مكاتب التوظيف  
مكاتب الاستقطاب الاستشارية  
الشبكة العنكبوتية  
مكاتب التوظيف في المنظمة نفسها

السؤال ٤٧ : في طريقة الوقائع الحرجة لتقويم الاداء تتم المقارنة بين الأشخاص وليس استنادا علي معايير الوظيفة  
صواب  
خطأ

السؤال ٤٨ : من المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:  
ثقة الموظفين في نتائج عملية التحليل  
التوصيف الوظيفي بالنسبة للموظفين الجدد قد لا يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي، او تصريح  
ضرورة تحديث المعلومات

السؤال ٤٩ : إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من

أن العاملين لابد وأن يعاملو معاملة إنسانية

**يعتبر كل سبق صحيح**

البناء الوظيفي واللوائح وانظمة العمل ليس لها تأثير علي إنتاجية العامل.  
العامل السعيد هو عامل منتج

السؤال ٥٠ : تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين

عامل متغير (حجم المبيعات ) مثلا و الاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل

**طريقة تحليل المعدلات**

طريقة تحليل الاتجاه

طريقة التقدير الشخصي للمشرقيين

طريقة تحليل معامل الارتباط

السؤال ٥١ : العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية تشمل:

المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق

مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات

طبيعة المنشأة ومجال عملياتها ، وحجمها وعمرها الإنتاجي

**كل ما ذكر صحيح**

السؤال ٥٢ : الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين

للعمل وواجبات الوظيفة

**صواب**

خطأ

السؤال ٥٣ : من طرق تحليل عرض الموارد البشرية وتعطي المخططين تصورا واضحا عن إمكانية ترقية أو

نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته

**طريقة مخزون المهارات**

طريقة نظم المعلومات الالية

طريقة تحليل معامل الارتباط

خرائط الإحلال

السؤال ٥٤ : ليس من الضروري ان يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم

صواب

**خطأ**

السؤال ٥٥ : تشمل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد

**أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.**

عدم الربط بين عملية التخطيط للموارد البشرية و عملية التخطيط الشاملة للمنظمة

تحليل البدائل من حيث الموارد المالية فقط التي سنستخدم قياسا بالموارد المتاحة

السؤال ٥٦ : تعني السيرة الذاتية «مسار حياة الفرد» وليس هناك شكل موحد لها، بل يتحدد وفق مرتكزات

معينة

**صواب**

خطأ

السؤال ٥٧ : طريقة الترتيب كواحدة من طرق تقويم الأداء تقيس أداء الموظف وفق معايير قابلة للجدل  
صواب  
خطأ

السؤال ٥٨ : تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة يشمل الاجابة علي عدد من الأسئلة  
منها :  
كيف حققنا ما نريد ؟  
أين نحن الآن؟  
كل ما ذكر صحيح  
ماذا نريد ؟

السؤال ٥٩ : المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية، علي مستوي الادارة العليا هي:  
مهارات فكرية متوسطة مهارات سلوكية عادية مهارات فنية عالية  
مهارات فكرية متوسطة مهارات سلوكية عالية مهارات فنية عادية  
مهارات فكرية عادية مهارات سلوكية عالية مهارات فنية متوسطة  
مهارات فكرية عالية مهارات سلوكية متوسطة مهارات فنية عادية

السؤال ٦٠ : الجامعات تمثل مصدرا من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية  
صواب  
خطأ

{.. اللهم إني أستودعك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت فرده لي عند حاجتي إليه إنك على كل شيء قدير  
وحسبنا الله ونعم الوكيل..}