

## \*المحاضرة الاولى:- تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية



### اولا تطور ادارة الموارد البشريه/

#### 1-المنظور الاسلامي:

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد الإسلام كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم .

**أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام/** الاختيار و التعيين , المسئولية و التفويض , القيادة و الرقابة ع الافراد ,

التعويض المادي والضمان الاجتماعي , تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامه و الخاصه.

#### المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية:

1 ➤ الوسطية 2 ➤ التفاعل مع المتغيرات البيئه 3 ➤ الانتماء الى الجماعه 4 ➤ الانسانيه

## 2-منهج الاداره العلميه:

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

## الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية :

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

## 3-مدرسة العلاقات الإنسانية:

\*تفرض معاملة العاملين إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

## أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية /

- 1 - عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج"
- 2 - تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر
- 3 - تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح
- 4 - تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال

## مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية /

| <u>منهج الإدارة العلمية</u>   | <u>منهج العلاقات الإنسانية</u>  |
|---|---|
| العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام.                                | العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.   |
| لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن. | ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية (العامل السعيد هو عامل منتج) |
| أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط.   | هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية.                                 |

#### 4-ادارة الافراد:

نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شئون الأفراد تسمى إدارة الأفراد.

#### نواحي القصور في إدارة الأفراد :

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

#### مقارنة بين ادارة الافراد كوظيفة و ادارة الافراد كقسم:

| ادارة الافراد كقسم  | ادارة الافراد كوظيفة  |
|---|---|
| إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد، مثل توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم | إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة، فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه. |

#### ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية ؟

#### يعني التحول :

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

نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد: راجع الجدول (2-1)

## تعريف إدارة الموارد البشرية

### التعريف الأول:

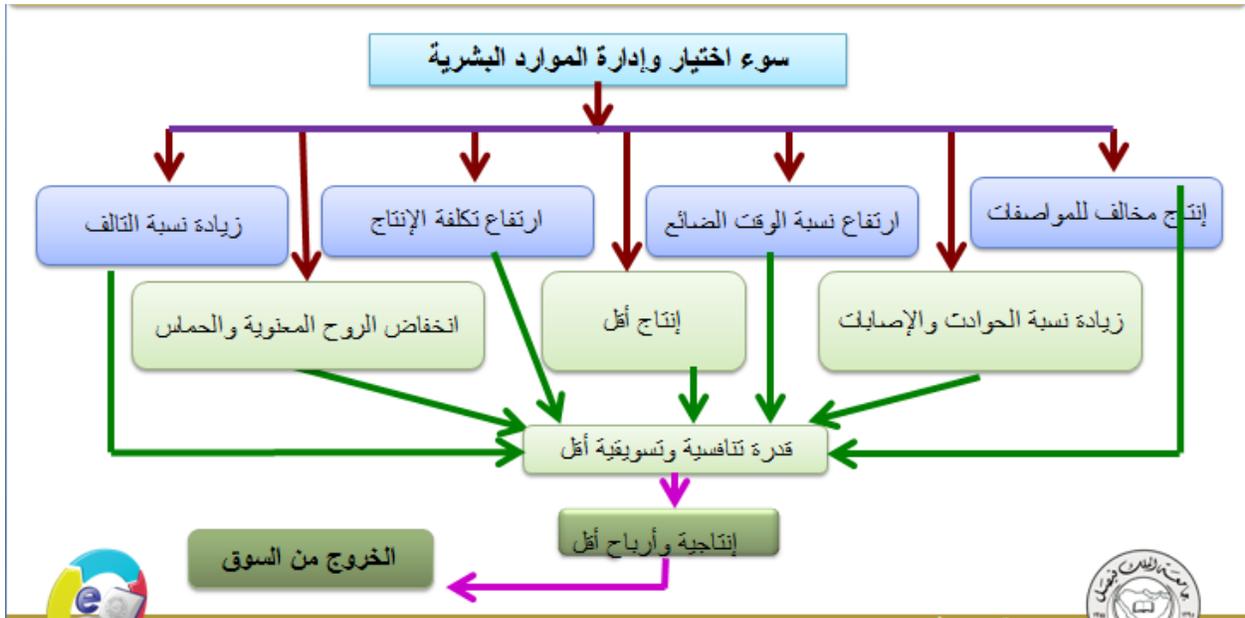
تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين.

### التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

### أهمية إدارة الموارد البشرية

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



### رسالة إدارة الموارد البشرية:

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفق على:

رسالة إدارة الموارد البشرية أي: (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)

\* التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال وجود استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.

## استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية.

### **أمثلة على إستراتيجيات الموارد البشرية:**

- (\* تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة.
- (\* الترقية من داخل المنظمة .
- (\* اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- (\* تقديم حوافز مالية أكبر من الساند في السوق للكفاءات النادرة

## أهداف إدارة الموارد البشرية/



## سياسات إدارة الموارد البشرية:

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

## زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية:

حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد:

أن تكون مكتوبة.

أن تعمم على جميع العاملين.

أن تراجع من حين لآخر.

أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

## خطط العمل في إدارة الموارد البشرية/

خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :

1- ما هو المطلوب عمله ؟

2- كيف يتم التنفيذ ؟

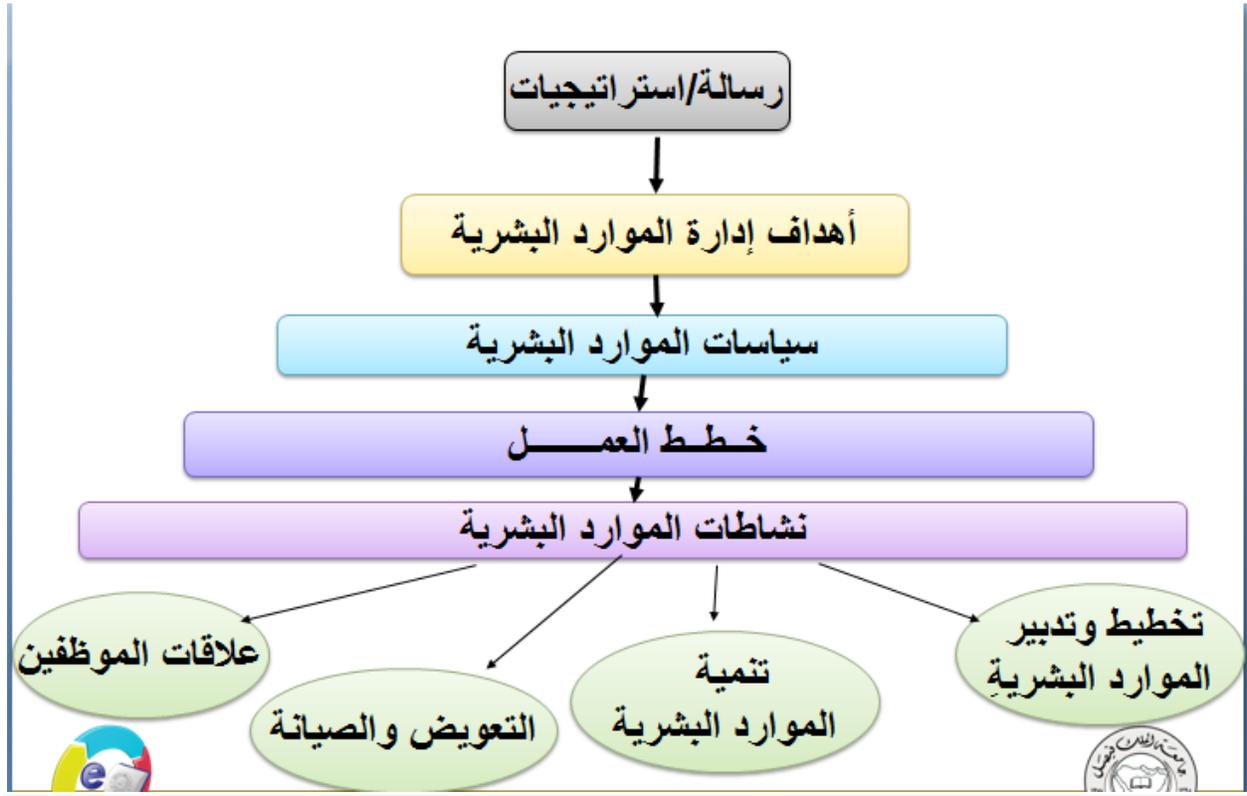
3- من سيتولى التنفيذ ؟

4- متى يتم التنفيذ ؟

5- ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟

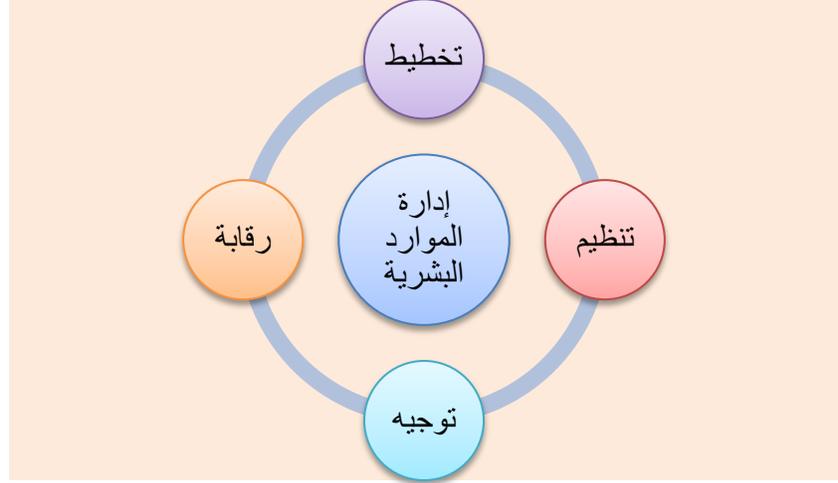
6- ميزانية التخطيط ؟

الخلاصة إطار العمل ضمن إدارة الموارد البشرية يظهر في الشكل التالي:



## \*المحاضرہ الثانیہ: نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

### العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:



### تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:





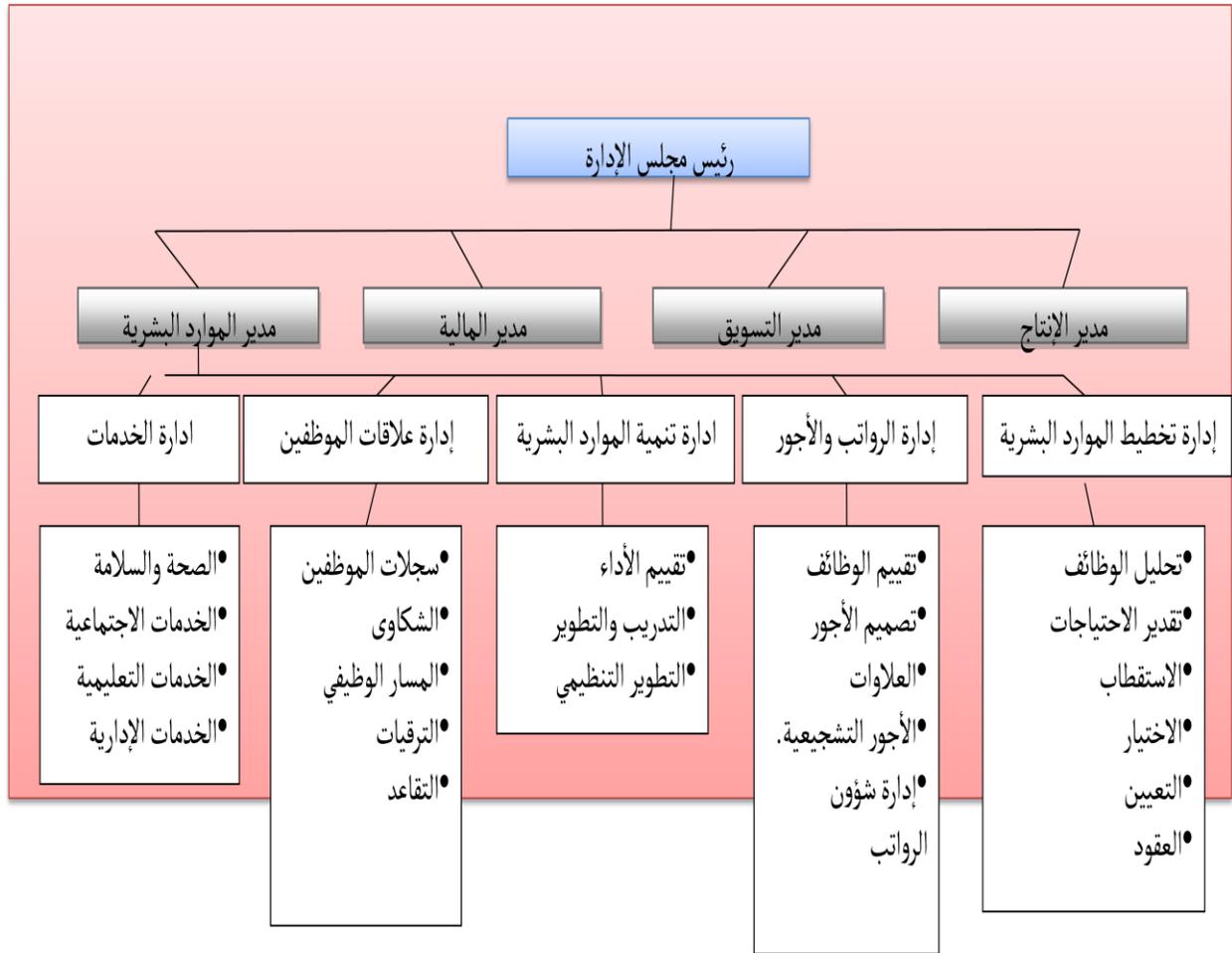
### توجيه الموارد البشرية:

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

## رقابة الموارد البشرية/

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

## الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



## تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية:

| الوظائف القيادية   | الوظائف الكتابية  | الوظائف التخصصية   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدراء الأقسام</li> <li>• المدير العام</li> <li>• للآقسام</li> <li>• القيادة الإدارية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• السكرتارية</li> <li>• الاستعلامات</li> <li>• مشغل الحاسبات</li> <li>• التحرير</li> <li>• الصادر والوارد</li> <li>• حفظ الملفات</li> <li>• المساعدين الإداريين</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستشارات والتوجيه</li> <li>• خبراء تقييم الوظائف</li> <li>• خبراء تصميم وتحليل الوظائف</li> <li>• خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز</li> <li>• خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي</li> <li>• خبراء التطوير والتنمية الوظيفية</li> <li>• خبراء علاقات الموظفين</li> </ul> |

## المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية/

### **مهارات مدير الموارد البشرية:**

المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم.

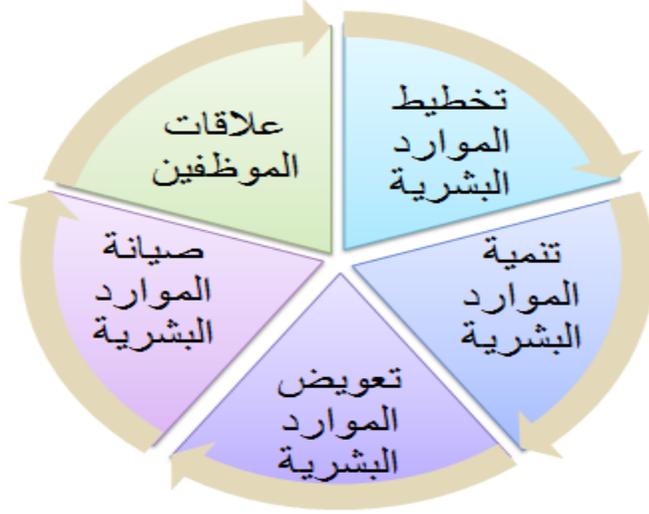
المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز

المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار

### الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية:

| الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي  | الخصائص العامة   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• العدالة في المعاملة.</li> <li>• الرحمة.</li> <li>• عدم الاستبداد بالرأي.</li> <li>• اختيار البطانة الصالحة.</li> <li>• تحري مصلحة المرؤوسين.</li> <li>• مراعاة تقوى الله والخوف منه.</li> <li>• الأمانة.</li> <li>• الكفاءة والمقدرة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.</li> <li>• إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.</li> <li>• إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.</li> <li>• معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل.</li> <li>• قدرة إقناع أصحاب المصالح.</li> <li>• الاستماع والإنصات الجيد.</li> <li>• تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف.</li> <li>• القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.</li> </ul> |

## النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية/



## العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى/



راجع الجدول (2-2)



## \*المحاضره الثالثه: تحليل وتوصيف الوظائف

### \*تحليل الوظائف JOB ANALYSIS

\* هي مجموعه الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها.

\* هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسئولياتها، 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

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

\* الواجبات الوظيفية.

\* سلوكيات العمل.

\* الأدوات المستخدمة.

\* معايير الاداء.

\* ظروف العمل.

\* مواصفات شاغل الوظيفة

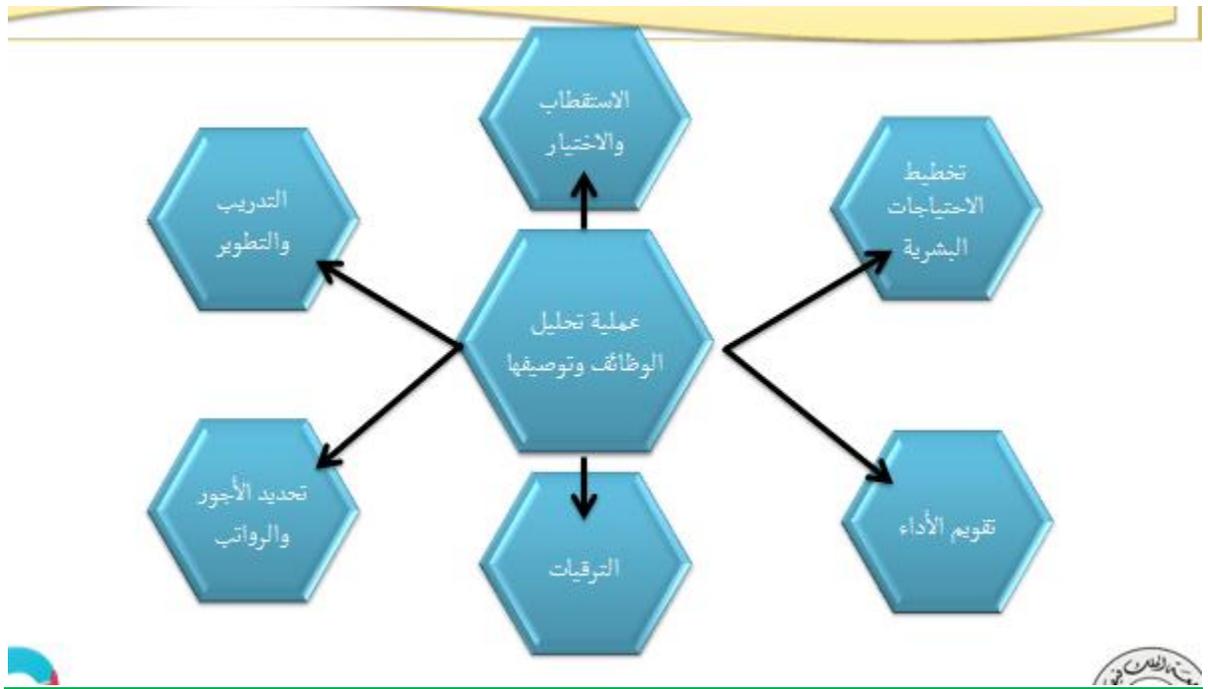
## مجالات استخدام نتائج تحليل العمل/

| تساعد نتائج تحليل العمل في  | في مجال                 |
|---|-------------------------|
| *تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً.<br>*تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.  | تخطيط الموارد البشرية   |
| *مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.<br>*تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين  | استقطاب الموارد البشرية |
| *تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة<br>*تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.   | اختيار الموارد البشرية  |
| *يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.<br>*يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته.<br>*يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب. | تدريب الموارد البشرية   |
| *تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.   | تقييم الموارد البشرية   |
| *تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.<br>*تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.  | تعويض الموارد البشرية   |
| *وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة<br>*مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.   | تخطيط المسارات الوظيفي  |
| *وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة<br>*تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له   | السلامة والصحة والأمن   |

## أهمية تحليل الوظائف/

- \* تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد.
- \* تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
- \* تساعد في تحديد حجم العمل و بالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة.
- \* تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.
- \* تحديد الحوافز المناسب للوظيفة

## ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



الاستقطاب والاختيار: تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.

تحديد الأجر: عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.

تقويم الأداء: يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.

التدريب والتطوير: حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.

الترقيات: حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.

تخطيط الاحتياجات البشرية: يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد

## خطوات عملية تحليل الوظائف/

- 1\* تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.**
- 2\* تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .**
- 3\* تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف).**
- 4\* تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...).**

### **\* ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟**

الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر. بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية. المصدر الأول هو نتائج تصميم الأعمال.

### **\* ما هي معايير المفاضلة؟**

التكلفة، السرعة، الدقة، الموضوعية، طبيعة الوظيفة

### **5\* اختيار أسلوب جمع المعلومات:**

أ- الملاحظة.

ب- المقابلة. ( فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين)

ج- الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها .

د- قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها

هـ - سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر.

### **6\* جمع المعلومات عن الوظيفة**

## \*7 تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج

- \* الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
- \* طبيعة وماهية عمل الوظيفة.
- \* عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
- \* الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.
- \* حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
- \* الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة.
- \* التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل
- \* نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة
- \* الخصائص و الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

## \*8 إعداد بطاقة توصيف الوظيفة

### مبررات تحليل العمل:

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:

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

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

## بطاقة توصيف الوظيفة JOB SPECIFICATION

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف،

### مكونات بطاقة وصف الوظيفة:

1- معلومات عن الوظيفة.

2- واجبات الوظيفة.

3- مسؤوليات الوظيفة.

### متطلبات شاغل الوظيفة:

الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة:

المعرفة: المؤهل العلمي والتخصص،

المهارات: الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق...

القدرات: القيادة، الابتكار، الحوار، التحليل، التكيف مع ظروف العمل...

السمات الشخصية: النزاهة، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة،  
القوة البدنية

## \*المحاضرة الرابعة: تخطيط الاحتياجات البشرية

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

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

**ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟**

### 2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

**ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط الجوانب التالية :**

\*تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.

\*تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.

\*تخطيط التدريب و تقويم الاداء .

\* تخطيط المسار الوظيفي ( التقدم الوظيفي – المستقبل الوظيفي)

\*يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

\*تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.

\*يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها. **و تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:**

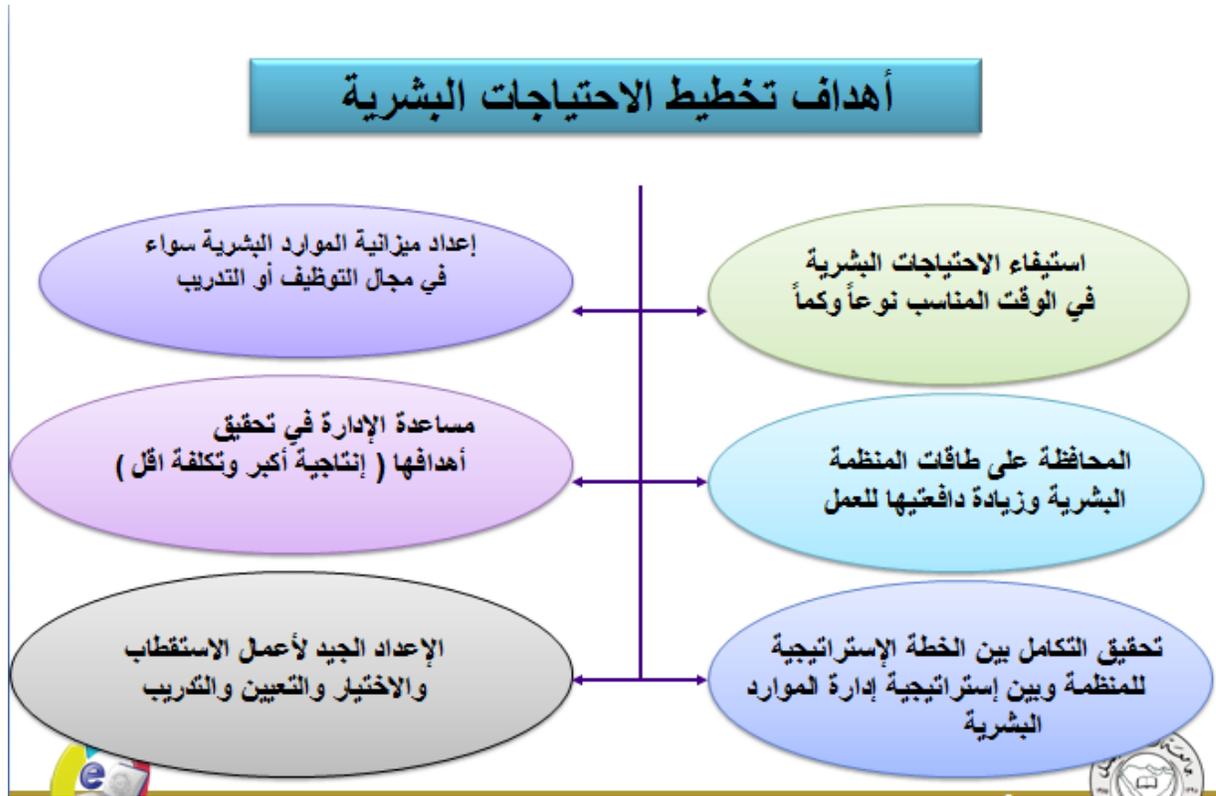
\*يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.

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

## اهمية واهداف تخطيط الموارد البشرية/

- \*الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة.
- \*تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- \*يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- \*اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- \*يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .

## اهداف تخطيط الاحتياجات البشريه/



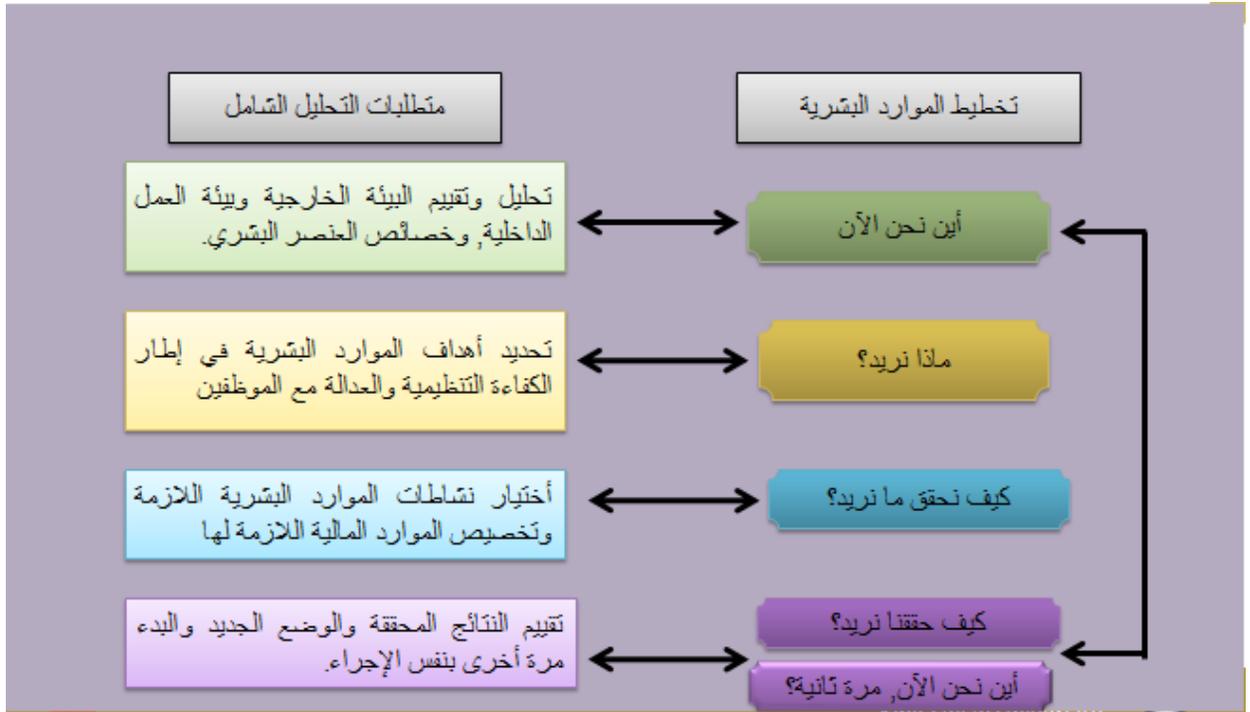
## علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي/

التخطيط الاستراتيجي/ هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .

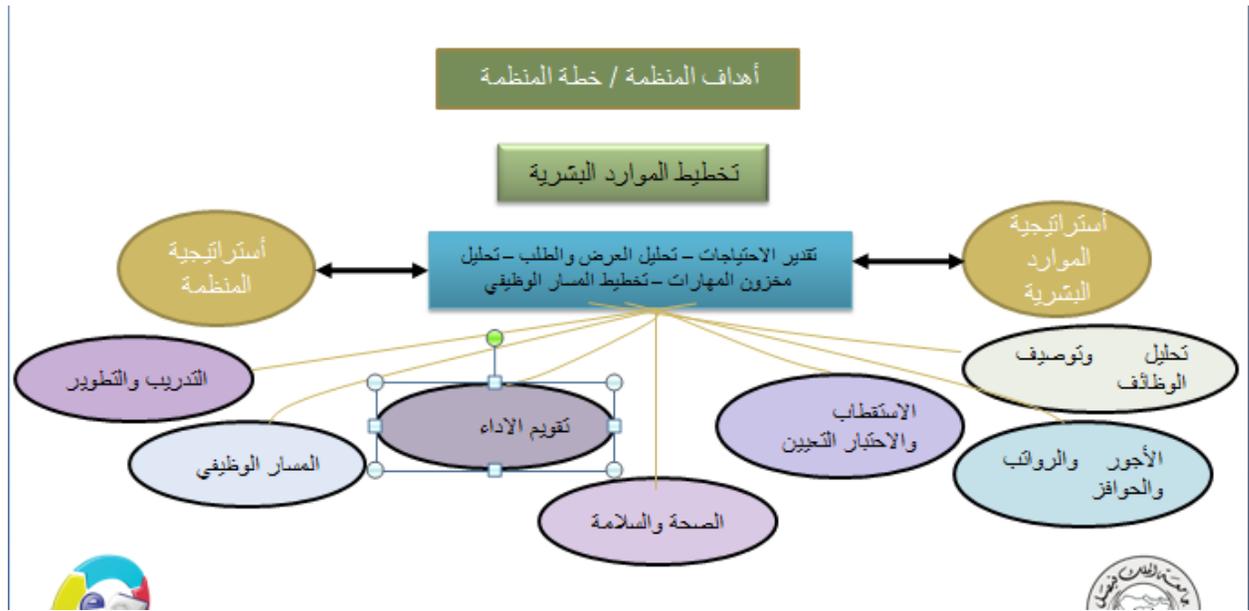
\*هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .

\*فالخطط الاستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة

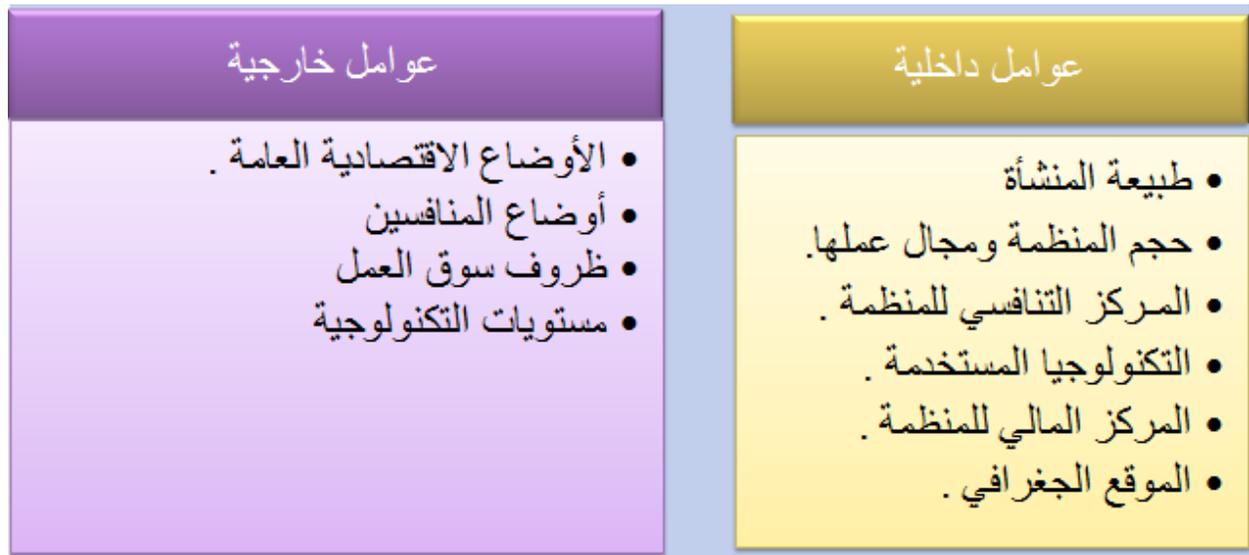
## العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة:



## تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الاخرى للمنظمة:



## العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

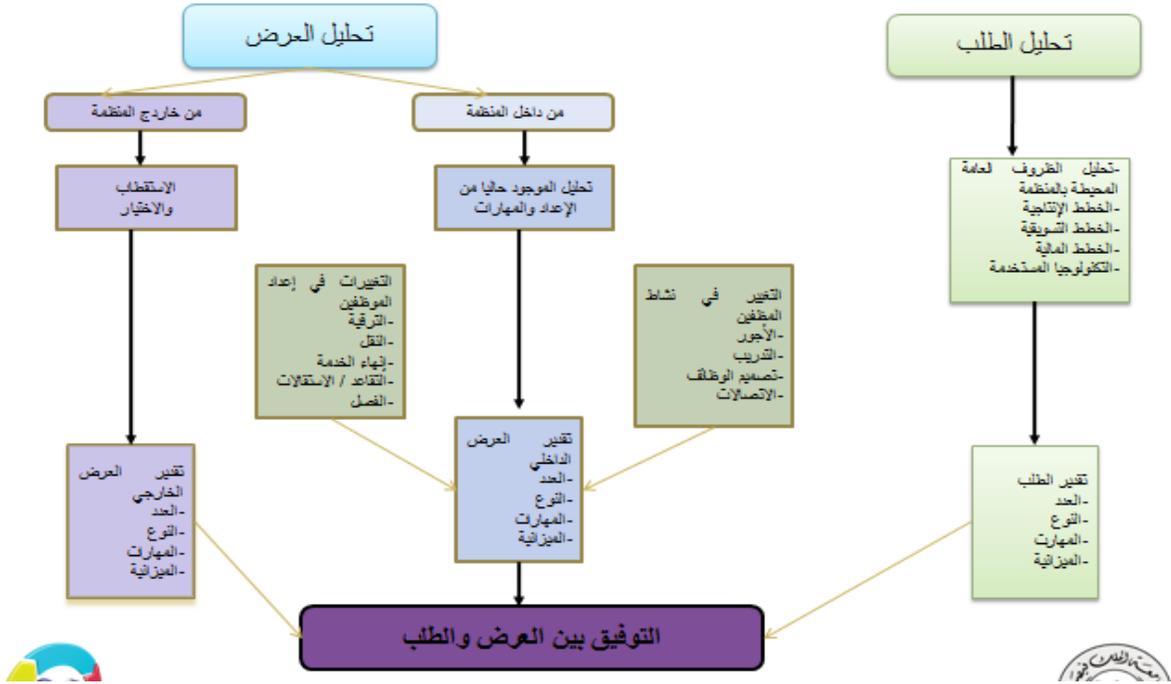


## خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية/

- 1- تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية, أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة .
- 2- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كميا او نقديا) .
- 3- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق او تكنولوجيا انتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدرا بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- 4- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب, دوران العمل, الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة, وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثا.
- 5- احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
- 6- تحويل الساعات إلى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يوميا), ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقا لاحتياجات المنظمة.

## خطوات تقدير الاحتياجات البشرية:

- 1- تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
- 2- تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
- 3- التوفيق بين العرض والطلب .



## تحليل الطلب على الموارد البشرية:

يوضح تحليل الطلب :

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

في هذا يجب القيام بما يلي:

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

## أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

الأساليب غير الكمية:

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

الأساليب الكمية:

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

## تحليل العرض على الموارد البشرية:

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

**1- العرض المتوقع من داخل المنظمة:** أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حالياً ولاحقاً، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة.

### خطوات تحليل العرض الداخلي:

1-تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.

2-تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.

3-تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.

4-تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

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

## ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

**1- محزون المهارات:** يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف ( التدريب – الامتحانات –تطلعاته – رأيه المباشر). وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في مؤهلاته – خبراته الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

**2- طرائق الاحلال:** أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة , والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً , وتحتوى على : عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه .وعمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهارات

**3- نظم المعلومات الالية:** تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات . بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي.

**2- العرض المتوقع من خارج المنظمة:** تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات .

يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

\*الظروف الاقتصادية العامة ( التضخم - البطالة - الميزان التجاري )، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.

\*أوضاع الأسواق المحلية : تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطتها نفس هذه الظروف.

\*أوضاع سوق المهن المحلية: تعكس الظروف السائدة فانضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .

### التوفيق بين الطلب والعرض/

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

**الحالة الأولى:** زيادة الطلب على العرض ( حالة عجز ).

**الحالة الثانية:** زيادة العرض على الطلب ( حالة الفائض).

**الحالة الثالثة:** التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .

### الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

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

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

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

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

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

\*في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.

\*قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.

\*قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

## \*المحاضرة الخامسة: الاستقطاب والاختيار

### مفهوم الاستقطاب:

\*يعني الاستقطاب البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل.

\*الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب.

\*الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة.

### اهمية الاستقطاب:

\*تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الاختيار والتعيين إذ يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة.

\* الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية.

\*تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمترشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية.

\*تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

\*يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات (الإعلان، الاتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة).

### قواعد الاستقطاب/

#### 1- مركزية سياسة الاستقطاب

\* حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي.

\*مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف.

\*توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه

#### 2- دراسة أوضاع سوق العمل

\* مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة.

\*حدود سوق العمل /محلي / إقليمي / عالمي.

\*الظروف الاقتصادية السائدة.

\* الإغراءات المقترحة من المنافسين.

#### 3- التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب

## طرق الاستقطاب:

**1- الاستقطاب الداخلي:** تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية.

### مزايا الاستقطاب الداخلي

- \*وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة
- \*أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين
- \*انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة
- \*تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين
- \*انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي
- \*يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها

### عيوب الاستقطاب الداخلي

- \*الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة.
- \*تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين.
- \*حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار.

## 2- الاستقطاب الخارجي

### مصادر الاستقطاب الخارجي

هي متخلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية. الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجي التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات.

### مميزات المصدر الخارجي

يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة. يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها.

### سلبيات المصدر الخارجي:

احتمال تعيين موارد لتحمل المواصفات المطلوبة. يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلبا على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

## وسائل الاستقطاب الخارجي

**\*الإعلانات:** أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعى كل من:

اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف، المجلات المتخصصة، الجرائد،)

صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعي ما يلي:

يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة.

تحديد العمل المطلوب من المتقدمين

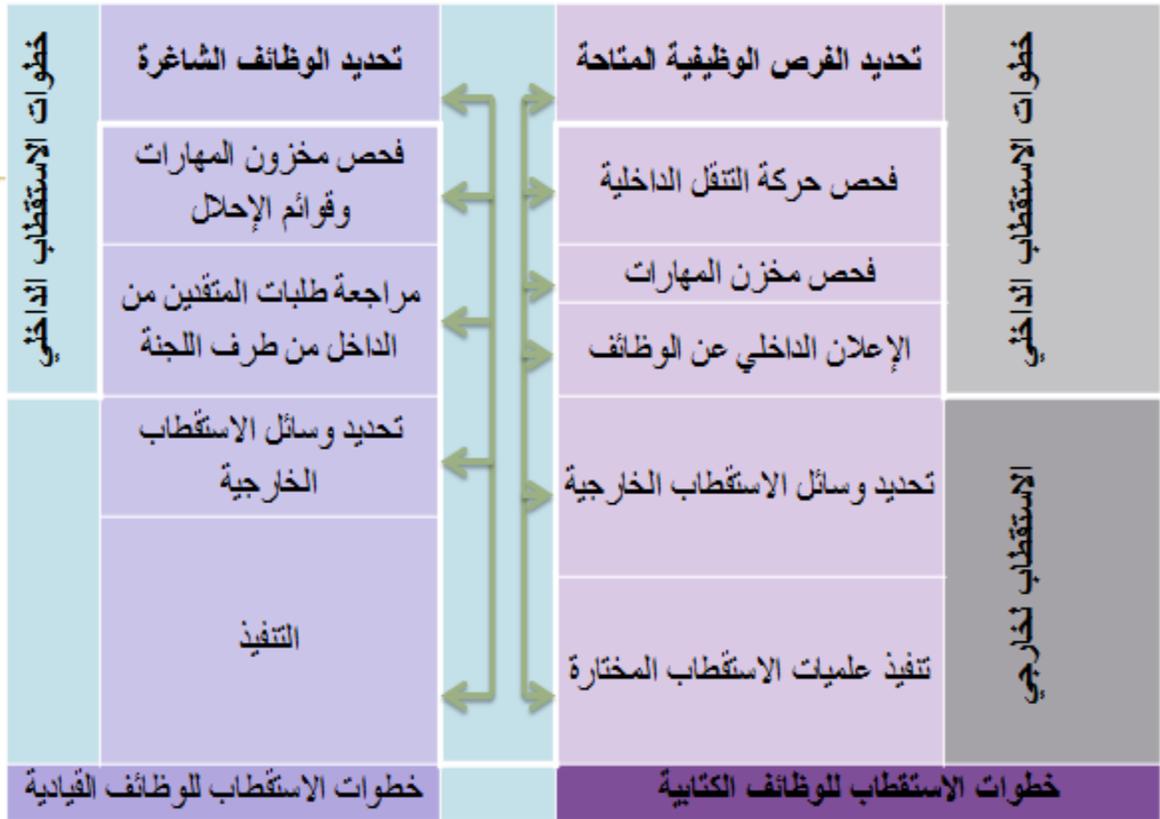
**\*مكاتب التوظيف:** التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل. منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية ( الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة)

**\*مكاتب الاستقطاب الاستشارية:** هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.

**\*المعاهد والجامعات:** مثل المعاهد و الجامعات والمدارس المتخصصة...الخ. يجب اختيار المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها...الخ.

**مكاتب التوظيف بالمنظمات.**

**الإعلان عن طريق الانترنت.**



## معايير تقييم برنامج الاستقطاب:

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

## مفهوم الاختيار/

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

الاستقطاب

الاختيار

التعيين

مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

| متطلبات الوظيفة                                       | مواصفات الفرد  |
|---|--|
| واجبات الوظيفة<br>مسؤوليات الوظيفة<br>صلاحيات الوظيفة | التأهيل العلمي<br>الخبرة<br>التدريب السابق<br>المهارات الشخصية<br>القدرات الخاصة<br>السمات الشخصية |

خطوات الاختيار

| استكمال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة  | استقبال طلبات التوظيف   | استقبال طلبات التوظيف  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا</li> <li>مقابلة مع الرئيس</li> <li>قرار الاختيار</li> <li>التفاوض على الأجر</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>استكمال طلبات التوظيف</li> <li>المقابلة مع الخبراء</li> <li>المقابلة مع ادارة المنظمة</li> <li>قرار الاختيار</li> <li>التفاوض على الأجر</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>الفحص الأولي للطلبات</li> <li>الاختبارات</li> <li>استكمال طلبات التوظيف</li> <li>المقابلة مع الخبراء</li> <li>المقابلة مع ادارة المنظمة</li> <li>قرار الاختيار</li> </ul> |
| خطوات اختيار وظائف قيادية  | خطوات اختيار وظائف مهنية  | خطوات اختيار وظائف كتابية  |

## تابع: خطوات الاختبار

### 1- الفحص الأولى لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

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

#### يحتوي طلب التوظيف الأقسام التالية:

معلومات أساسية: الاسم العنوان...

معلومات عن الوظيفة: المسمى، الأجر، نوع العمل.

معلومات عن المستوى التعليمي: الكلية، البرامج، التخصص، المهارات الخاصة.

معلومات صحية

التاريخ الوظيفي السابق

الافراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم.

### 2- الاختبارات Tests :

تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية، مهنية، فنية).

#### ومن مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:

\*ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها.

\*ان يتمتع الاختبار بالموثوقيه Reliability , بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الاعادة

\*المصدقية، أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح.

\*ان تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل او تقنياته.

#### اختبارات الذكاء

تهدف الى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة.

كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها، تقيس تلك الاختبارات:

القدرة على التركيز.

القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.

الذاكرة.

القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي .

### ب- اختبارات القدرات والاستعداد

تهدف الى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الاعمال والانشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب، تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام

القدرات اللفظية، القدرات الحسابية، القدرات الكتابية، القدرات اليدوية

### ج- اختبارات الشخصية

تهدف اختبارات الشخصية الى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الاجتماعية مثل:

- الاعتماد على النفس، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف العاطفي.

- التكيف الاجتماعي(قدرة التعامل مع الآخرين)، السيطرة وقيادة الآخرين،

د- اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية: تقيس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه ، كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها:

الأعمال الميكانيكية.

البرمجة الآلية .

هـ - اختبارات نماذج الاداء: تسعى تلك الاختبارات الى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها:

اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.

اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي.

### 3- المقابلات Interviews :

#### تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار الى:

- التأكد من مدى استطاعة المترشح اداء الوظيفة فعلا.
- التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار.
- التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة.

#### شروط المقابلة الفعالة

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

### **ب- أنواع المقابلات**

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

### اخطاء شائعة في المقابلات

الحكم السريع على المتقدم ايجابيا أو سلبيا.

البحث عن نقاط الضعف

عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة

الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة

تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين

مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على اساس المعايير المحددة مسبقا.

خطا التأثر بالهالة: حسن المظهر، حسن الكلام.

خطأ التماثل: نفس القرية، نفس الجامعة،

خطأ الأسئلة المخرجة

### العدالة والمساواة في عملية الاختيار

ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار

الثبات والتوازن في عملية الاختيار

إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات

إسناد الاختبارات والمقابلات الى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح

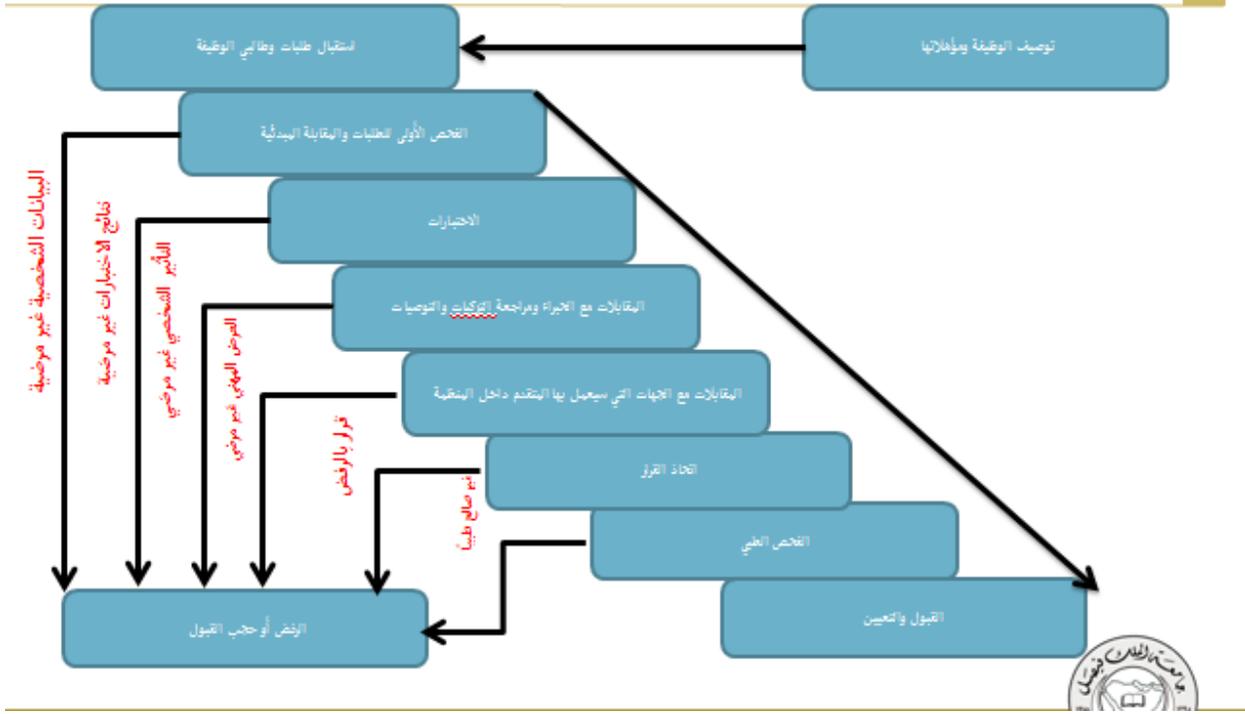
السرية في إجراءات الاختيار .

تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون، العرق، الانتماء

## \*المحاضرة السادسة: التعيين والتهيئة المبدئية

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

### سلسلة عملية الاختيار و التعيين:



### مفاوضات عرض العمل

\*بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.

\*قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا أو عيوب لدى المتقدم (قدرة على التفاوض).

هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

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

## تعريف التهيئة المبدئية/

تعرف التهيئة المبدئية بأنها : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.

ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها، أهدافها، وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.

يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها

## اهمية التهيئة المبدئية:

وتكمن الأهمية في التساؤلات الآتية:

ترى كيف سيكون عمله الجديد؟

ترى كيف سيكون رئيسه؟

هل يستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟

هل يستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟

هل سيكون العمل مرهقا ام جذابا؟

كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟

هل سيجد تعاونا من الرؤساء والزملاء؟

هل أجواء العمل سارة؟

هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟

هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

## فوائد التهيئة المبدئية/

1- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.

2- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.

3- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظرا لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة.

4- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

## فوائد أخرى :

- 1- انخفاض في تكلفة بداية العمل: وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية وهذا ما ينعكس على على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكابا للأخطاء في بداية عمله التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.
- 2- ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد: نظرا لمعرفة 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 الراضون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفين غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقا على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

## اهداف برنامج التهيئة المبدئية/

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

## طرق التهيئة المبدئية/

- \* الكتب والنشرات وادلة العمل.
- \* الافلام التسجيلية.
- \* جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل.

## متابعة وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية/

- 1- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد.
- 2- استقصاء مديري الإدارات .
- 3- اشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الاهداف التالية:
  - \*زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد
  - \*تجديد معلومات الموظفين القدامى عن انظمة وسياسات الشركة.
  - \* اضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

## \*المحاضرة السابعة: التدريب

### تعريف التدريب/

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

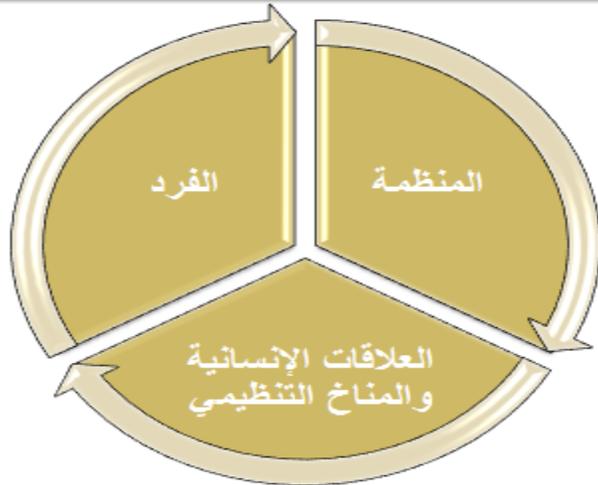
| الفرق بين التدريب والتعليم                              |  |
|---|--|
| التدريب   | التعليم  |
| • يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة . | • يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .   |
| • يتم عادة في خلال مدة قصيرة.                           | • يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل. |

### أهمية التدريب/

\*يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية  
\*يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي .  
\*يحتاج كل العاملين للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى. فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر.

### أهداف التدريب/

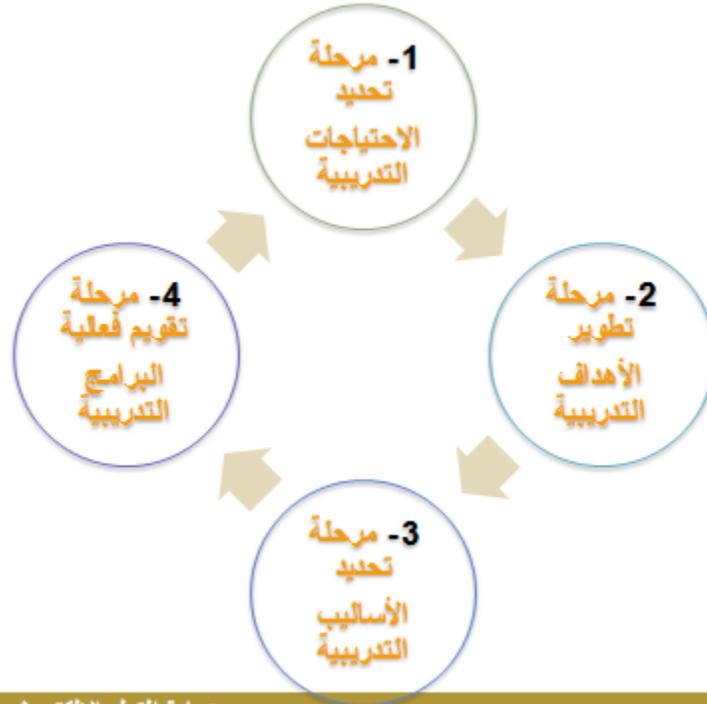
التدريب بثتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات/



## مبادئ التدريب/

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً .
- 2- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
- 3- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين.
- 4- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
- 5- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
- 6- توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
- 7- تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .
- 8- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب ( الإدارة / المدربين / المتدربين ).
- 9- اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية

## مراحل نظام التدريب/



## 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب، والأفراد الذين يحتاجون للتدريب، 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 وكيف يتم 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:



## 2- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

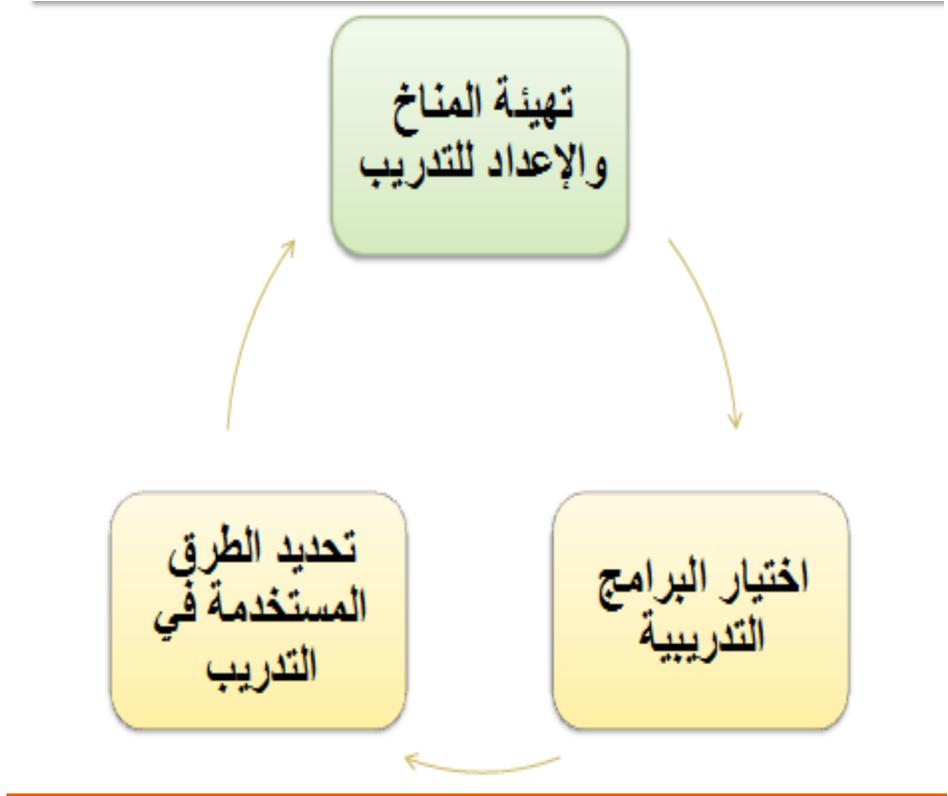
\*بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

### معايير تحديد الأهداف

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

## 3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي:



## تهيئة المناخ والإعداد للتدريب

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



## اختيار البرامج التدريبية

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

برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.

برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط.

برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى.

برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.

برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

## تحديد طرق التدريب

أ/التدريب على رأس العمل (تدوير وظيفي , توسيع وظيفي , تدريب وظيفي مبرمج )

ب/التدريب خارج العمل (المحاضرة , الندوات و حلقات العمل , الوسائل السمعية والبصرية , المحاكاه)

## أ/التدريب على رأس العمل:

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

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

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

## ب/التدريب خارج العمل:

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف. ويكون على صورتين:

الأولى: في مقر المنظمة والثانية: خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة



## \*العوامل التي يعتمد عليها في اختيار طريقة التدريب:



## 4- مرحلة تقويم التدريب

### تقويم المتدربين:

\*بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.

\*وتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.

### متابعة الرؤساء أو المشرفين:

\*وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.