

الفصل الأول / التطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً / التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المنظور الإسلامي

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

- ١ . الاختيار والتعيين
- ٢ . المسؤولية والتفويض.
- ٣ . القيادة والرقابة على الأفراد.
- ٤ . التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- ٥ . تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة.

المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية

- ١ . الوسطية
- ٢ . الانتماء إلى الجماعة
- ٣ . الإنسانية
- ٤ . التفاعل مع المتغيرات البيئية

منهج الإدارة العلمية

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

الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية

- ١ . تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية.
- ٢ . 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.

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

- (١) عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".
- (٢) تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر.

٣) تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح.

٤) 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

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

إدارة الأفراد

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

نواحي القصور في إدارة الأفراد

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

مقارنة بين

إدارة الأفراد كوظيفة

إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة، فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه.

إدارة الأفراد كقسم

إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد، مثل توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية ؟

يعني التحول :

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

أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة . - الإنسان كيان مستقل وليس تابع . له توقعات ومطالب . - الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإتفاق عليهم يمثل اتفاقا استثماريا يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد . 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يتحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ، ولكن بطريقة إنسانية . - إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة . 	الفلسفة
<ul style="list-style-type: none"> هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد . 	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد .	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق وتدبير الاحتياجات . - تطوير وتنمية الأفراد . - تعويض الأفراد . - تنمية العلاقات مع الموظفين . ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية : - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي . - التطوير التنظيمي . - الاتصالات و الإعلام . - زيادة مجالات الخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية - تطوير وتنمية الأفراد . - تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب . - المحافظة على صيانة الأفراد . - تنمية العلاقات مع الموظفين . 	النشاطات
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية	الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية .	الموقع في الهيكل التنظيمي

ثانياً / إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الأهداف، الاستراتيجيات

تعريف إدارة الموارد البشرية

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، ولكنها تتحد في المضمون، ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:

التعريف الأول:

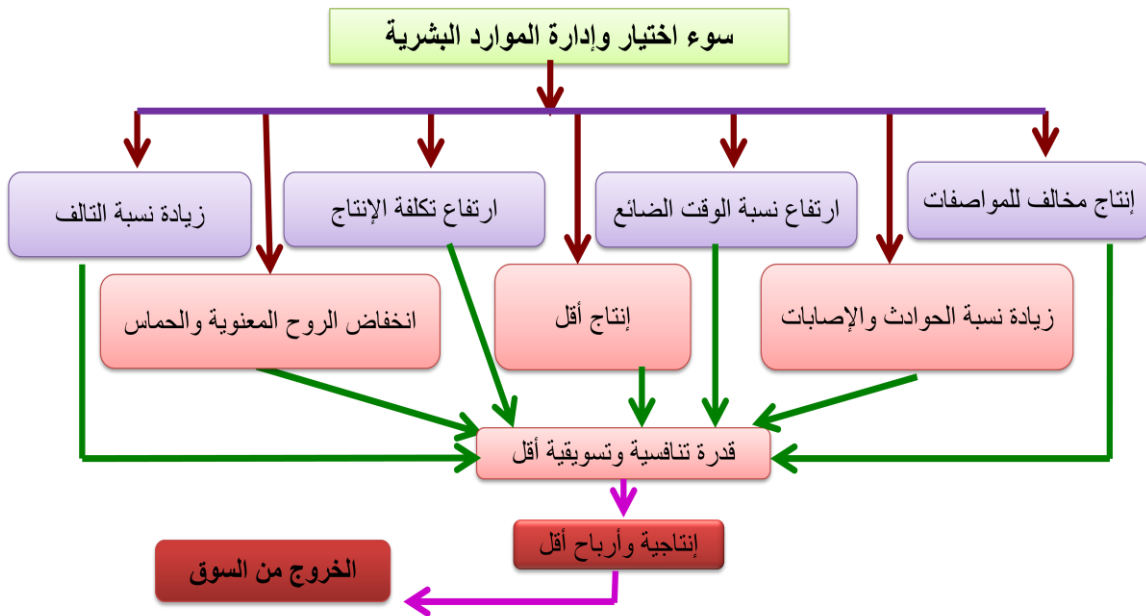
تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين.

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 واتفاق 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 السائد في السوق للكفاءات النادرة

أهداف إدارة الموارد البشرية

قوة عمل متجانسة

قوة عمل فعالة

قوة عمل منتجة

قوة عمل مستقرة

تنمية قدرات الأفراد

تحقيق الانتماء والولاء

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 لا بد:
- 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 :

١. ما هو المطلوب عمله ؟

٢. كيف يتم التنفيذ ؟

٣. من سيتولى التنفيذ؟
٤. متى يتم التنفيذ؟
٥. ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
٦. ميزانية التخطيط؟

الخلاصة

إطار العمل ضمن إدارة الموارد البشرية

يظهر في الشكل التالي:

رسالة/استراتيجيات

أهداف إدارة الموارد البشرية

سياسات الموارد البشرية

خطط العمل

نشاطات الموارد البشرية

تخطيط وتدبير الموارد البشرية

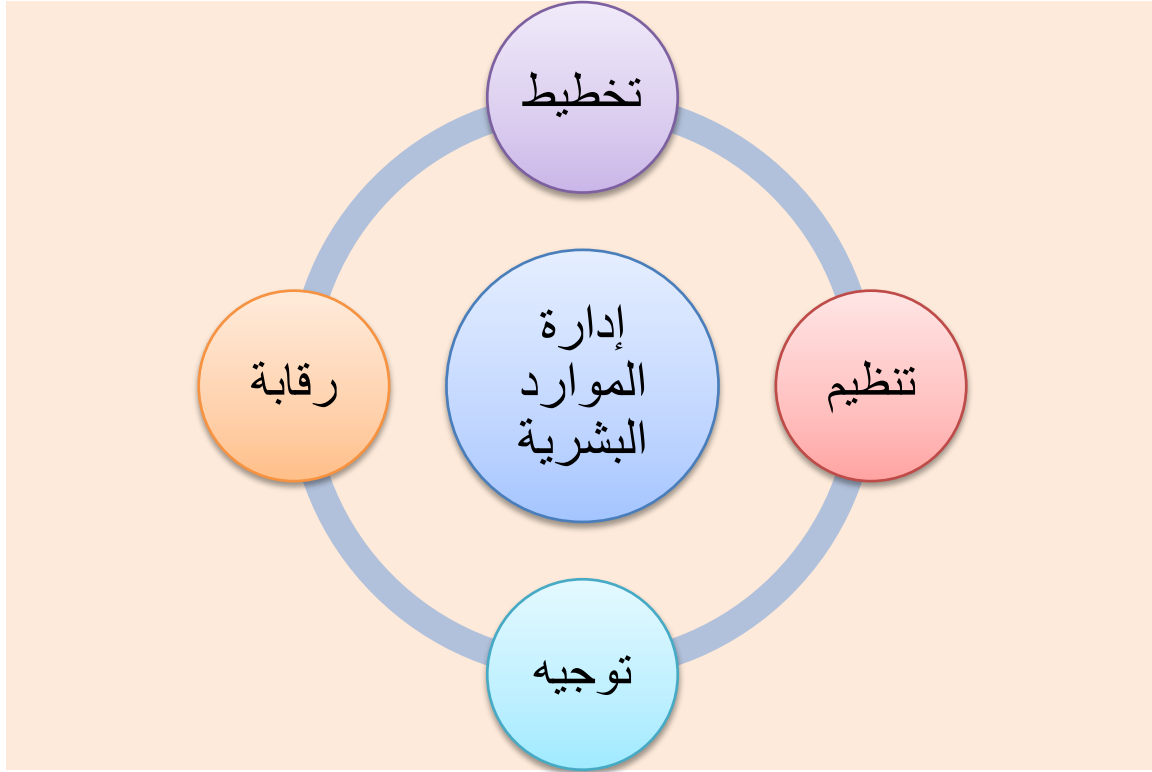
تنمية الموارد البشرية

التعويض والصيانة

علاقات الموظفين

الفصل الثاني / نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



١. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

- أ - تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة
- ب - تقدير العمالة المطلوبة
- ت - تحليل الوضع الراهن
- ث - تحليل سوق العمل
- ج - تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي
- ح - مواجهة العجز والفائض

٢. تنظيم الموارد البشرية

- أ - تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة
- ب - تحديد نمط إدارة الموارد البشرية
 - مركزي
 - * لا مركزي
- ت - تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- ث - ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية
- ج - تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات
 - إدارات - أقسام - وحدات
- ح - تحديد السلطات الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية
- خ - تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات

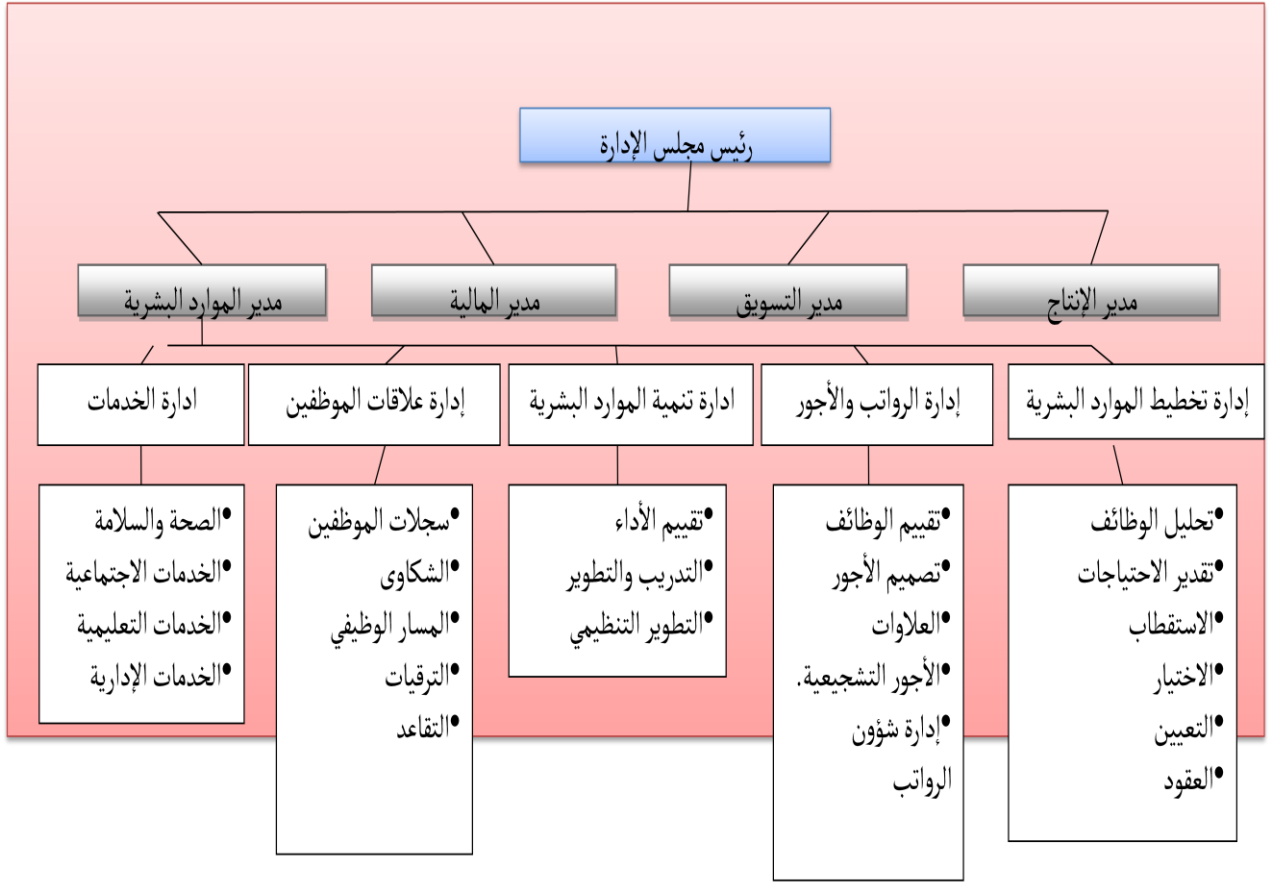
٣. توجيه الموارد البشرية

- أ - شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- ب - تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- ت - مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ث - دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
- ج - حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.

٤. رقابة الموارد البشرية

- أ - تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- ب - تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- ت - تقويم إجراءات وقواعد العمل.
- ث - تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- ج - تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات.
- ح - تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"> • مدراء الأقسام • المدير العام للأقسام • القيادة الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • السكرتارية • الاستعلامات • مشغل الحاسبات • التحرير • الصادر والوارد • حفظ الملفات • المساعدين الإداريين 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

ثالثًا: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

مهارات مدير الموارد البشرية

- أ - المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم.
- ب - المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز
- ت - المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

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

رابعًا / النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1. تخطيط الموارد البشرية
2. تنمية الموارد البشرية
3. تعويض الموارد البشرية
4. صيانة الموارد البشرية
5. علاقات الموظفين

خامسا: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى



الفصل الثالث / تحليل وتوصيف الوظائف

أولا / تحليل الوظائف (JOB ANALYSIS)

- هـ مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها.
- هـ عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسئولياتها وصلحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها.
- الجوانب التي يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف:
 ١. الواجبات الوظيفية.
 ٢. سلوكيات العمل.
 ٣. الأدوات المستخدمة.
 ٤. معايير الاداء.
 ٥. ظروف العمل.
 ٦. مواصفات شاغل الوظيفة.

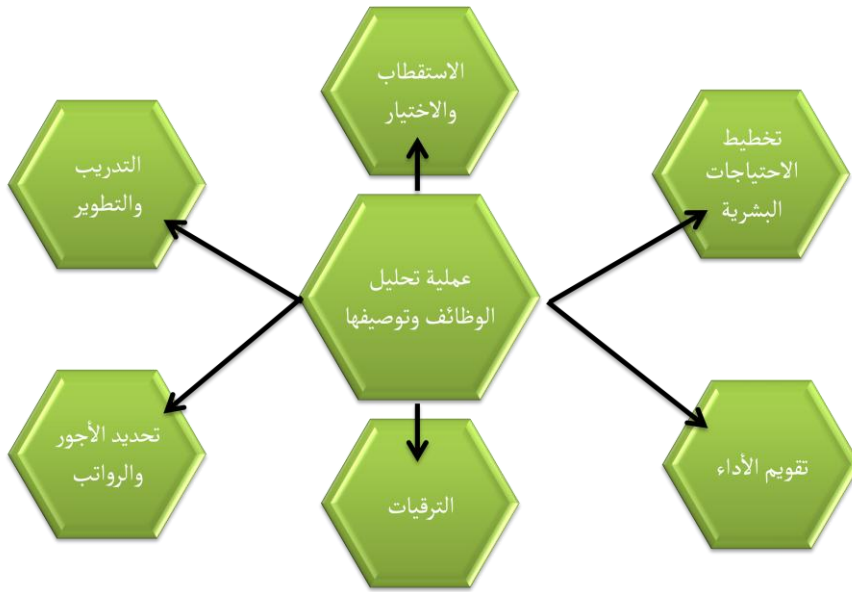
ثانيا / مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

المجال	تساعد نتائج تحليل العمل في
تخطيط الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً. • تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
استقطاب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. • تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقبين
اختيار الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة • تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.
تدريب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة. • يحدد المهارات المطلوب تلميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته. • يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
تقييم الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
تعويض الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة. • تحديد الأجر والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.
تخطيط المسارات الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة • مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.
السلامة والصحة والأمن	<ul style="list-style-type: none"> • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة • تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له

ثالثا / أهمية تحليل الوظائف

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

رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



الاستقطاب والاختيار: تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم 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.

خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف

١. تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.
 ٢. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها.
 ٣. تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف).
 ٤. تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، زملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة..).
- ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟
 - أ - الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر. بغية
 - ب - تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية.
 - ت - المصدر الأول هو نتائج تصميم الأعمال.
 - ما هي معايير المفاضلة؟
 - أ - التكلفة،
 - ب - السرعة،
 - ت - الدقة،
 - ث - الموضوعية،
 - ج - طبيعة الوظيفة.
٥. اختيار أسلوب جمع المعلومات:
 - أ - الملاحظة.
 - ب - المقابلة. (فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين)
 - ت - الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها .
 - ث - قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها
 - ج - سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر.
 ٦. جمع المعلومات عن الوظيفة.
 ٧. تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج
 - أ - الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
 - ب - طبيعة وماهية عمل الوظيفة.
 - ت - عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
 - ث - الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.
 - ج - حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
 - ح - الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة .
 - خ - التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل .
 - د - نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.

ذ - الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.

٨. إعداد بطاقة توصيف الوظيفة

سادسا / مبررات تحليل العمل:

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:

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

- حديثا 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.

سابعا / بطاقة توصيف الوظيفة JOB SPECIFICATION

- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف،
- مكونات بطاقة وصف الوظيفة

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

الفصل الرابع / تخطيط الاحتياجات البشرية

أولاً / مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- التخطيط: هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل،
- وهو العمل على تلافي اخطار المستقبل،
- وهو اتخاذ قرار حاضراً لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً .
- كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غداً ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :
ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟
- ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط الجوانب التالية :
- 1 . تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- 2 . تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- 3 . تخطيط التدريب و تقويم الاداء .
- 4 . تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي – المستقبل الوظيفي)
- يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- عملية تخطيط الموارد البشرية هي : تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة كلكل ذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- وهي 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.
- تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:
- 1 . يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
- 2 . أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.

ثانياً / أهمية تخطيط الموارد البشرية

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

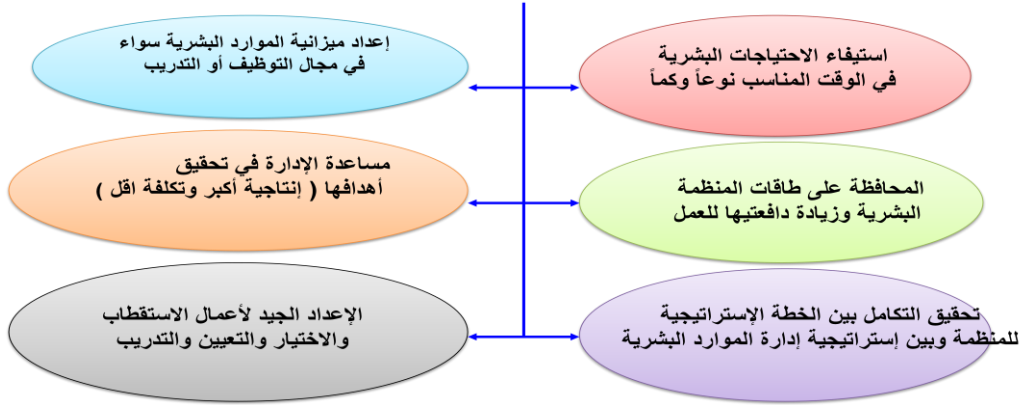
ثالثاً / أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية

- 1 . استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكمياً
- 2 . المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل
- 3 . تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 4 . إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب

٥. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة أقل)

٦. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب

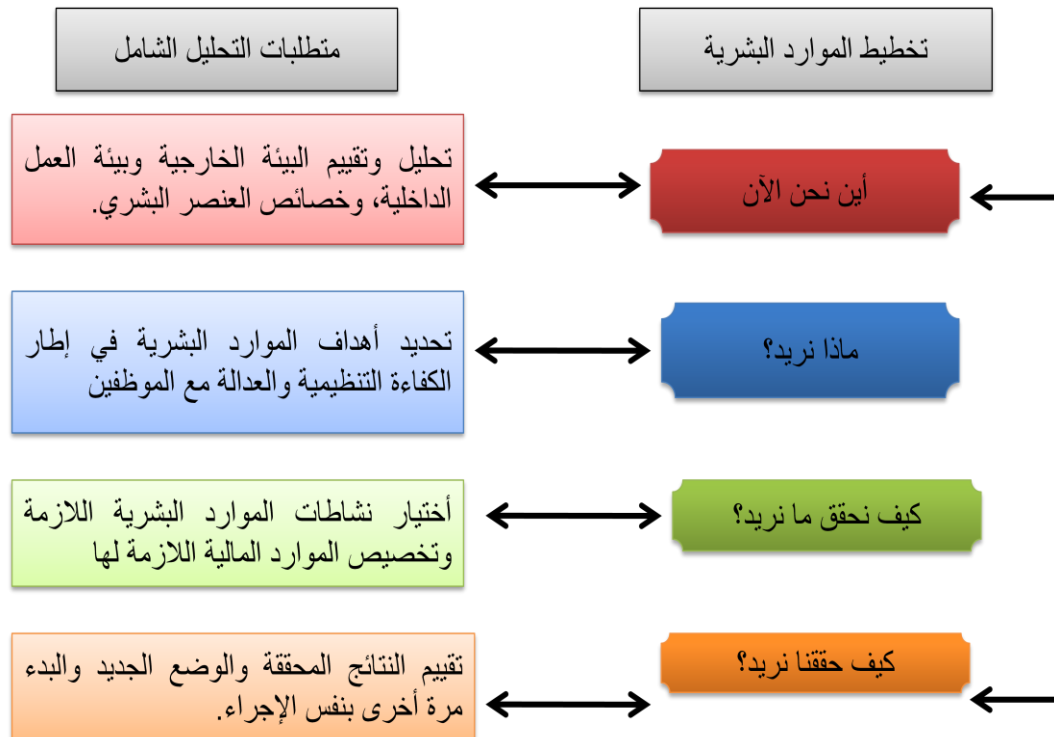
أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية



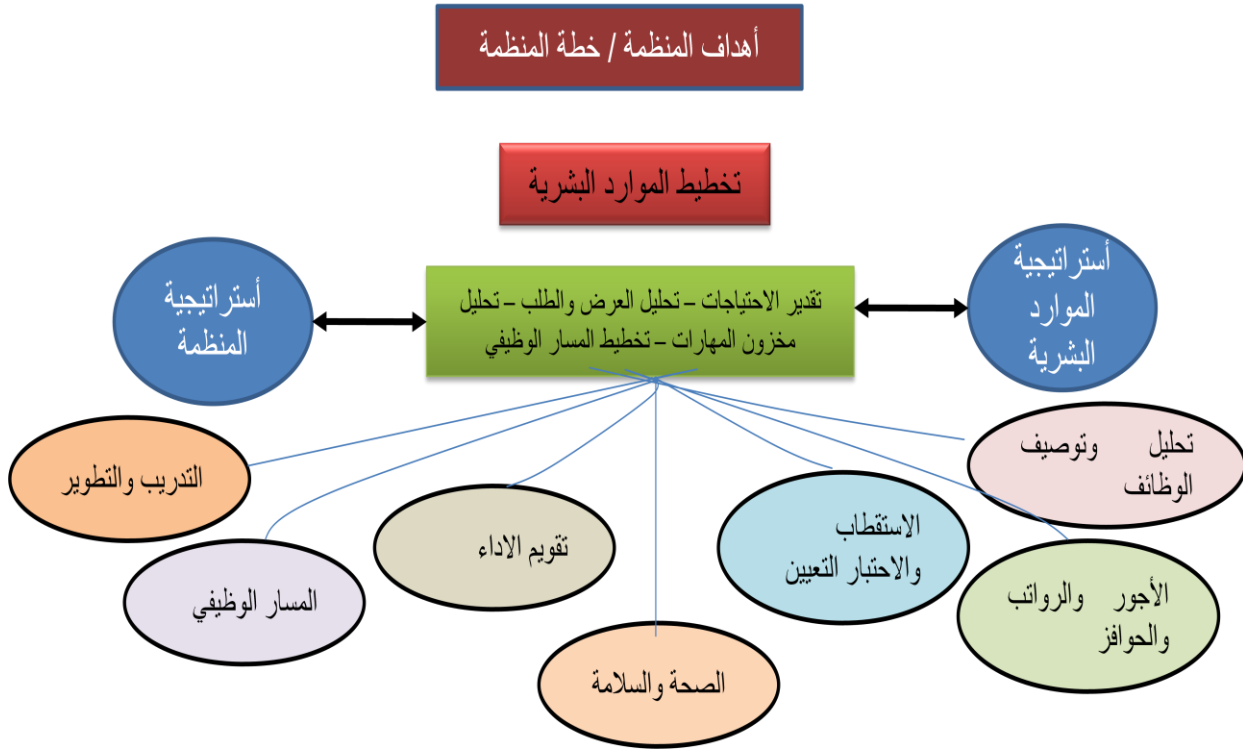
رابعاً / علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي

- 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 .
- الخطط 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 الأخرى للمنظمة



العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

١. عوامل خارجية

- أ - الأوضاع الاقتصادية العامة .
- ب - أوضاع المنافسين
- ت - ظروف سوق العمل
- ث - مستويات التكنولوجيا

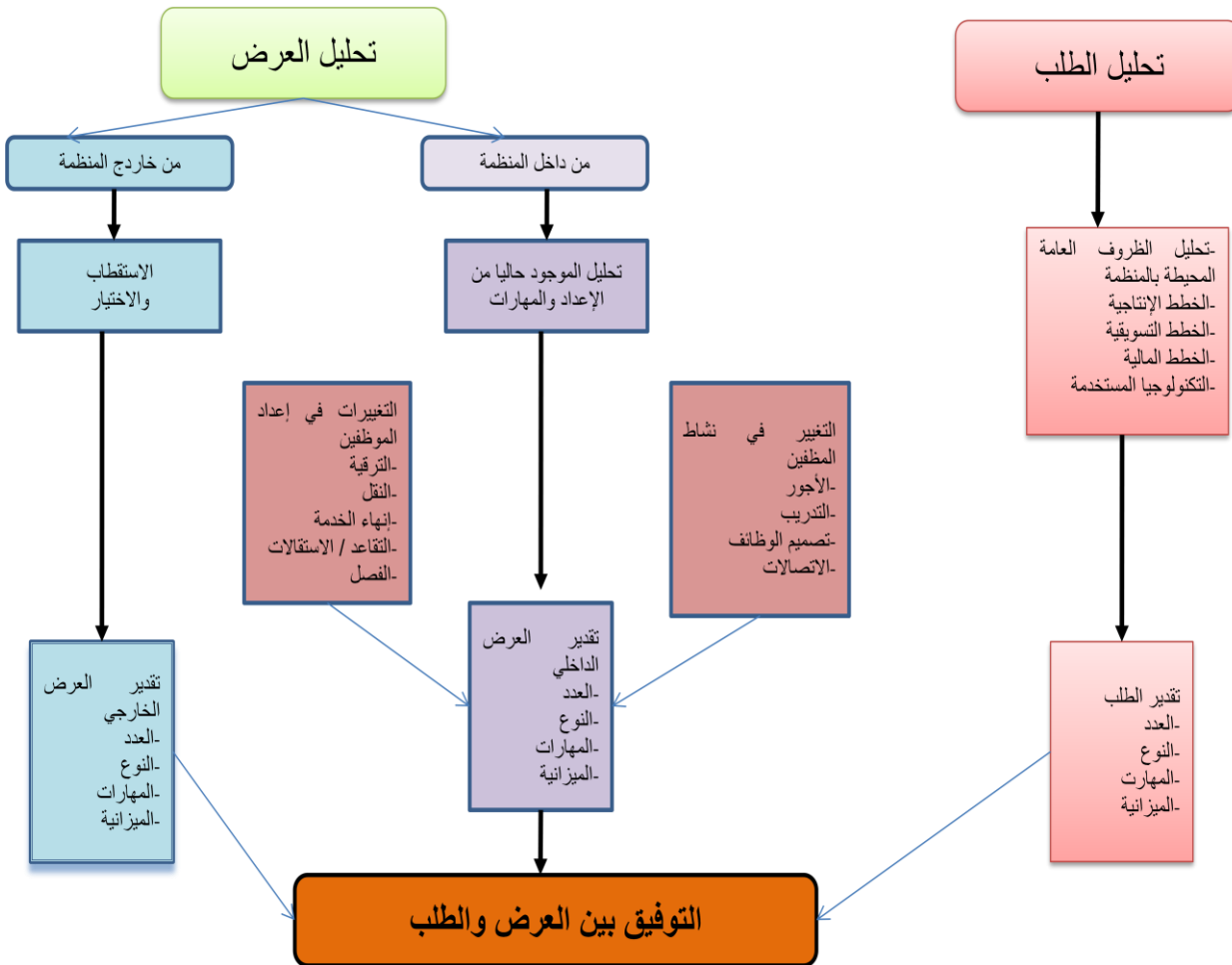
٢. عوامل داخلية

- أ - طبيعة المنشأة
- ب - حجم المنظمة ومجال عملها.
- ت - المركز التنافسي للمنظمة .
- ث - التكنولوجيا المستخدمة .
- ج - المركز المالي للمنظمة .
- ح - الموقع الجغرافي .

خامساً / خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

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

سادساً / خطوات تقدير الاحتياجات البشرية



١. تحليل الطلب على الموارد البشرية

يوضح تحليل الطلب على الموارد البشرية مايلي:

- أ - عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة
- ب - العمل المطلوب منهم .
- ت - تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
- ث - 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 الساندة في المنظمة.

• أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

١. الأساليب غير الكمية:

- أ - طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
- ب - طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- ت - طريقة التجربة والخطأ.
- ث - طريقة دلفي

٢. الأساليب الكمية:

- أ - طريقة تحليل الاتجاه.
- ب - طريقة تحليل المعدلات.
- ت - طريقة تحليل معامل الارتباط.

٢. تحليل العرض على الموارد البشرية

هو تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

العرض المتوقع من داخل المنظمة: هو ما يتوفر لدى المنظمة من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حالياً ولاحقاً

- يتم العرض المتوقع من داخل المنظمة 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:
 - أ - تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
 - ب - تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
 - ت - تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
 - ث - تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.
- العرض الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حالياً) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)

• مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

أ - **مخزون المهارات:** يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراتهاالتدريب - الامتحانات -تطلعاته - رأي مديره المباشر).

غالبًا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

ب - **طرائق الاحلال:** أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا تحتوى على :

✓ عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه

✓ عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته

ت - **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.

العرض المتوقع من خارج المنظمة: تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي بالأعداد الموجودة بها حاليًا لمقابلة هذه الاحتياجات .

• يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة

• يستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

أ - **الظروف الاقتصادية العامة (التضخم - البطالة - الميزان التجاري)**

✓ كل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة

والانتقاء منها ، والعكس صحيح.

ب - **أوضاع الأسواق المحلية :** تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

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

٣. 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 العجز)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

أ - اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .

ب - استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال النشط.

ت - تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .

ث - إطالة سن التقاعد.

ج - زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .

ح - تحسين نظام الأجور والحوافز .

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- أ - تخفيض ساعات العمل .
- ب - تشجيع التقاعد المبكر .
- ت - تخفيض عمليات التوظيف.
- ث - اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.

الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار)

- في حالة تساوى العرض 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.

الفصل الخامس / الاستقطاب والاختيار

أولاً / مفهوم الاستقطاب

- الاستقطاب هو 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.

ثانياً / أهمية 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 للمرشحين 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).

ثالثاً: قواعد الاستقطاب

١. مركزية سياسة الاستقطاب
 - أ - حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي.
 - ب - مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف.
 - ت - توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه
٢. دراسة أوضاع سوق العمل
 - أ - مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة.
 - ب - حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / عالمي.
 - ت - الظروف الاقتصادية السائدة.
 - ث - الإغراءات المقترحة من المنافسين.
٣. التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب

رابعاً / طرق الاستقطاب

١. الاستقطاب الداخلي :

تلجأ المنظمات للاستقطاب الداخلي في الحالات التالية :

- أ - حالة الترقية
- ب - حالة عدم التوازن
- ت - حالة توزيع مواردها البشرية

• خطوات الاستقطاب الداخلي

- أ - تحديد الفرص الوظيفية المتاحة
 - i. فحص حركة التنقل الداخلية
 - ii. فحص مخزن المهارات
 - iii. الإعلان الداخلي عن الوظائف
- ب - تحديد الوظائف الشاغرة
 - i. فحص مخزون المهارات وقوائم الإحلال
 - ii. مراجعة طلبات المتقدمين من الداخل من طرف اللجنة

• مزايا الاستقطاب الداخلي

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

• عيوب الاستقطاب الداخلي

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

٢. الاستقطاب الخارجي :

• مصادر الاستقطاب الخارجي

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

• خطوات الاستقطاب الخارجي

- أ - تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية
- ب - تنفيذ عمليات الاستقطاب المختارة

• **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**

- أ - الإعلانات: أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من:
 - i. اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف، المجلات المتخصصة، الجرائد،)
 - ii. صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعي ما يلي:
 - iii. يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة.
 - iv. تحديد العمل المطلوب من المتقدمين
- ب - مكاتب التوظيف: التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل.

مثل / المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة)
- ت - مكاتب الاستقطاب الاستشارية: هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.
- ث - المعاهد والجامعات: مثل المعاهد و الجامعات والمدارس المتخصصة...الخ. يجب اختيار المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها...الخ.
- ج - مكاتب التوظيف بالمنظمات.
- ح - الإعلان عن طريق الانترنت.

خامساً / معايير تقييم برنامج الاستقطاب

١. عدد وتخصص الأفراد المستقبين.
٢. مستوى المواصفات المستقطبة (عالية، متوسطة، ضعيفة...).
٣. المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب.
٤. تكلفة الاستقطاب(تكلفة المستقطب).
٥. درجة القناعة الحاصلة لدى المستقبين.
٦. عدد المصادر التي تم الاتصال بها.
٧. عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب.

سابعاً/ مفهوم الاختيار

- 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 يوفقوا بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.
- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب.
- مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الفرد
١. واجبات الوظيفة ٢. مسؤوليات الوظيفة ٣. صلاحيات الوظيفة	١. التأهيل العلمي ٢. الخبرة ٣. التدريب السابق ٤. المهارات الشخصية ٥. القدرات الخاصة ٦. السمات الشخصية

ثامناً / خطوات الاختيار

خطوات اختيار وظائف كتابية	خطوات اختيار وظائف مهنية	خطوات اختيار وظائف قيادية
استقبال طلبات التوظيف	استقبال طلبات التوظيف	استكمال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة
الفحص الأولي للطلبات	استكمال طلبات التوظيف	مقابلات مع مندوبي الادارة العليا
الاختبارات	المقابلة مع الخبراء	مقابلة مع الرئيس
استكمال طلبات التوظيف	المقابلة مع ادارة المنظمة	قرار الاختيار
المقابلة مع الخبراء	قرار الاختيار	التفاوض على الأجر
المقابلة مع ادارة المنظمة	التفاوض على الأجر	
قرار الاختيار		

١. الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

- طلب التوظيف هو نموذج ورقي يشتمل على المعلومات الشخصية و التحصيل العلمي و الحالة الصحية و الميول والهويات والخبرات السابقة و الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المقدمة و اسم الوظيفة المتقدم إليها و توقيع صاحب العمل...الخ.
- يحوي طلب التوظيف الأقسام التالية:
 - أ - معلومات أساسية: الاسم العنوان...
 - ب - معلومات عن الوظيفة: المسمى، الأجر، نوع العمل.
 - ت - معلومات عن المستوى التعليمي: الكلية، البرامج، التخصص، المهارات الخاصة.
 - ث - معلومات صحية
 - ج - التاريخ الوظيفي السابق
 - ح - الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم.

٢. الاختبارات Tests

- تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية، مهنية، فنية).
- من مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:
 - أ - ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها.
 - ب - ان يتمتع الاختبار بالموثوقية (Reliability)، بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الاعادة.
 - ت - المصادقية: أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح.
 - ث - ان تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل او تقنياته.

• أنواع الاختبارات

أ - 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:
 - i. القدرة على التركيز.
 - ii. القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
 - iii. الذاكرة.
 - iv. 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
- ✓ يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب
- ✓ تقيس تلك الاختبارات :
 - i. الذكاء العام
 - ii. القدرات اللفظية،
 - iii. القدرات الحسابية،

.iv. القدرات الكتابية،

.v. القدرات اليدوية

ت - اختبارات الشخصية:

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

.i. الاعتماد على النفس،

.ii. الاتزان النفسي،

.iii. الثقة بالنفس،

.iv. التكيف العاطفي.

.v. التكيف الاجتماعي(قدرة التعامل مع الآخرين)،

.vi. السيطرة وقيادة الآخرين،

ث - اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية:

✓ تقيس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه

✓ تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها:

.i. الأعمال الميكانيكية.

.ii. البرمجة الآلية .

ج - اختبارات نماذج الاداء:

تسعى تلك الاختبارات الى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها:

.i. اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.

.ii. اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي.

٣. المقابلات Interviews

تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار الى:

أ - التأكد من مدى استطاعة المترشح اداء الوظيفة فعلا.

ب - التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار.

ت - التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة.

• شروط المقابلة الفعالة

أ - الاعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي.

ب - تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.

ت - التسلسل في توجيه الاسئلة .

ث - التحديد المسبق لطريقة تقويم اجابات المترشحين وطريقة توزيع الدرجات.

ج - المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف.

ح - تدريب المقابل على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة.

خ - التركيز على الاسئلة ذات العلاقة بالموضوع، بدل اثاره الاسئلة الخاصة.

• أنواع المقابلات

- أ - المقابلة غير الموجهة: تقديم اسئلة غير موجهة تملئها طبيعة المقابلة او اجابة المتقدم الاخيرة.
- ب - المقابلة المقتنة : تقدم نفس الاسئلة لجميع المترشحين
- ت - 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.
- ث - المقابلة المجهدة : الهدف منها تدير كيفية تصرف المترشح في بعض المواقف والضغوط
- ج - المقابلة الموقفية : تهدف الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم في موقف معينة لها علاقة بالوظيفة

• اخطاء شائعة في المقابلات

- أ - الحكم السريع على المتقدم ايجابيا أو سلبيا.
 - ب - البحث عن نقاط الضعف
 - ت - عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة
 - ث - الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة
 - ج - تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين
 - ح - مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على اساس المعايير المحددة مسبقا.
 - خ - خطأ التأثر بالهالة: حسن المظهر، حسن الكلام.
 - د - خطأ التماثل: نفس القرية، نفس الجامعة،
 - ذ - خطأ الأسئلة المخرجة
- العدالة والمساواة في عملية الاختيار
- أ - ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار
 - ب - الثبات والتوازن في عملية الاختيار
 - ت - إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات
 - ث - إسناد الاختبارات والمقابلات الى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح
 - ج - السرية في إجراءات الاختيار .
 - ح - تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون، العرق، الانتماء

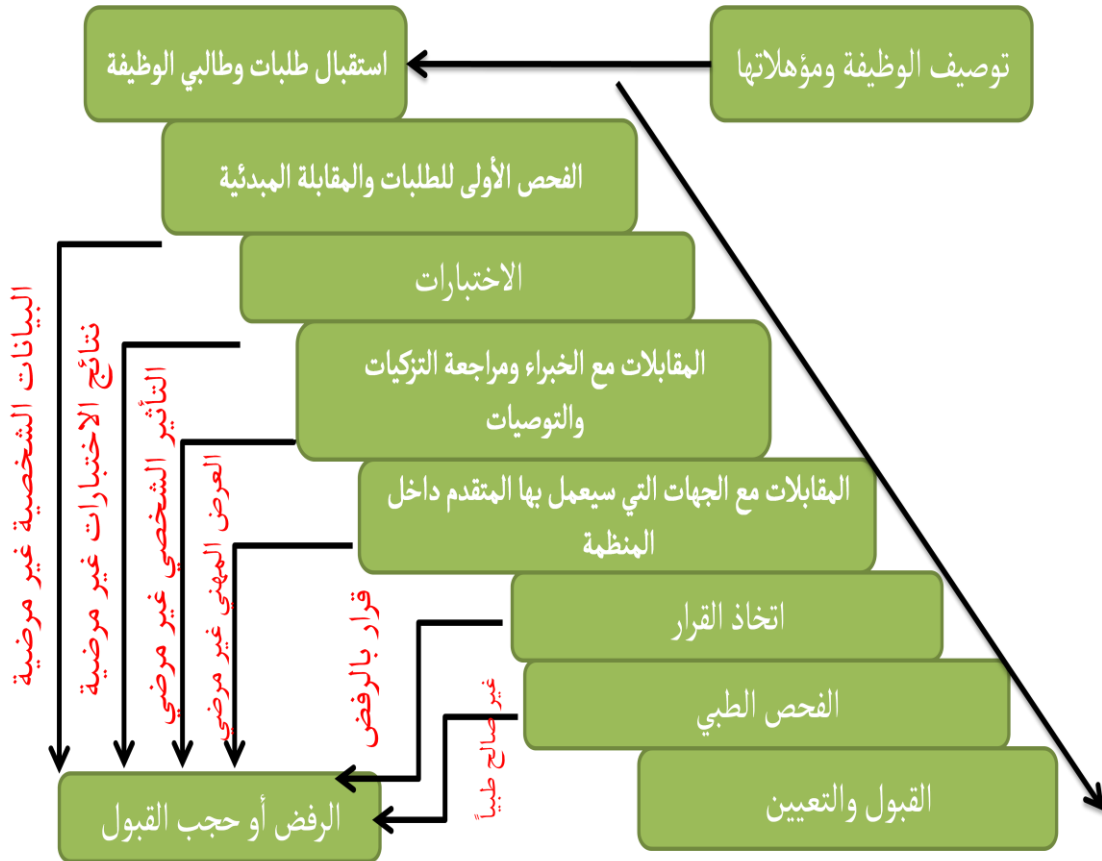
الفصل السادس / التعيين والتهيئة المبدئية

أولاً / مفهوم التعيين (Placement)

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

سلسلة عملية الاختيار و التعيين

- أ - توصيف الوظيفة ومؤهلاتها
- ب - استقبال طلبات وطالبي الوظيفة
- ت - الفحص الأولي للطلبات والمقابلة المبدئية
- ث - الاختبارات
- ج - المقابلات مع الخبراء ومراجعة التزكيات والتوصيات
- ح - المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المتقدم داخل المنظمة
- خ - اتخاذ القرار
- د - الفحص الطبي
- ذ - القبول والتعيين
- ر - الرفض أو حجب القبول ل احد الاسباب التالية :
 - i. البيانات الشخصية غير مرضية
 - ii. نتائج الاختبارات غير مرضية
 - iii. التأثير الشخصي غير مرضي
 - iv. العرض المهني غير مرضي
 - v. قرار بالرفض
 - vi. غير صالح طبياً



ثانياً / 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:
- أ - ان يحدد الحد الأقصى للميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة (الراتب / العلاج/ بدل السكن... المسار الوظيفي)
- ب - إطالة عملية التفاوض" كلما طالت فترة المفاوضات كلما خفف المتقدم من شروطه"
- ت - الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة و في هذه الحالة يمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها :
 - i. زيادة مدة الإجازة،
 - ii. وعد بزيادة الراتب،
 - iii. دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز،
 - iv. أمهال المتقدم فترة للتفكير

ثالثاً / مفهوم التهيئة المبدئية

- التهيئة المبدئية هي : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.
- التهيئة المبدئية هي : العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها، أهدافها، وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورواسانه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول
- التهيئة المبدئية هي : العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها

رابعاً / أهمية التهيئة المبدئية

- تكمن 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؟

خامساً / فوائد التهيئة المبدئية

١. تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
 ٢. التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامعة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل
 ٣. 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.
 ٤. التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.
- فوائد أخرى :**

١. انخفاض في تكلفة بداية العمل: تشير بعض الدراسات إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة
٢. ازدياد كفاءة وفعالية الموظف الجديد: نظراً لمعرفته بالأمور من حولهم مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل وكيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي وآلات التصوير والتليفونات والفاكس
٣. الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين: أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

سادساً / اهداف برنامج التهيئة المبدئية

١. الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة.
٢. تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها....
٣. التعريف بالأنظمة والقواعد والاجراءات (الحوافز، تقييم الاداء..)
٤. التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
٥. التعريف بأماكن الخدمات المختلفة.

سابعاً / طرق التهيئة المبدئية

١. الكتب والنشرات وادلة العمل.
٢. الافلام التسجيلية.
٣. جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل.

ثامناً / متابعة وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

١. استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد.
٢. استقصاء مديري الإدارات .
٣. اشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الاهداف التالية:
 - i. زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد.
 - ii. تجديد معلومات الموظفين القدامى عن انظمة وسياسات الشركة.
 - iii. اضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

الفصل السابع / التدريب

أولاً / مفهوم التدريب

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

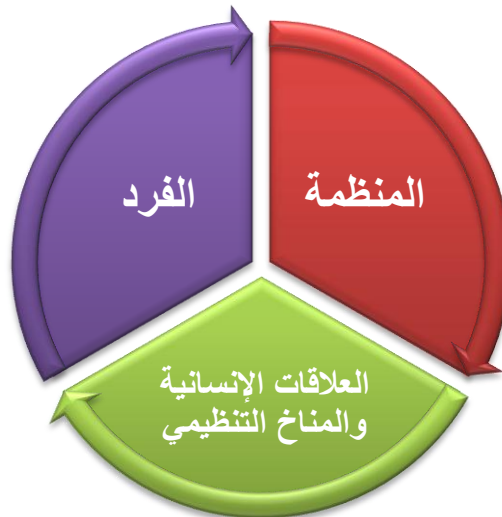
ثانياً / أهمية التدريب

- 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.

ثالثاً / أهداف التدريب

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

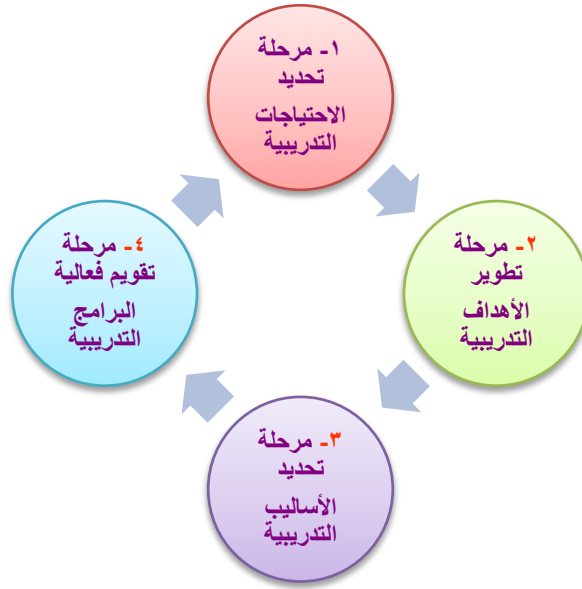
١. المنظمة
٢. الفرد
٣. العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي



رابعاً / مبادئ 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.
٣. تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين.
٤. إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
٥. التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
٦. توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
٧. تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .
٨. التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين) .
٩. اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية

خامساً / مراحل نظام التدريب



١. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذه المرحلة يتم:

- أ - معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب
- ب - الأفراد الذين يحتاجون التدريب
- ت - نوعية التدريب الذي يحتاجون إليه

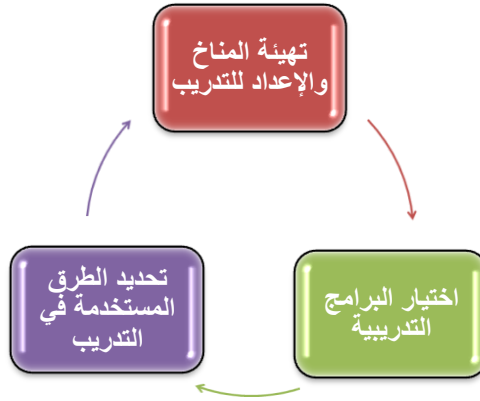
- يتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:

- أ - التحليل التنظيمي : الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب
- يتناول تحليل الأنظمة والسياسات والتكاليف وتركيب القوى العاملة ومعدلات الغياب ودوران العمل و معدلات الحوادث والروح المعنوية
- ب - تحليل الوظائف: الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .
- ت - 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
- أ - طلب من الإدارة أو من الرئيس المسنول
- ب - اللجان الاستشارية
- ت - مراكز التقويم الإداري
- ث - استبيانات الاتجاهات
- ج - المناقشات الجماعية
- ح - مقابلات الموظفين
- خ - مقابلات الخارجين من الخدمة
- د - ملاحظات السلوك والتصرفات
- ذ - تقويم الأداء
- ر - قوائم الاستقصاء
- ز - اختبارات المهارات

٢. مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

- تبدأ المرحلة الثانية بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة
- المرحلة الثانية هي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.
- معايير تحديد الأهداف
- أ - لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- ب - لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب .
- ت - لا بد وأن تكون قابلة للقياس كماً ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .

٣. مرحلة تحديد الأساليب التدريبية



تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :

أ - **تهيئة المناخ والإعداد للتدريب**: قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب لابد ان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد

والتهيئة للتدريب وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

- i. التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب
- ii. التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب
- iii. معرفة نتائج التدريب
- iv. الاحتفاظ بمكاسب التدريب
- v. تصميم الأسلوب التدريبي
- vi. الاستعدادات
- vii. تسريع عملية التعلم

ب - **اختيار البرامج التدريبية**: تتعدد البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين يخاطب كل برنامج احتياجات

كل فئة وظيفية على حدة فمثلا هناك :

- i. برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.
- ii. برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط.
- iii. برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى.
- iv. برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.
- v. برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

ت - **تحديد الطرق المستخدمة في التدريب**

- i. التدريب على رأس العمل

(١) **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)

• يحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

(٢) **التوسع الوظيفي**: يتم ذلك بإسناد واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من

أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله .

• غالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين المهرة .

٣) 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 .

ii. التدريب خارج العمل يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف.

يكون على صورتين:

(١) في مقر المنظمة .

(٢) خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.

• أهم الوسائل التدريبية الشائعة في التدريب خارج العمل

أ - الوسائل السمعية والبصرية

ب - الندوات وحلقات العمل

ت - المحاضرة

ث - المحاكاة

ج - التنمية الذاتية

ح - دراسة الحالات

• العوامل التي يعتمد عليها في اختيار طريقة التدريب

أ - التكلفة

ب - الوقت المستنفذ في الطريقة

ت - نوعية المتدربين وعددهم

ث - مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها

ج - خلفية المتدربين التعليمية والثقافية

٤. مرحلة تقويم التدريب

أ - تقويم المتدربين: بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم

المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.

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

ب - متابعة الرؤساء أو المشرفين: 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.

الفصل الثامن / تقويم الاداء

أولاً / تقويم الاداء

- تقويم الأداء هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- تقويم الأداء هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- تقويم الأداء هو الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف حالياً، وامكانية تطويره مستقبلاً.

ثانياً / اهمية تقويم الاداء

- يساعد تقويم الاداء المنظمة في:
 1. التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.
 2. تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بتترقيتهم .
 3. مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الاداء بالاتفاق مع الموظف.
 4. توفير تغذية عكسية عن أداء الافراد (معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء).
- يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

ثالثاً / اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة

1. الاهداف الادارية:

- أ - قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة.
 - ب - قرارات تجديد العقود او انهاؤها.
 - ت - صرف المكافآت التشجيعية.
 - ث - قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير.
 - ج - اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.
2. اهداف التوجيه والارشاد:

- أ - ابراز جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين.
 - ب - ارشاد الموظفين الى البرامج التدريبية واعادة التأهيل.
 - ت - تقييم نظام الحوافز واساليب تحسين الدافعية للعمل.
3. اهداف البحث العلمي:

- أ - التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار.
- ب - تقويم انظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

رابعاً / خطوات عملية تقويم الاداء

١. تحديد متطلبات التقويم واهدافه :

وضع أهداف ومعايير الاداء التي تحدد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الاداء الى الوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الافراد أثناء أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل...الخ).

٢. تحديد الطريقة المناسبة للتقويم:

أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.

٣. تدريب المشرفين على طرف التقويم أفعالة :

يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم، بما يؤدي الى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية

٤. مناقشة طرق التقويم مع الموظفين:

من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي

٥. تحديد معايير مسبقة للمقارنة :

الهدف من التقويم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الاداء الكمية او النوعية او الزمنية التي ستقيس اداء الموظف

٦. مناقشة نتائج تقييم الاداء مع الموظف :

من حق الموظف المعني الاطلاع على نتائج تقييم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم)، حيث يتعرف الموظف على جوانب القوة والتميز في أدائه، كذا مواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه في المرحلة القادمة

٧. تحديد اهداف تطوير الاداء مستقبلا :

تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلا من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الأداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتمادا على نتائج التقييم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل الى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف ...)

خامساً / طرق تقويم الأداء

١. طريقة التدرج البياني :

يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء و كمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1 إلى 5) من منخفض إلى مرتفع.

- مثال على الطريقة اعلاه

اسم الموظف:..... مسمى الوظيفة:..... التاريخ:.....						
القسم:..... القائم بالتقويم:.....						
الرقم	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	فوق المتوسط	متوسط	ضعيف
		5 نقاط	4 نقاط	3 نقاط	نقطتين	نقطة
1	نوعية الاداء					
2	كمية الاداء					
3	الموظبة/ المصدقية/					
4	القدرة على الابتكار					
5	التعاون مع الزملاء					
6	اتباع التعليمات والانظمة					
رئيس القسم:..... التاريخ:..... التوقيع:..... معتمد:.....						
التقييم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....						

٢. طريقة الترتيب :

- تركز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها.
- يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأيضا اقلهم كفاءة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم .

• مثال على الطريقة اعلاه

احسن الموظفين في الأداء	اقل الموظفين في الاداء
1 (الأول في الأداء)	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	20 (الأقل أداء)

٣. طريقة الوقائع الحرجة :

هي طريقة تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف (الهامة / المحرجة/ غير متكررة/ ايجابية/ سلبية) أثناء الأداء والعمل الفعلي، وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف، مثل التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء، أتباع التعليمات، وتحمل المسؤولية. وفي نهاية فترة التقييم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي، وإصدار حكم على أدائه.

٤. طريقة قائمة الاختيار:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يجب القائم بالتقييم (الرئيس المباشر) على الأسئلة والعبارات، ثم تقوم ادارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة (دون علم القائم بالتقييم) حسب لأهمية.

اسم الموظف:.....القسم:.....		اسم القائم بالتقييم:.....اسم المسؤول المباشر:.....	
وزن الاهمية للسؤال	العبارة	نعم	لا
()	يقوم الموظف باعمال خارج وقت الدوام إذا طلب منه ذلك.		
()	الموظف حريص على تنظيم ونظافة مكتبه.		
()	يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.		
()	يقوم الموظف بالاعداد والتخطيط المسبق لما يقوم به من أعمال.		

		يتبع الموظف القواعد والتعليمات.	()
		لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار.	()
		اجمالي الدرجة المعطاة	()

٥. طريقة الاختيار الاجباري:

- يقدم الى القائم بالتقييم قائمة من العبارات التي تصف أداء العمل، والموزعة على ثنائيات كل منها تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص، مثال على ذلك العبارات التالية:

نواحي سلبية	نواحي إيجابية
<ul style="list-style-type: none"> لا يمتلك روح المبادرة يستخدم دائما الاجازات المرضية التردد في الازمات يميل الى التأخر في اتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> ينجز العمل في الوقت المناسب يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل يخطط لعمله يستمع للتعليمات بدقة

- بعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة الى المسؤولين في ادارة الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والاوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الاداء لكل موظف.
- من مزايا هذه الطريقة انها تحد من اخطاء التحيز، من خلال اجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصا الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

٦. طريقة التقرير المكتوب:

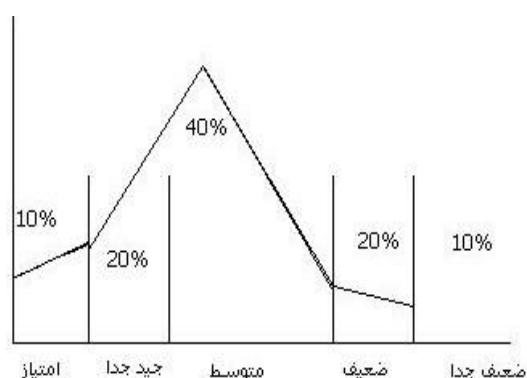
- يقوم المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف.
- من سلبياتها أنها تعتمد على مهارة معد التقرير، واحتمال تأثير الهالة والتحيز وقلّة الموضوعية.

٧. طريقة التوزيع الإجمالي:

- يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي الذي عادة ما يكون 40% في الوسط (أداء متوسط)، و 20% و 10% من جهة (اليسار) تمثل أداء (أداء جيد) و (أداء جيد جدا) على التوالي، و 20% و 10% من جهة اليمين (أداء ضعيف) و (الاداء الضعيف جدا) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.
- 10% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة.
- 20% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا.
- 40% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة.
- 20% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة.

10% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جداً.

5	4	3	2	1
10 بالمئة	20 بالمئة	40 بالمئة	20 بالمئة	10 بالمئة
جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
لوى	سعد	ناجي	محمد	احمد
	فانز	سامي	عمر	
		فهمي		
		عبد الله		



٨. طريقة الإدارة بالأهداف:

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

٩. طريقة المزيج التقييمي:

أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد.

سادساً / مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء

أخطاء التقويم

١. عدم وضوح المعايير
٢. تأثير
٣. الهالة
٤. الميل للوسطية
٥. التحيز الشخصي
٦. التشدد والليونة
٧. التأثير الإداري

كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء

١. الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
٢. اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة
 - حسب "مارك دريو" يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختار طريقة التقويم من أهمها:
 - أ - سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقويم.
 - ب - أن تكون غير مكلفة.
 - ت - إمكانية ربطها بالحوافز.
٣. عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر
٤. ضمان حق الموظف في رفع التظلم.
- عملية التقويم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفير عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقويم، وعندما يتأكد المرؤوسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكن لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ.

سابعاً / مسئوليات تقويم الأداء

- ان من يقوم بعملية التقويم هم :
 ١. الرئيس المباشر
 ٢. رئيس الرئيس المباشر
 ٣. خبراء إدارة الموارد البشرية
 ٤. لجان التقويم
- الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقويم
 ١. يقوم الموظف بتقييم أدائه.
 ٢. يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
 ٣. يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
 ٤. يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

• العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقييم

١. حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء بسبب:
 - أ - نقص الخبرة
 - ب - نقص المستوى التعليمي
 - ت - الحالة الذهنية
 - ث - عدم القدرة على الإدراك....
٢. حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك بسبب:
 - أ - عدم وضوح الأهداف
 - ب - نقص المعلومات
 - ت - تعدد مصادر الأمر

ثامناً / المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

١. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
٢. تجنب الانتقاد الشخصي.
٣. عرض الجوانب الايجابية والسلبية.
٤. تحديد الهدف من المقابلة.
٥. عدم المقارنة مع الزملاء.
٦. الإعداد الجيد للمقابلة.
٧. إعطاء الحرية للموظف.

الفصل التاسع / تقييم الوظائف

أولاً / مفهوم تقييم الوظائف

- تقييم الوظائف هو العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو اجر كل عمل قياساً بباقي الأعمال في المنظمة.
- تقييم الوظائف هو العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- تقييم الوظائف هو العملية التي تعني بربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه

ثانياً / أسباب ومبررات تقييم الوظيفة

1. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يمثل مرجعاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
2. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور
3. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور
4. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها
5. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية
6. التقيد بالتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور

ثالثاً / أهداف عملية تقييم الوظائف

1. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها اجرا على من سواها.
2. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة
3. تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية
4. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل

رابعاً / مسؤولية تقييم الوظائف

- إن الصفة السائدة في المنظمات هي اسناد مسؤولية تقييم الوظائف إلى لجنة متخصصة من اجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها وعادة تتشكل هذه اللجان من:
 - أ - مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية
 - ب - أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات.
 - ت - أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
 - ث - أن تكون على علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف
- لا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء اعمالها ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها.
- إن وجود لجنة دائمة تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها ان حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة

خامساً / طرق تقييم الوظائف

١. طريقة الترتيب البسيط :

- تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً
- مميزات هذه الطريقة:
 - أ - ببساطتها
 - ب - سرعتها
 - ت - سهولة تطبيقها
 - ث - إمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة
- عيوبها :
 - أ - لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة
 - ب - يصعب الدفاع عنها امام تساؤلات الموظفين.

٢. طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

- أ - تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم
- ب - إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة
- ت - اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية.
- ث - تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
- ج - مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى.
- ح - تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.
- مميزاتهما :
 - أ - شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي.
 - ب - استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص
- سلبياتها:
 - أ - استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف.
 - ب - قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفاً واحداً وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة.
 - ت - تطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة.

٣. طريقة مقارنة العوامل

- تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى
- تتكون عوامل المقارنة من :
 - أ - المسؤولية.
 - ب - المهارة.
 - ت - الجهد العضلي.
 - ث - الجهد الفكري.
 - ج - ظروف العمل.
- الخطوات :

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة

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

الخطوة الثالثة: تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقاً لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي.

i. مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب ان يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة.

ii. مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العمل.

الخطوة الرابعة: وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) على النحو الموضح في الشكل التالي:

الوظائف النموذجية					عوامل المقارنة الأساسية
ميكانيكي أول	سائق رافعة	سكرتير	مأمور ملفات	فراش	
ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	
4	2	2	1,50	0,50	المسؤولية
7	2	2,50	2	1	المهارة
3	1,50	1	1	2	المجهود العضلي
3	1	2,50	1,50	0,50	المجهود الفكري
1	0,50	0,50	0,50	2	ظروف العمل
18	8	8,50	6,50	6	الأجر الاجمالي بالساعة

٤. طريقة النقط

- تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعا في الاستخدام.
- تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف.
- تختلف عن طريقة مقارنة العوامل في استبدال النقط بدلا من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة

الفصل العاشر / نظام الأجور والرواتب

أولاً / مفهوم الأجر

- الأجر هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي
- الأجر هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً سواء سمي أجراً أو راتباً أو راتباً مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة مثل استقطاعات التقاعد والتأمين الصحي وبدل السكن وبدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.
- أن ما يهم الموظف هو أن أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
- كذلك يهمه أن يحقق له الأجر:

١. المستوى المعيشي اللائق

٢. أن يتوافق الأجر مع كل زياده في خبراته ومسؤولياته

٣. أن يتوافق الأجر مع تصاعد مستوى الاقتصاد العام

- يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات

مفاهيم عامة عن الأجر :

- الأجر: في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل لذلك يمكن أن يشمل الرواتب والعلاوات والعمولات وأي صورة من صور الدفع المالي.
- الرواتب: تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً
- الأجر النقدي: هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه مثل (اقساط التقاعد واقساط التأمين الصحي والتأمين الاجتماعي)
- الأجر الحقيقي: هو القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.
- أن أهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك
- الأجر كعنصر محفز: المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين
- هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذبات الأفراد المؤهلين للعمل والاستقرار في الوظيفة.
- الأجر بالنسبة للمنظمة: هو عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (50%) مثلاً من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات
- الأجر بالنسبة للمجتمع: هو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني
- على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك: أنه كلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كان أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة
- الأجر العادل من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.
- الأجر العادل وجهة نظر الإدارة: هو دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات..

- الأجر من وجهة نظر الإدارة هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع.
 - لكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:
١. من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظرا لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها
 ٢. تغير عادات الشراء من وقت لآخر حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء الكماليات
 ٣. يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى بما يعتبر دخلا كافيا في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظرا لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

ثانياً / الطرق البديلة لقياس دخل العمل

١. متوسط اجر الساعة : هو الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.
 - يمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية والعلاوات أو الأجور الإضافية.
 ٢. متوسط الدخل للساعة : هو مجموع الدخل الصافي الذي يحمله الموظف إلى منزله مقسوما على عدد ساعات العمل.
 - يمثل هذا الدخل إما الدخل اليومي مقسوما على عدد ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوما على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع
 ٣. الدخل الأسبوعي: هو مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل
 - يمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق:
- أ - الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر X ساعات العمل القياسية في الأسبوع X عدد العمال في الإنتاج
 - ب - الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة X ساعات العمل القياسية في الأسبوع X عدد العمال في الإنتاج
 - ت - متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج X عدد العمال في الإنتاج
- تمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور

ثالثاً / طرق حساب الأجر

١. طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني)
 ٢. طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة)
 ٣. استقصاء الأجور (المهن و الوظائف النموذجية)
 ٤. نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا : الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر هي:
- أ - الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات وعدم التفريط فيهم.
 - ب - اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
 - ت - تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .
 - ث - تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة.

رابعاً / العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

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

١. إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة.
 ٢. إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
 ٣. إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.
- تختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:

١. الاعتبارات التنظيمية والإداري.
 - أ - واجبات ومسؤوليات الوظيفة
 - ب - معدلات الأجور المماثلة
 - ت - فرص الترقية والمزايا المالية
٢. العوامل الاجتماعية
 - أ - تكاليف المعيشة
 - ب - الحد الأدنى للأجور
٣. الاعتبارات الاقتصادية:
 - أ - م عدل الإنتاج
 - ب - الإمكانيات المالية للمنشأة
 - ت - عوامل العرض والطلب.

خامساً / التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

١. أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور :
 - أ - ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
 - ب - يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية
 - ت - قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور 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
٢. الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي :
 - أ - تحديد الحد الأدنى للأجور.
 - ب - تحديد الحد الأقصى للأجور.
 - ت - حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين.

المفصل الحادي عشر / تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

أولاً / مفهوم التطوير الوظيفي (Career Development):

التطوير الوظيفي (النمو الوظيفي): هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد.

التطوير الوظيفي (النمو الوظيفي): هو العملية التي يتم بموجبها المواجهة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو

• يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين:

1. المرحلة الأولى / تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning):

المسار الوظيفي (Career Path) : هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود

عملية تخطيط المسار الوظيفي : هي عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

2. المرحلة الثانية / تصميم المسار الوظيفي (Career Design) :

يتطلب التقدم نحو الهدف الأعلى للموظف التفاهم بينه وبين رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير النمو أو التقدم الوظيفي.

• إن هذه الخطوة تحقق فائدتين:

1. توضح معالم الطريق الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته ومتطلبات ذلك

2. تعد مدخلاً جيداً للأفراد في التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز ومنها من الداخل من خلال ما

يعرف بـ "الترقية المخططة".

• إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف والمهن.

ثانياً / أهمية التطوير الوظيفي:

1. تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل والتي ارتفعت ازدياد تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشري.

2. يزيد التطور الوظيفي الجيد من جاذبية المنظمات ومن قدرتها على الاحتفاظ بالعناصر البشرية وبالتالي عدم تسربها.

3. يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.

4. يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

5. مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة.

6. يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي.

7. تجنب المنظمة حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وبالتالي فإن غيابه يؤدي إلى جمود في نظام الترقية.

8. يزيد من سمعة المنظمة خارجياً بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفاء من الخارج.

ثالثاً / إدارة التطوير الوظيفي:

١. مسؤولية الموظف

- أ - يجب على الفرد نفسه أن يكتشف نفسه وقدراته وطموحاته ومكامن قوته وضعفه.
- ب - إن ذلك يمثل الخطوة الأولى فهو بذلك يدير بنفسه خط سيره الوظيفي.
- ت - بعد ذلك يطلب الفرد المساعدة من المنظمات، والتي تقدمها المنظمات الحديثة جيداً، على اعتبار أن التطوير الوظيفي هو عمل رسمي للمديرين تجاه مرؤوسيهـم.

٢. مسؤولية المنظمة:

تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي من خلال

- أ - جلسات الإرشاد والتوجيه: بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج وفق خطوات إعداد المسار الوظيفي التالية:

- i. الخطوة الأولى: الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حدة بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استناداً للمعلومات المتوفرة).
- ii. الخطوة الثانية: المقارنة (يقوم الموظف والمشرّف بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك).
- iii. الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي (يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره).
- iv. الخطوة الرابعة: التنفيذ (الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم، والتدوير الوظيفي).
- v. الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل (متابعة الرئيس للموظف، وتسجيل المعلومات عن تقدم الموظف في مساره الوظيفي).

- ب - الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف :
على إدارة الأفراد أن تحفظ سجلات المتقدمين للوظائف من الموظفين داخل المنظمة سواء الذين تم تعيينهم أو الذين تم تجاوزهم.
إن مثل هذا السجل يمثل مؤشراً للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في الاستمرارية في العمل معها وتحقيق نموهم الوظيفي في ذات المنظمة.
- ت - استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب
إن استخدام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى اكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

رابعاً / مراحل المسار الوظيفي:

- ١. المرحلة الأولى: التأسيس أو البداية (يحتاج الموظف من رئيـسه أن يدعم قدراته).
- ٢. المرحلة الثانية: التقدم (يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية ولذا تتمثل احتياجات الموظف في الترفيق والحرية في اتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات).
- ٣. المرحلة الثالثة: المحافظة على المكاسب (حقق الموظف كثيراً من طموحاته، ولكنه يجتهد ليجلب الاحترام لنفسه والتقدير من الآخرين).

٤. المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد (ليس لدى الموظف هنا غير احتياج تأكيد الذات من خلال ممارسته لأنشطة خيرية واجتماعية مختلفة).

مراحل المسار الوظيفي				المراحل
الانسحاب 55-؟	حفظ المكاسب 54-40	التقدم 29-25	التأسيس 24-22	الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل	النشاطات الوظيفية
لعب ادوار خارج العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاستعداد لقبول التوجيهات	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الانجاز والاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

خامساً / المسار الوظيفي المزدوج:

١. يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي والآخر في الحقل الإداري:
٢. فنياً (مزيد من الاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ)
٣. إدارياً: (تحقيق فرص أكبر في التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات)
٤. تلجأ المنظمة إلى المسار الوظيفي المزدوج من أجل الاحتفاظ بمكانة المتخصصين الفنيين من مهاراتهم الفنية والعلمية والعملية، وكذلك إتاحة فرص التقدم الوظيفي أمامهم وعدم حرمانهم من ذلك.

سادساً / متطلبات الوصول إلى القمة في الطموح الوظيفي

١. اعرف أولاً مصادر قوتك وضعفك.
٢. الجد والتفاني عي العمل.
٣. الالتزام بمواعيد الانجاز والتنفيذ.
٤. إدراك معنى الأداء الجيد والمتميز.
٥. اختيار وظائف تأكيد الذات والانجاز.
٦. الحرص الدائم على التعلم في بيئة العمل.

الفصل الثاني عشر / إدارة علاقات الموظفين

أولاً: إدارة الحركة الوظيفية:

تتمخض عملية إدارة المسار الوظيفي عن عدد من القرارات والعمليات الإدارية من أهمها:

١. **الترقيات (promotion):** هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرًا لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته.

• تحقق الترقية مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً:

أ - للفرد: ترفع روحه المعنوية

ب - للمنظمة: مزيد من الإنتاجية والولاء

• قد تتم الترقية أحياناً بدون زيادة في الأجر وتسمى الترقية الجافة (Dry Promotion)

٢. **الجمود الوظيفي (Job Freezing):** البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.

أ - من أسبابه المتعلقة بالمنظمة:

i. عدم وجود فرص وظيفية،

ii. شح الإمكانيات المادية،

iii. سوء الظروف الاقتصادية.

ب - من أسبابه المتعلقة بالفرد:

i. انخفاض مستوى الأداء.

ii. عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات اعلي.

iii. عدم التفكير الجاد من البداية في تحديد المسار الوظيفي.

كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

٣. **التنزيل الوظيفي (Demotion):** هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره وأية امتيازات أخرى، أو نقله إلى

وظيفة ذات مسؤوليات أقل.

أ - الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد:

i. إعادة التنظيم في المنظمة،

ii. اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

iii. الانكماش الاقتصادي،

ب - الأسباب المتعلقة بالفرد:

i. عدم كفاءة الفرد،

ii. انخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء.

٤. إنهاء الخدمة: هي فصل الموظف من العمل لا احد الاسباب التالية :

- أ - الأداء غير المرضي.
- ب - السلوك غير القويم.
- ت - نقص القدرة والتأهيل للعمل.
- ث - عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.
- ج - رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها. اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

٥. الاستغناء المؤقت عن الخدمة (Lay off) : هي الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تتعلق بالواقع الاقتصادي للمنظمة،

فإذا ما تحسنت الظروف الاقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.

• من أهم أسبابه:

- أ - إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة.
- ب - انخفاض المبيعات بسبب انخفاض جودة السلع والخدمات.
- ت - انكماش الأسواق بسبب انخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات.

٦. الاستقالة (Resignation) : هي اختيار الفرد الانفصال عن العمل بالمنظمة .

• من أسباب الاستقالة:

- أ - تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد.
- ب - عدم الارتياح للسياسات والممارسات السائدة في العمل.
- ت - عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- ث - الإشراف السيئ.
- ج - كثرة الصراعات وفقدان روح العمل الجماعي.
- ح - وجود فرص وظيفية خارجية ممتازة ومتاحة للفرد مقارنة بالوظيفة الحالية بالمنظمة.

٧. التقاعد (Retirement) : هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة

أو القواعد وتصفية حقوقه.

• يمثل التقاعد:

- أ - نهاية مشوار وظيفي طويل .
- ب - فرصة الاستمتاع بحياة خالية من مشاكل العلم.
- ت - مرحلة جديدة يملؤها الفراغ والعزلة أحياناً.
- ث - دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين والاستفادة منهم من خلال:
- ج - الاستفادة من المتقاعدين كمستشارين أو مدربين.
- ح - تكليفهم بعمل إضافي أو أعمال تتم في البيت.
- خ - استمرار تقديم الرعاية الصحية لهم ولأسرهم.
- د - استعدادهم للمناسبات المهمة في المنظمة.

ثانياً / إدارة مشكلات الموظفين

إن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز:

١. الانضباط (Discipline) : هو الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية.
٢. الجزاءات (Punishments): هو حوافز سلبية من أجل الردع وتصحيح السلوك.
 - قد تفرض الجزاءات ضرورة تظلم الموظف وهو ما يظهر مفهوم الشكاوى:
٣. الشكاوى (Grievances): هي حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف أو الانتهاك لبنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل.
 - بين الجزاءات والشكاوى يظهر مفهوم التحكيم:
٤. التحكيم (Arbitration): هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان، ويكون حكمها قطعياً وإلزامياً.

الفصل الثالث عشر / صيانة الموارد البشرية

أولاً / مفهوم صيانة الموارد البشرية

صيانة الموارد البشرية : هي المحافظة عليها بشكل يحقق فعالية والكفاءة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت.

- تحقيق أهداف ورغبات العاملين يتطلب وجود نظام حوافز يحوى مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل.

ثانياً / المنافع والخدمات

١. مفهوم المنافع

المنافع و الخدمات تمثل نوعا من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للموظفين بشكل تطوعي أو إلزامي

٢. تصنيف النافع :

تصنف المنافع الي :

- أ - المنافع ذات الصبغة المالية.
- ب - المنافع الاجتماعية.
- ت - يكون وفاء المنظمات الكبيرة بتقديم المنافع اكبر من المنظمات الصغيرة
- ث - ترى منظمات أن المنافع وسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية والأداء.

٣. أهمية برامج المنافع والخدمات

- أ - قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال معالجة مشاكلهم وزيادة استقرارهم النفسي والمادي
- ب - يساهم التعاقد والشراء الجماعي للعديد من المنافع إلى تخفيض تكلفتها على الموظفين.
- ت - تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل.
- ث - تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة.
- ج - تحسين حجم وجودة العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- ح - زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

٤. أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات

- خ - زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل.
- د - أن تكون هناك عوائد تغطي تكاليف تلك البرامج.
- ذ - أن تلبى تلك البرامج احتياجات أغلب الموظفين.
- ر - أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- ز - أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

٥. أنواع برامج المنافع والخدمات الاجتماعية

برامج المنافع	برامج الخدمات الاجتماعية
الإجازات والعطلات	الخدمات الصحية
علاوات التقاعد	النوادي الرياضية، الاجتماعية، ثقافية
التأمين	السكن، المواصلات الإطعام، التعليم
مكافأة الاقتراح البناء	الشراء المنخفضة السعر

ثالثاً/ الصحة والسلامة

الخدمات الصحية

تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة بهدف وقاية وعلاج الموظفين وعائلاتهم ضمن برامج وقائية أو علاجية دائمة.

- يتطلب نجاح البرامج الصحية ما يلي:
 - أ - اعتراف الإدارة العليا بأهمية تلك البرامج.
 - ب - رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين .
 - ت - وجود جهاز إسعاف متكامل لمختلف الحالات.
 - ث - التعاقد مع المستشفيات لتقديم الخدمة الصحية المناسبة عند الحاجة.
- تهدف البرامج الصحية إلى الوقاية والعلاج من:
 - أ - حوادث العمل
 - ب - الأمراض المهنية المختلفة خاصة المرتبطة ببيئة العمل
 - ت - الإجهاد والتوتر.

أسباب حوادث العمل

- أ - أسباب متعلقة بالوظيفة:
 - i. ظروف العمل غير الأمانة: معدات غير آمنة، سوء إضاءة، ...
 - ii. الإجهاد والإرهاق
 - iii. المناخ التنظيمي
- ب - أسباب تتعلق بالعامل:
 - i. عدم استخدام وسائل الوقاية،
 - ii. الاستخدام غير الآمن للمعدات ...

مبررات خدمة الأمن والسلامة

١. الأسباب الأخلاقية التي تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار.
٢. الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق القوانين وأنظمة السلامة والوقاية.
٣. الأسباب الاقتصادية تتمثل في:
 - أ - تكلفة الإسعاف والعلاج
 - ب - تكلفة الوقت الضائع: للموظف المصاب، لبقية الموظفين، أيام العلاج...الخ.
 - ت - تكلفة مرتبطة بالإنتاج: تعطل، تباطؤ، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات...الخ.

الفصل الرابع عشر / نظام معلومات الموارد البشرية

أولاً / مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

- نظم معلومات الموارد البشرية : هي إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وخصائص الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.
- نظم معلومات الموارد البشرية : هي نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية
- نظم معلومات الموارد البشرية : هي 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

ثانياً / العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية

- العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريبا العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي:
1. المدخلات : رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل: الملفات و السجلات والنماذج و تشكيلات الوظائف ومسيرات الرواتب
 2. المعالجة : مراجعة وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات ومعالجتها
 3. المخرجات : الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات

ثالثاً / النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

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 نراها في مجال الموارد البشرية مايلي:
 1. ملفات الأفراد
 2. ملفات الوظائف
 3. الملفات العامة

نظام السجلات

- تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات ملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقا للموضوع الذي يعني به السجل
- لكي يكون السجل فعالا لابد ان يتميز :
 1. بالوضوح
 2. البساطة
 3. ملائمة للنشاط الذي سيستخدم فيه
- أمثلة السجلات
 1. سجل الحضور والدوام، ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والإجازات
 2. سجل الترقيات، ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية
 3. السجل الصحي، ويتناول التاريخ الصحي للموظف والأمراض والحوادث التي قد يتعرض لها خلال العمل.
 4. سجل التظلمات والشكاوي .

٥. سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل، التقاعد، انتهاء الخدمة.
٦. سجل التعيين
٧. سجل المسابقات الوظيفية .

رابعاً / ميكنة إدارة الموارد البشرية

- حينما تقدم المنظمات على استخدام الانترنت ووسائط التكنولوجيا في دعم عملياتها وأنشطتها الإدارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالادارة 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
- مضامين استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية

تحليل وتصميم الوظائف	بإمكان الموظفين في اماكن جغرافية متباعدة العمل معا باستخدام الفيديو والبريد الالكتروني والانترنت
الأستقطاب	الاعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الالكتروني للمنظمة. وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل في الاتصال وعرض طلباتهم الوظيفية. شهادات طلب الوظيفة، والسيرة الذاتية...الخ
الإختيار	قياس قدرات وامكانيات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال: الامتحانات، الفيديو، والانترنت، في محاكاة لتحديات العمل المتقدم له
التدريب	تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان، واي وقت
الأجور والحوافز	بإمكان المتقدمين للعمل او حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفصيلات العلاوات وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية

خامساً / أسباب ودواعي استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية:

١. الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسئولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
٢. 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، والتمويل، 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

سادساً / التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

التحول إلى نظام الميكنة 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. • إجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول التالي :

المراحل	محتوى الدراسة والتحليل
المرحلة الأولى / دراسة الجدوى	<ol style="list-style-type: none"> ١. تشخيص المشكلات وتحديدتها ٢. تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل ان تؤثر على استخدام الميكنة ٣. تحديد الاهداف من الميكنة ٤. تحديد متطلبات التشغيل ٥. القيام بالدراسة وتقديم التقرير
المرحلة الثانية / التصميم الأولى للنظام	<ol style="list-style-type: none"> ١. عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام ٢. تحديد بدائل الانظمة التي تتوافق مع الاهداف، والعوائق القائمة أو المحتملة ٣. تقويم البدائل ٤. تقديم التوصيات ٥. تحديد المتطلبات الهندسيه والفنية ٦. تقدير تأثير النظام المقترح على النواحي الانسانيه والفنيه
المرحلة الثالثة / الدراسة الهندسية	<ol style="list-style-type: none"> ١. تفصيلات عن المواصفات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة) ٢. دراسة اوليه عن تحليل التكلفة، والفعالية لأنظمة التصميم الهندسيه البديله ٣. اختيار بديل التصميم المناسب ٤. تقديم التوصية للمسؤولين ٥. إذا تمت الموافقة يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد
المرحلة الرابعه / اختبار النظام ثم التنفيذ	<ol style="list-style-type: none"> ١. اختبار الأنظمة الفرعية ٢. اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية
المرحلة الخامسه / مراقبة النظام والتقييم	<ol style="list-style-type: none"> ١. قياس الاداء ٢. تقويم الاداء ٣. اجراء التعديلات اذا لزم الأمر ٤. التنفيذ بعد التعديل ٥. المتابعة والتقييم المستمر

سابعاً / النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية

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

ثامناً / مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية

١. الاستقطاب والتوظيف

- أ - فحص طلبات التوظيف
- ب - تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب
- ت - تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة
- ث - مصادر التوظيف الداخلي المحتملة
- ج - تحليل معدل دوران العمالة او الغياب
- ح - تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة
- خ - ادارة الاختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء
- د - اجراء المقابلات من خلال الفيديو

٢. سجلات الأفراد

٣. إدارة التعويضات.

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

٤. تخطيط لاحتياجات البشرية والتدريبية.

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

٥. الخدمات.

تكلفة الخدمات بالصحة والعلاج، والتأمين، الحوادث، والمعاشات
متابعة التغييرات والتعديلات في برامج الخدمات
التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين.

تاسعاً / مراحل لعملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية

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 المديرين 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.

عاشراً / مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية**المزايا :**

١. التخلص من التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة 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 وبسرعة 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 تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية .