



نظام التعليم المطور للانتساب

إدارة الموارد البشرية

د/ محمد الدوغان

إعداد  
هتآن

by hattan

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحاضرة الأولى

### تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

#### محاور المحاضرة الأولى



#### أولاً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ..

##### ١- المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية :

- أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان ، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة وتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية .

##### - أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام :

- الاختيار والتعيين . > تعيين بعض الحكام في بعض المناطق من أشخاص معينين ذوي خبرة وذوي أخلاقيات وسمات متميزة
- مجالات المسؤولية والتفويض . > أي عدم استخدام الأسلوب الدكتاتوري في القرارات بل وجود نظام الشورى . والمسؤولية هي المحاسبة على النتائج . > هل فعلاً قصر هذا الرجل أو هذه المرأة بالعمل المطلوب .
- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد . > هل الأشخاص فعلاً يعملون بالشكل المطلوب ؟
- مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي . > كان أفضل الأنظمة التي تعطي الشخص حقه .
- تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة . > من تلك الصفات أن يكون قوي ويتحمل المسؤولية ومصدر ثقة ولديه قدرة على اتخاذ القرارات وذوي أخلاقيات جيدة .

## • المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية :

- الوسطية : من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات (( أي إذا كنت في وظيفة معينه هذه الوظيفة علي واجبات علي أن اقضيها وبنفس الوقت هناك حقوق أطالب فيها عندما أكون في العمل )) وحقوق والعدل و المساواة . وكذلك لا الإفراط في الشدة أو الانفراط في اللين .
- الإنسانية : أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم .
- الانتماء إلى الجماعة : حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس . > أي إذا لم انتمي إلى الوظيفة ومجموعه فريق عمل لن أؤدي العمل بشكل مطلوب .
- التفاعل مع المتغيرات البيئية : حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية وتستخلص منها ما يصيب في النهاية في خير المجتمع وصيانتته . > هي متغيرات كثيرة سواء اجتماعية أو اقتصاديه أو تكنولوجية فلها اثر كبير في التعامل مع المورد البشري .

## ٢- منهج الإدارة العلمية :

تعتبر احد المدارس الرئيسية في الإدارة ، وبدأ الفكر هذا من منطلق العامل المنتج هو عامل سعيد ، والشخص الذي يعمل في حدود ٨ ساعات إذا عمل بشكل أكبر يعطى حوافز مادية أكثر ، فالإنسان يعمل كأنه آله ، في هذه الطريقة نجد أن صاحب هذا المدرسة ويعتبر ابرز روادها فريدريك تايلور الذي وضع لنا دراسة الوقت والحركة وهو كيف نوظف جميع الحركات الذي يقوم فيها الموظف ويؤديها بالشكل المطلوب في الفترات الزمنية البسيطة في كل عملية . > تقاس حركه الموظف التي يقوم بها لكل وقت .

- ١- انتهجت " الإدارة العلمية " ورائدها فريدريك تايلور أسلوباً مختلفاً لما كان شائعاً قبل ذلك ، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل . ولقد اعتمد تايلور على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج .
- ٢- ويمنح العامل علاوة تشجيعية عالية على كميز الزيادة .

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

١. يعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجه مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية .
٢. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
٣. حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج .
٤. ينظر إلى العامل " كرجل اقتصادي " هدفه الأساسي هو الحصول على المال .

## • الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية :

- ١- تجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل ، كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية والصحية .
- ٢- انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف ، والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا .

### ٣- مدرسة العلاقات الإنسانية :

أحد روادها " التون مايو "

أن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من أن العاملين لا يبد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل .

ولكن ، منهج العلاقات الإنسانية لم يحقق إلا نجاحاً محدوداً ، لماذا ؟

- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن " العامل السعيد هو عامل منتج " ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات ، قد يكون صحيح في حالات معينة ولكنه ليس " افتراضاً " .
- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد ، وهذا غير سليم تماماً ، وذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته ، ورغباته ، وطموحاته ، أو قيمه ومبادئه . ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة .
- تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه ، وهي " البناء الوظيفي " وأنظمة العمل وقواعده الإجراءات واللوائح . ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم .
- تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليس فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال .

( وقد وجهت لها عدة انتقادات منها بأنها تفكر فقط في رفاهية الفرد ولا تفكر بالإنتاج ) .

### مقارنة بين (( منهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ))

| منهج العلاقات الإنسانية   | منهج الإدارة العلمية   |
|---|--|
| العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى .                                       | العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة و المواد الخام .  |
| الإنسان اجتماعي بطبعه .   | لا يبد وإن تستغل طاقته من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف |
| الموظف السعيد هو موظف منتج .  | أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز .                                 |
| هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل أضافه إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد وأن نحققها له المنظمة . | تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية .                     |
| ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زياد الإنتاجية .                          | الإدارة أدرى بمصالح الأفراد .  |
| التركيز على رفاهية الفرد .  | التركيز على أهداف المنظمة  |

#### ٤ - 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. وليس يحقق رضا العامل .

#### • مقارنة بين (( إدارة الأفراد كوظيفة و إدارة الأفراد كقسم ))

##### - إدارة الأفراد كوظيفة :

إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة، فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه. وهي عبارة عن جزء من مهام الإدارة ، ونراها الآن في منظماتنا إدارة شؤون الموظفين وهي تستقبل الناس وتعينهم وبيأشروهم ويهيئوهم ويعينوهم . لا تشارك إدارة الأفراد كشريك استراتيجي لا تقوم بوضع سياسات وخطط ولا تشارك الإدارات الأخرى .

##### - 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. > تتولى فقط حفظ الأوراق والسجلات وكيف يطورونهم والأشياء التي ترتبط بالإنسان العامل .

#### ٥ - التحويل إلى إدارة الموارد البشرية :

أصبح حاجه كبيرة جدا إلى التحويل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ، هذا الموضوع ينقلنا إلى أن المفهوم السابق مفهوم خاطئ عن الموارد البشرية فأصبح أهمية وجود إدارة تعنى بالموارد البشرية مثلها مثل التسويق والإنتاج والمالية مهم جدا لأنها تعتبر شريكا استراتيجيا في المنظمات أي أنها تتخذ قرارات لها ميزانية مستقلة ولها القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية في المنظمات .

#### ■ ماذا يعني التحويل إلى إدارة الموارد البشرية ؟

##### يعني التحويل :

١. في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم.
٢. التحويل السابق كان الدور الاستشاري فأصبح الدور التنفيذي الاستشاري بنفس الوقت .

٣. ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية. > أي كيف تتعامل مع الموارد البشرية كنظام من يدخل لنا ومن يخرج هل لديهم مهارات أم لا .

### أوجه الشبه والاختلاف بين مفهومي (( إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية ))

| إدارة الموارد البشرية   | إدارة الأفراد   |                           |
|---|---|---------------------------|
| <p>- إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .</p> <p>- الإنسان كيان مستقل وليس تابع . له توقعات ومطالب .</p> <p>الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل اتفقا استثماريا يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد .</p>   | <p>- الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يتحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ، ولكن بطريقة إنسانية .</p> <p>- إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة .</p> | الفلسفة                   |
| <p>هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد .</p>   | <p>تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد .</p>   | الهدف                     |
| <p>- تحقيق وتدير الاحتياجات .</p> <p>- تطوير وتنمية الأفراد .</p> <p>- تعويض الأفراد .</p> <p>- تنمية العلاقات مع الموظفين .</p> <p><b><u>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية :</u></b></p> <p>- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .</p> <p>- التطوير التنظيمي .</p> <p>- الاتصالات و الإعلام .</p> <p>- زيادة مجالات الخدمات .</p> | <p>- تخطيط وتدير الاحتياجات من الكوادر البشرية</p> <p>- تطوير وتنمية الأفراد .</p> <p>- تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب .</p> <p>- المحافظة على صيانة الأفراد .</p> <p>- تنمية العلاقات مع الموظفين .</p>                                   | النشاطات                  |
| الإدارة العليا كإدارة تنفيذية   | الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية   | الموقع في الهيكل التنظيمي |

## ثانيا : إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الأهداف، الاستراتيجيات ..

### ١- 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. >~ أهمية دراسة الموارد البشرية أن الموارد اصل استثماري نضع فيه كل الاحتياجات والموارد والدعم كي يتم تطويره ويصل في النهاية إلى خدمة المنظمة . المنظمة تريد موظف منتج والموظف يريد حوافز مادية وأمان وعلاقات جيدة فيريد المنظمة أن تهتم به وهذا الارتباط بين الاثنين وهو ما يحقق لنا مفهوم الموارد البشرية وتحقيق فكر الموارد البشرية .

#### - التعريف الثاني :

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم. >~ وهذا التعريف يتكلم عن الخصائص والوظائف الخاصة بالموارد البشرية . ويعني باستقطاب الأفراد أي إذا عندنا سوق كبيرة جدا ويوجد مجموعه من الخيرات ويتم اختيار أشخاص معينين لأنهم يحققون للمنظمة ما نريده . بعد اختيارهم يتم تطويرهم بوضع البرامج والدورات التدريبية لتطويره ونقله من مستوى تدريبي إلى مستوى تدريبي أعلى . والحفاظة عليهم بالاهتمام به من ناحية ذهابه إلى المستشفيات ومن ناحية مستحقته المالية والحفاظة عليه في حالة الإصابة ودعمه وينمى فيه الانتماء الوظيفي والولاء الوظيفي داخل المنظمة .

### ٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

الآثار التي يمكن أن تأتي من سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها ..

#### يؤدي إلى :

- إنتاج مخالف للمواصفات . >~ إذا لم يتم اختيار الشخص المناسب لن يستطيع تنفيذ المطلوب على حسب المواصفات المطلوبة .
- زيادة نسبة الحوادث والإصابات >~ إذا لم يختار الشخص بشكل جيد من الممكن أن يتسبب في حوادث داخل المصانع لعدم إلمامه الجيد بها .
- ارتفاع نسبة الوقت الضائع . >~ الشخص إذا كان غير مدرب بشكل جيد سيضيع وقت كبير في أعمال ليس لها علاقة بالمنظمة وبالتالي عملت خسارة كبيرة في المنظمة .
- إنتاج أقل . <~ العامل الملم بخبرات عمله سيعمل أكثر والذي غير ملم سيعمل أقل .
- ارتفاع تكلفة الإنتاج .
- زيادة نسبة التالف . >~ يؤدي إلى خسارة كبيرة في المنظمات .
- انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية . >~ يؤدي بدرجة كبيرة على أدائه في المنظمة .

كل هذه الأمور المجتمعة ستؤدي إلى :

قدرة تنافسية وتسويقية أقل . ← وفي النهاية سيؤدي إلى إنتاجية و ربح أقل . ← وسيعود إلى الخروج من السوق .

### ٣- رسالة إدارة الموارد البشرية : >~ الفكر الاستراتيجي .

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. >~ هذا السر والفن والنجاح في إدارة المورد البشري ، ولا يمكن أن يأتي في ظل وجود تشتت الفكر ، يجب أن يكون هناك سياسيات وخطط والإستراتيجيات واضحة للمحافظة على المورد البشري

### ٤- إستراتيجيات 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 . >~ يجب عدم المساواة بين المتميز والضعيف .
- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية . >~ يجب أن تكون وفق أسس وخطط تتوافق مع احتياجات الفرد .
- تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة .

### ٥- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- قوة عمل متجانسة >~ مثال .. إذا وجد مهندس ، إداري ، اقتصادي .. نجعلهم متجانسين داخل العمل أي أن لا يوجد عنصريه مع موظفين القسم الواحد .
- قوة عمل فعالة
- تحقيق الانتماء والولاء .
- قوة عمل منتجة .
- قوة عمل مستقرة .
- تنمية قدرات الأفراد . >~ عن طريق التدريب والتطوير .

### ٦- 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.



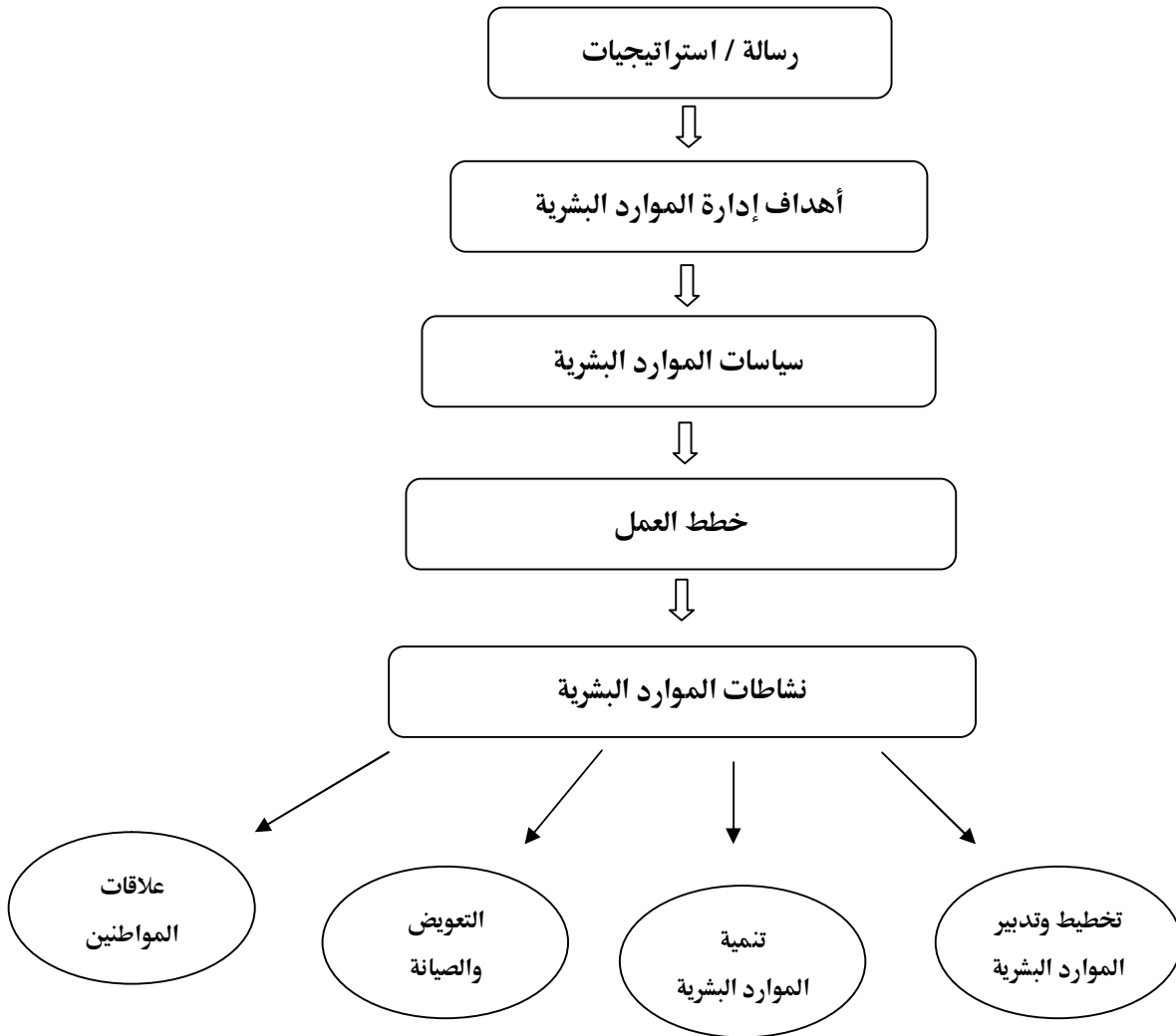
- أن تعمم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

#### ٧- خطط العمل التنفيذية 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:



■ ثلاث نقاط أساسية لإدارة الموارد البشرية (( التخطيط والتدبير ، تنمية الموارد البشرية ، التعويض والصيانة ))

• يوجد فرق بين تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية وهي :

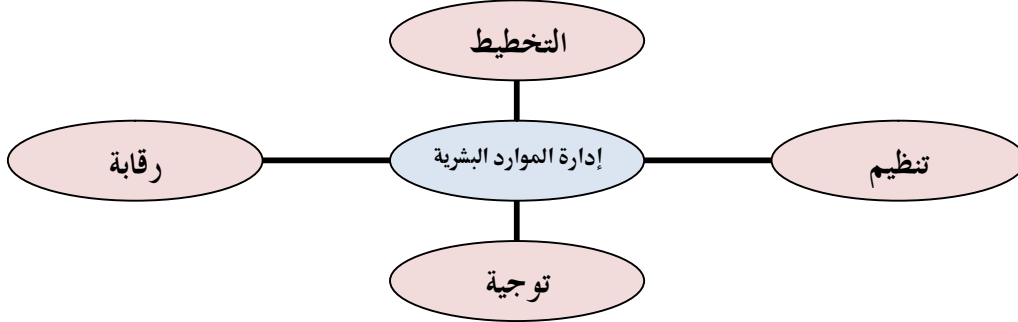
- تنمية الموارد البشرية : تتعلق بالتدريب والتطوير .
- إدارة الموارد البشرية : تتعلق بجميع الأشياء التخطيط والتنمية والتطوير وغيرها .

## المحاضرة الثانية

### نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

#### ○ أولاً : العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية ..

- يوجد في الإدارة الموارد البشرية أربع عناصر رئيسية كأى إدارة أخرى وهي :



#### ١- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

##### • خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

١. تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة .
٢. تقدير العمالة المطلوبة .
٣. تحليل الوضع الراهن .
٤. تحليل سوق العمل .
٥. تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي .
٦. مواجهة العجز والفائض .

#### ٢- تنظيم الموارد البشرية :

١. تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة .
٢. تحديد نمط إدارة الموارد البشرية قد تكون (( مركزي )) و (( لامركزي ))  
- المركزي : معناها بأن نركز على جميع الصلاحيات والسلطات والقرارات داخل إدارة واحدة .  
- لا مركزي : معناها تفوض القرارات لدى أشخاص آخرين .
٣. تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .
٤. ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية .
٥. تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات : (( إدارات - أقسام - وحدات ))
٦. تحديد السلطات الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية >~ يجب أن تكون مكتوبة .
٧. تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات .

#### ٣- توجيه الموارد البشرية : >~ تعني أرشاد - إصلاح - حل مشاكل ... ويجب على إدارة الموارد البشرية توجيه الأفراد

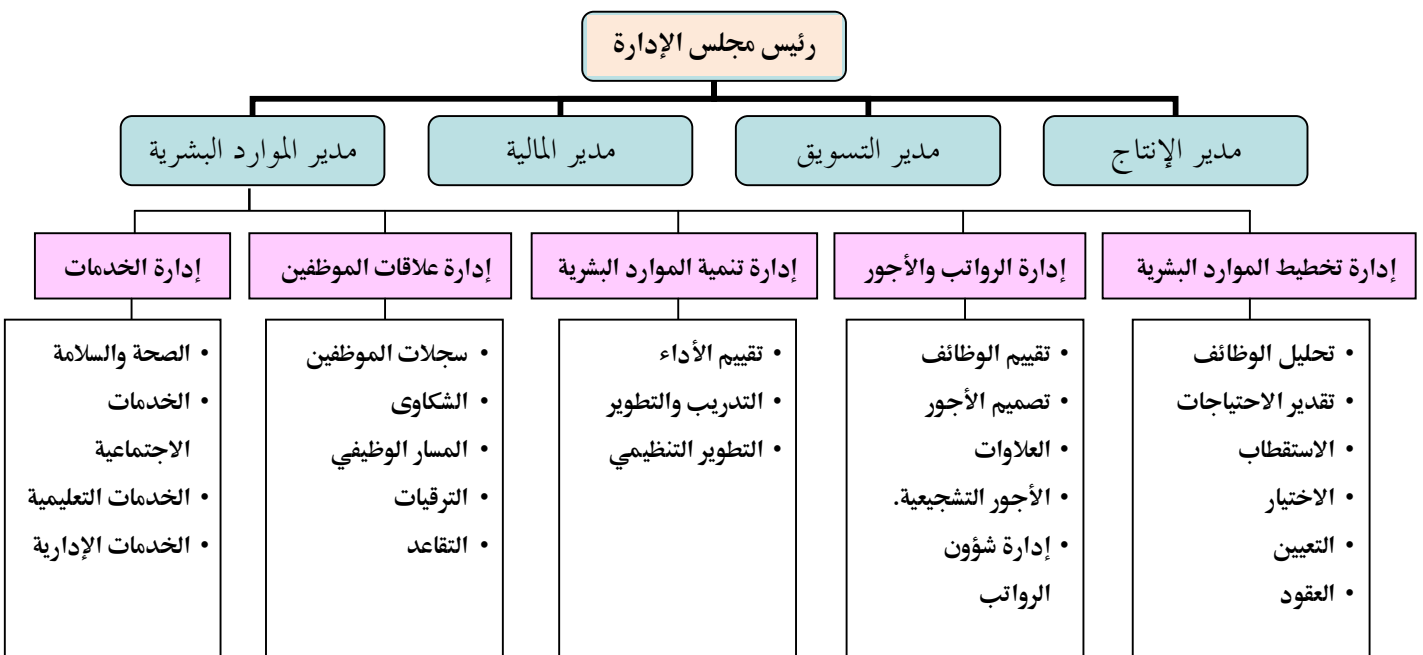
العاملين فيها ..

١. شرح المهام والأعمال المطلوبة.
٢. تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
٣. التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
٤. دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
٥. حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
٦. حل الشكاوي ، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للعمال .

**٤- رقابة الموارد البشرية :** > إذا تم التخطيط والتنظيم والتوجيه ولم يتم الرقابة يكون فيه خلل العمل الإداري ، يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض .

١. تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم. > كطلب تقرير عن مدى الأداء .
٢. تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية. > يجب مراجع السياسات بشكل منتظم .
٣. تقويم إجراءات وقواعد العمل. > هي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات والاستراتيجيات والرسالة والخطة وقواعد في الأخير يضع إجراءات وتنميط للعمل وسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين .
٤. تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية. > ما هي الأساليب المستخدمة في التخطيط .
٥. تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور،المعلومات . > بوضع خطة تدريبية في البداية ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين وقيم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز هل الحوافز المادية والمعنوية كافيه أم يتم تعديلها
٦. تقويم معدلات دوران العمل والغياب. > المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى وهو عدم الاستقرار في العمل ، كل ما يزيد معدل غياب العامل يدل على وجود مشكلة .

## ○ ثانياً : 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 للأقسام</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> |

**الشرح :** الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا مثل مستشار الجودة هذا وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا ، لكن مثلاً خبير في علاقة الموظفين يكون في مستوى الإدارة الوسطى .

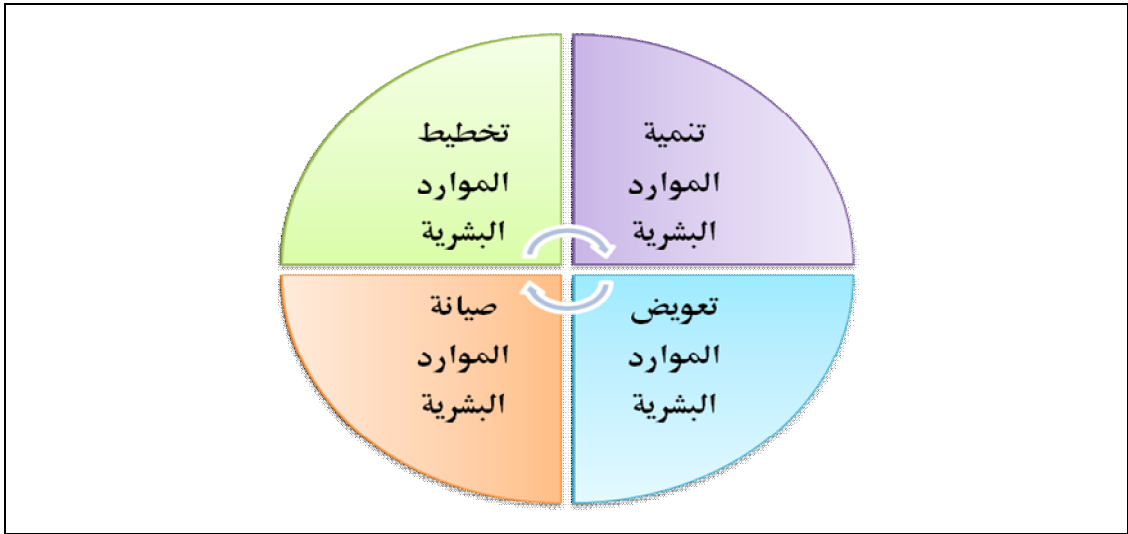
### ○ ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية ..

- **مهارات مدير الموارد البشرية :**
  - **المهارات الفنية :** تختص بطبيعة العلم . > كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة.
  - **المهارات السلوكية :** الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز > كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين .
  - **المهارات الفكرية :** القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار > تقتصر على مجموعه من الأشخاص وبالخصوص القيادات ، ليس بالضرورة أن تكون لفني الطباعة لكن ضروري جدا أن تكون عند مدير عام للمنظمة .

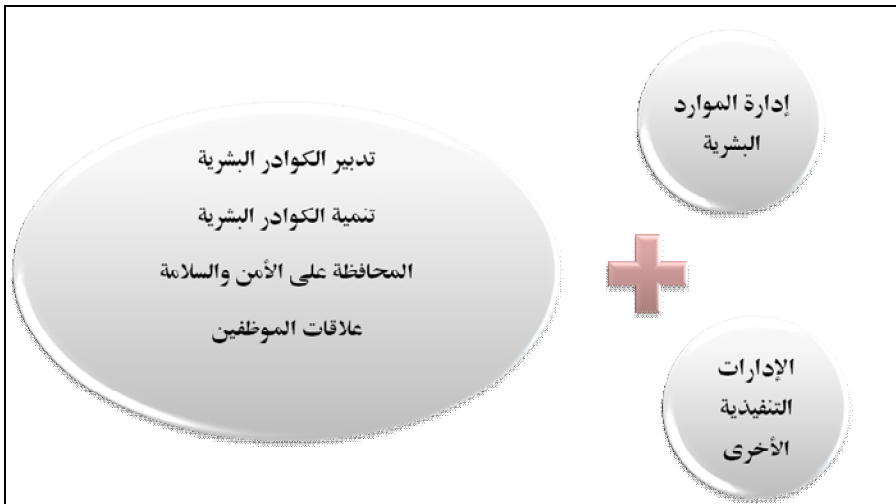
### ○ الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية :

| 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> |

○ رابعاً : النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ..



○ خامساً : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى



- إدارة الموارد البشرية هي شريك إستراتيجي مهم جدا مثله مثل الإدارات الأخرى ، وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب وعلاقته بالإدارة التنفيذية هي علاقة شراكة بينه وبين الإدارات التنفيذية الأخرى ، مثال .. إدارة الإنتاج لو لم تكن علاقتها بالموارد البشرية جيدة لن تزود بموظفين أو تزود بموظفين لكنهم غير كفيء فلا بد أن تكون العالقة بين الإدارات قوية جدا .

● ماذا يفعلون إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى ؟

- تدبير الكوادر البشرية . >~ استقطاب اختيار تعيين ، وتطوير وتدريب .
- تنمية الكوادر البشرية .
- المحافظة على الأمن والسلامة .
- علاقة الموظفين . >~ مهمة جداً وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها .

## المحاضرة الثالثة

### تحليل وتوصيف الوظائف

#### ○ أولاً : تحليل الوظائف ..

- **هي مجموعة** .. الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها. > يقصد بطبيعة الوظيفة ، ما هي الوظيفة ؟ هل هي فنية أم كتابية أم قيادية ، ثم ما هي المهام الرئيسية لوظيفة السكرتير مثلاً لها مهام معينة وما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة وما هي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظائف .
- **هي عملية** .. يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، 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:**
- الواجبات الوظيفية. > أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف ، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف
- سلوكيات العمل. > تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات ، التقارير ، اتخاذ القرارات .
- الأدوات المستخدمة. > مثل الآلات الحاسبة أو الطباعة .
- معايير الأداء. > المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف .
- ظروف العمل. > معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل .
- مواصفات شاغل الوظيفة. > مثل مستوى التعليم ، نوع التدريب ، درجة الخبرة ، الصفات الشخصية مثل: القدرات والذكاء

#### ○ ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل :

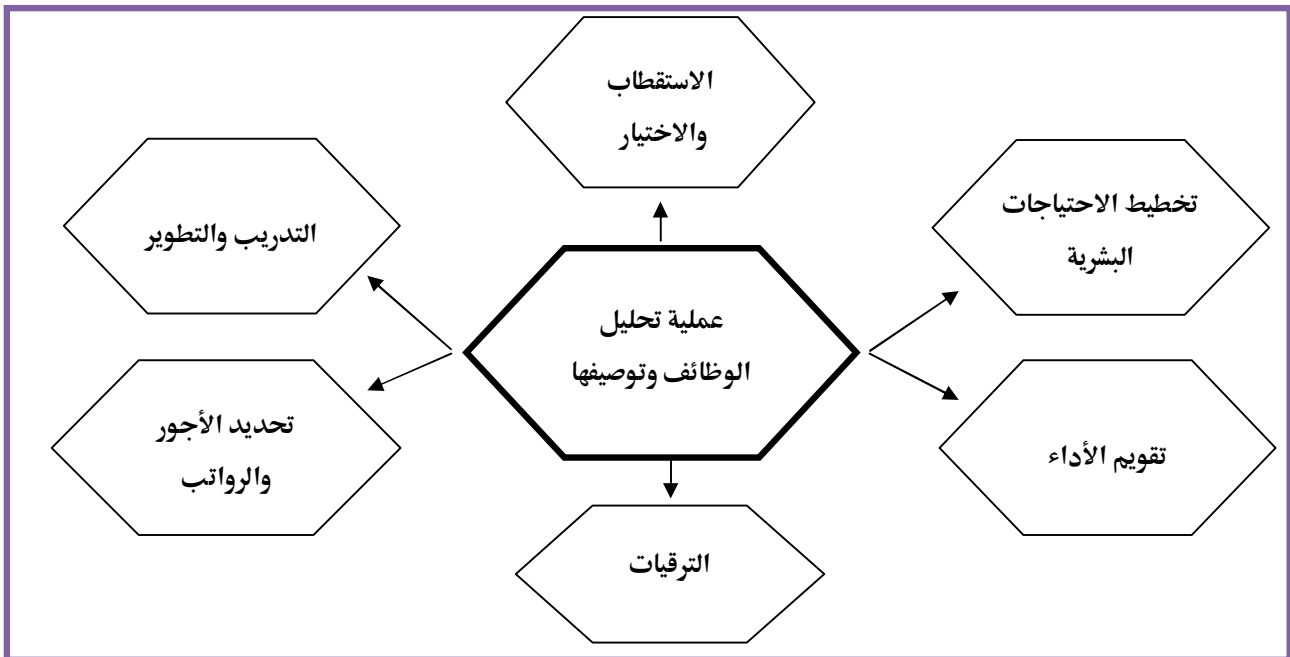
| في مجال                 | تساعد نتائج تحليل العمل في   |
|-------------------------|--|
| تخطيط الموارد البشرية   | <ul style="list-style-type: none"><li>● تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً.</li><li>● تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.</li></ul>  |
| استقطاب الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"><li>● مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.</li><li>● تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقبليين .</li></ul>   |
| اختيار الموارد البشرية  | <ul style="list-style-type: none"><li>● تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة .</li><li>● تحديد معايير وطرق اختيار أفضل موارد البشرية.</li></ul>  |
| تدريب الموارد البشرية   | <ul style="list-style-type: none"><li>● يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.</li><li>● يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته.</li><li>● يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.</li></ul> |
| تقييم الموارد البشرية   | <ul style="list-style-type: none"><li>● تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.</li></ul>   |

|   |                        |
|---|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.</li> <li>● تحديد الأجرور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.</li> </ul> | تعويض الموارد البشرية  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة .</li> <li>● مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.</li> </ul>   | تخطيط المسارات الوظيفي |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة .</li> <li>● تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له .</li> </ul>   | السلامة والصحة والأمن  |

### ○ ثالثاً: 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.

### ○ 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 الأجرور .. 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 .. >~ يرتبط بتحليل وظيفة جديدة .

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 (( الدليل التنظيمي ))، 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.
- ٥. اختيار أسلوب جمع المعلومات ..
- الملاحظة. >~ الذهاب إلى مقر الأشخاص مباشرة .
- المقابلة. ( فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين) >~ كل ما كان المنصب كبير يكون المقابلة مجموعه لشخص واحد ، وكل ما كان المنصب متدني يكون المقابلة شخص لمجموعه .
- الاستقصاء (الاستبيان) : نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها .
- قوائم التدقيق والمراجعة : استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها .
- سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر .
- ٦. جمع المعلومات عن الوظيفة. >~ يستخدم أما مصدر واحد أو عدة مصادر .
- ٧. 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 والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.
٨. إعداد بطاقة توصيف الوظيفة >~ كيف نضع كل هذا التحليل في البطاقة ، يكون فيها الاسم والمؤهل وجميع السيرة الذاتية للشخص ، ثم نضع المسؤوليات لشاغل الوظيفة ، ومتطلبات الأساسية للوظيفة ، والأجر المخصص ، وبقية المعلومات المهمة .

### ○ سادساً : 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 إلى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موازنة مضمون الوظائف مع مواصفات تشغيلها.
- حديثاً لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.

### ○ سابعاً: بطاقة توصيف الوظيفة JOB SPECIFICATION ..

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

## الحاضرة الرابعة

### تخطيط الاحتياجات البشرية

#### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية ..

١. التخطيط .. هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي إخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً . وهو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل و طرق تنفيذها . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :

■ ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟

#### ٢. مفهوم تخطيط الموارد البشرية ..

■ أن 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. > نوعياً بمعنى مواصفات ، والكمية أي العدد .
- تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين. > أي كيف نجلب الأشخاص في المنظمة وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم ومن ثم تخطيط المسار الوظيفي .
- تخطيط التدريب و تقويم الأداء .
- 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. وتتمثل شروط عملية تخطيط

#### الموارد البشرية في :

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

#### ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية ..

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة. > يقصد بمخزن المهارات نرى الأشخاص الموجودين ما هي إمكانات ومهارات والدورات التدريبية التي خاضوها ووسائل الاتصال بهم ثم نعمل مسح للسوق الخارجي بما يتوازي مع هذه الإمكانيات والمهارات .
- تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .

- يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية . > كآلية استقطاب عمال من الخارج . يجب مراعاة اللوائح الحكومية .
- اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية . > يجب ربط تخطيط الاحتياجات بتخطيط الموارد البشرية من (( استقطاب - اختيار - التعيين - التعويض - تقييم الأداء )) العملية تحتاج إلى تكامل كل هذه الجهود ، لا يمكن تحديدها إلا بخطة واضحة للموارد البشرية من خلال المنظمات .
- يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة . > يجب التوافق مع البيئة الخارجية بشكل سريع جدا لكي يتم النجاح في المنظمات الأعمال وتقديم حلول لمعالجة مشاكل بشكل سريع .

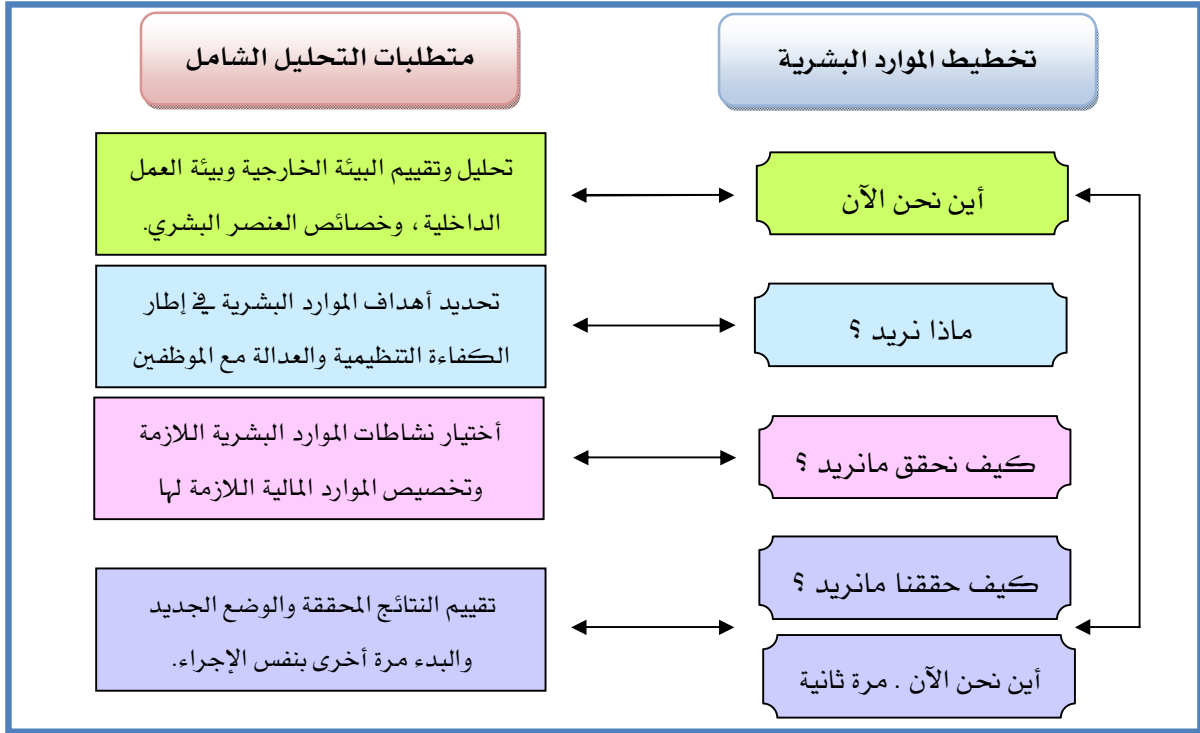
#### ● أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية .

- استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
- المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل .
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر وتكلفة اقل )
- تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

#### ○ ثالثاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي ..

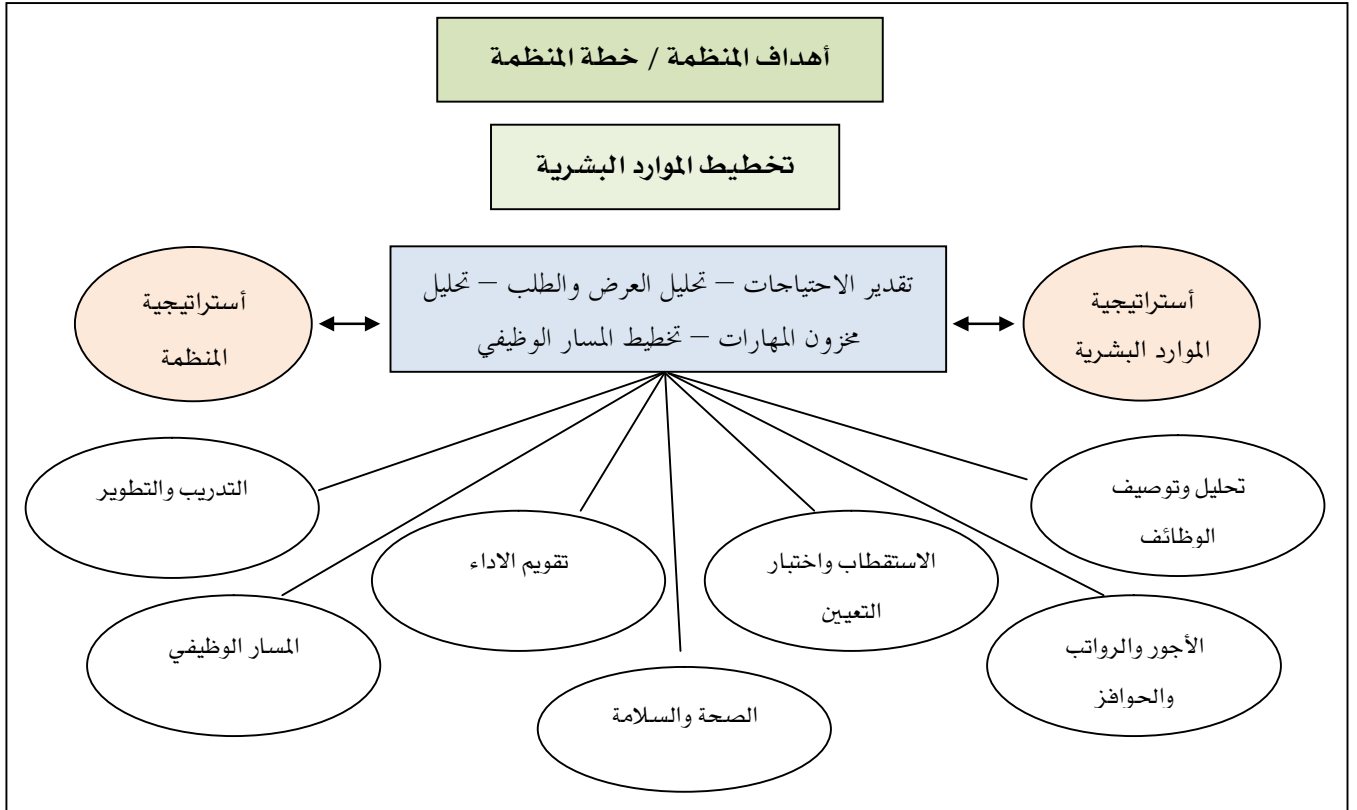
- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
- فالخطط الإستراتيجية 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

- تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضا داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور .



● العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :

■ عوامل داخلية .. > نقاط القوى والضعف .

- طبيعة المنشأة
- حجم المنظمة ومجال عملها.
- المركز التنافسي للمنظمة .
- التكنولوجيا المستخدمة .
- المركز المالي للمنظمة .
- الموقع الجغرافي .

■ عوامل خارجية .. > تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات .

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

○ رابعاً: 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 (كمياً أو نقدياً) .
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة لنتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً 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 ثانياً.
٥. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
٦. تحويل الساعات إلى إعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

○ خامساً: خطوات تقدير الاحتياجات البشرية ..

١. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٢. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٣. التوفيق بين العرض والطلب .

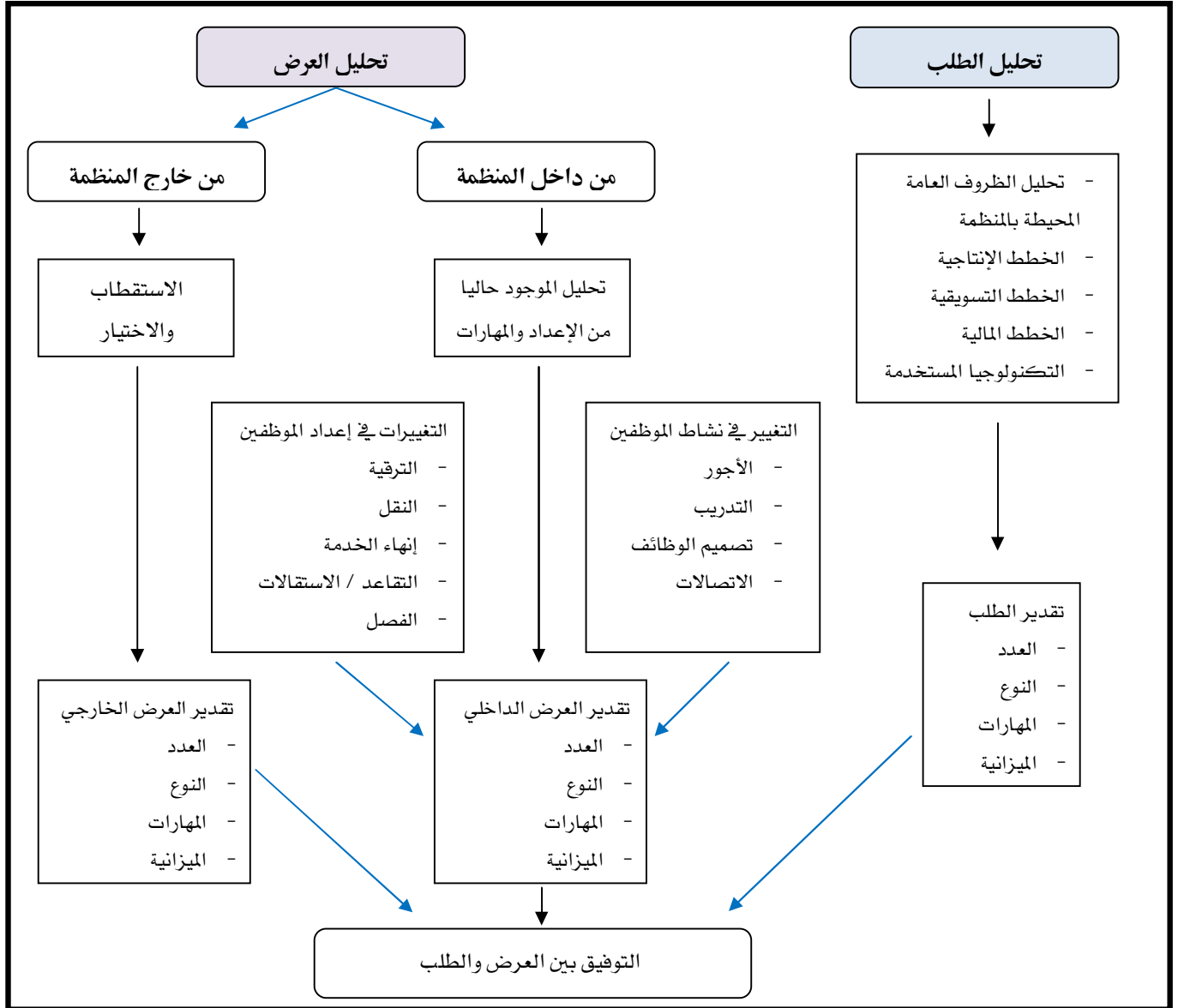
مثال :

- تعترم شركة عسير وقحطان >> حركات أضافوكم في المنهج 🤖 .. للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠.٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :

- أ- المدة المطلوبة للإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة .  
 ب- عدد أيام الإجازات السنوية ٨٥ يوماً .  
 ت- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات .

■ **فما هو :**

١. العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟  
 ٢. العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟



## ١. تحليل الطلب على الموارد البشرية ..

■ **يوضح تحليل الطلب :**

- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .  
 - العمل المطلوب منهم . > المهام .

- تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
- التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد.
- 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 :

١. طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
٢. طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
٣. طريقة التجربة والخطأ.
٤. طريقة دلفي >~ هدفها معرفة آراء الخبراء في الموارد البشرية .

#### ■ الأساليب الكمية :

١. طريقة تحليل الاتجاه. >~ يحلل الاتجاه بناء على المعايير العالمية للمستقبل .
٢. طريقة تحليل المعدلات.
٣. طريقة تحليل معامل الارتباط.

### ٢. تحليل العرض على الموارد البشرية ..

- أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
- ١- 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 :

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

## • ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

١. مخزون المهارات : يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته - خبراته التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر). وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.
٢. طرائق الإحلال : >~ أي سيحل محل العمالة الحالية عمالة جديدة . أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا ، وتحتوى على : عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه . وعمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته
٣. 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.

٢. 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 محيطية نفس هذه الظروف.
- أوضاع سوق المهن المحلية : تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى . >~ بناء على المعرفة بالسوق المحلي والمعرفة بالمنظمات فيجب التأكد أن جميع التخصصات الموجودة تتوافق مع احتياجات سوق العمل

## 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 عجز).
- الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
- الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعرضة .

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

- أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
- اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال النشط.



- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- إطالة سن التقاعد.
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام . >~ أوفر تايم
- تحسين نظام الأجور والحوافز .

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

■ أهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- تخفيض ساعات العمل . >~ كتنسيق عدد الساعات بين شخصين .
- تشجيع التقاعد المبكر .
- تخفيض عمليات التوظيف .
- اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة .

• الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار) >~ الحالة النموذجية

- في حالة تساوي 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

#### ○ الاستقطاب ..

##### ■ أولاً : 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 والدفع لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة .
- الاستقطاب يعتبر هو احد ابرز واهم العمليات التي تتم في الموارد البشرية لأنها ترتبط في مستقبل هذه المنظمة ، لان لو أن الاختيار كان سيء سيكون خسارة للمنظمة لأنه يحتاج إلى تدبير وتطوير كثير بسبب القصور فيه والتكلفة ستكون كبيرة / أما إذا تم اختيار أشخاص متميزين سيقبل التكلفة ويكثر الإنتاج .

##### ■ ثانياً : أهمية الاستقطاب .. >~ الاستقطاب يسبق الاختيار ، الاستقطاب هو رؤية كل الأشخاص إما الاختيار هو اختيار أنسب الأشخاص .

- تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الآخرين والتعيين إذا 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 .
- يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات ( عن طريق الإعلان ، الاتصال الشخصي ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة ) .

##### ■ ثالثاً : قواعد الاستقطاب ..

- ١- مركزية سياسة الاستقطاب .. >~ تقييم المنظمة الخاصة بالمنظمات العالمية وعمل مقارنه للتطوير .
  - حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي .
  - مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف .
  - توحيد إستراتيجية الاستقطاب و أساليه .
- ٢- دراسة أوضاع سوق العمل ..
  - مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة .
  - حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / عالمي .

- الظروف الاقتصادية السائدة .
- الإغراءات المقترحة من المنافسين . > بناء عليها يعمل منافسه .
- ٣- التحليل المتكامل لمصادر الاستقطاب .. > يأتي نتيجة سياسة للمنظمة هل هي فعلا لديها أوقات معينة للاستقطاب وبطرق معددة ؟ .

#### ■ رابعاً : طرق الاستقطاب ..

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

#### ■ مزايا الاستقطاب الداخلي :

- وفرة المعلومات الكافية عن المرشحين 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 .

#### ٢- 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 :

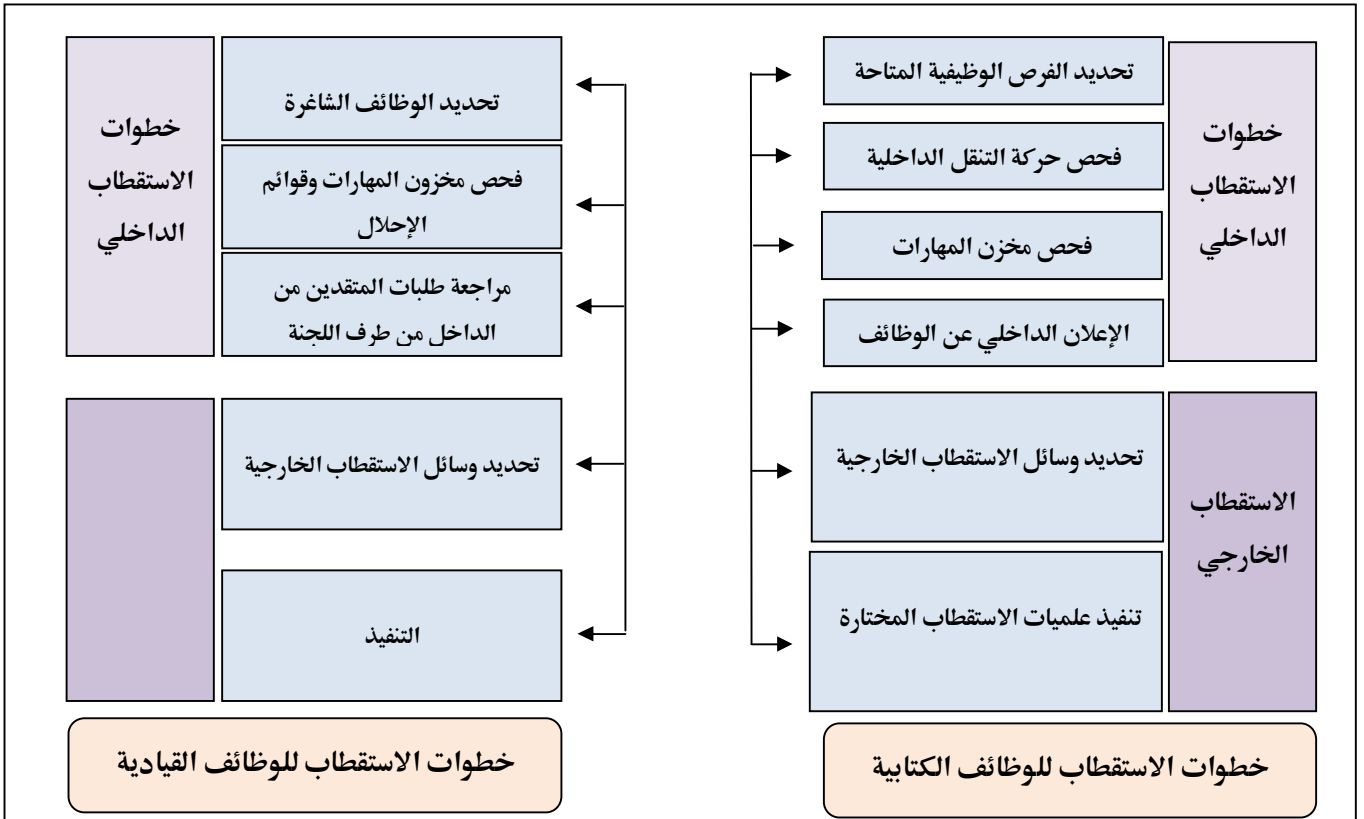
- يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة .
- يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها .

#### ■ سلبيات المصدر الخارجي :

- احتمال تعيين موارد لتحمل المواصفات المطلوبة . > ربما لا يكون متميز بالشكل المطلوب .
- يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة . > فلا يتقبلون العامل الجديد .

## ■ وسائل الاستقطاب الخارجي :

- الإعلانات : أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من :
  - اختيار وسيلة الإعلان المناسبة ( الصحف - المجالات المتخصصة - الجرائد - بالاي ميل .. الخ ) .
  - 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 ) >~ إما مكاتب توظيف حقيقة عن طريق مكاتب ، أو مكاتب توظف افتراضيه ويكون عن طريق الانترنت .
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية : هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات .
- المعاهد والجامعات : مثل المعاهد والجامعات والمدارس المتخصصة .. الخ . يجب اختيار المؤسسات ذات السعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها .. الخ . >~ لأنها وسيلة سريعة للحصول على خريجين بتخصصات معينة وتميز معين تساعد بحيث يوجد اتصال بين مكاتب التوظيف والمعاهد في التخصصات .
- مكاتب التوظيف بالمنظمات .
- الإعلان عن طريق الانترنت .



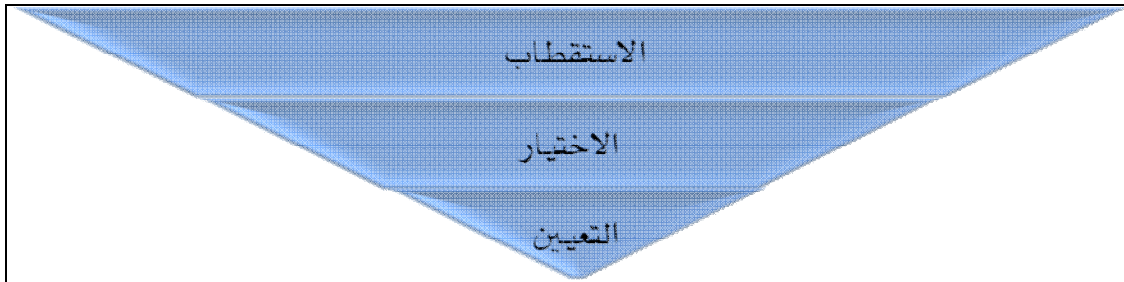
## ■ خامساً : معايير تقييم برنامج الاستقطاب ..

١. عدد وتخصص الأفراد المستقطبين .
٢. مستوى المواصفات المستقطبة ( عالية - متوسطة - ضعيفة .. ) .
٣. المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب .
٤. تكلفة الاستقطاب ( تكلفة المستقطب ) . >~ الداخلي والخارجي .
٥. درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين . >~ التأكد عن طريق المقابلة الشخصية .
٦. عدد المصادر التي تم الاتصال بها .
٧. عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب .

## ○ وظيفة الاختيار ..

### ■ مفهوم الاختيار :

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



### مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة :

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

## أولاً : خطوات الاختيار ..

| استقبال طلبات التوظيف  | استقبال طلبات التوظيف   | استكمال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة  |
|--|---|--|
| - الفحص الأولي للطلبات .<br>- الاختبارات .<br>- استكمال طلبات التوظيف .<br>- المقابلة مع الخبراء .<br>- المقابلة مع إدارة المنظمة .<br>- قرار الاختيار . | - استكمال طلبات التوظيف .<br>- المقابلة مع الخبراء .<br>- المقابلة مع إدارة المنظمة .<br>- قرار الاختيار .<br>- التفاوض على الأجر . | - مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا .<br>- مقابلة مع الرئيس .<br>- قرار الاختيار .<br>- التفاوض على الأجر . |
| خطوات اختيار وظائف كتابية  | خطوات اختيار وظائف مهنية  | خطوات اختيار وظائف قيادية  |

### ١- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية :

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

### يجوي طلب التوظيف الأقسام التالية :

- معلومات أساسية : الاسم ، العنوان ..
- معلومات عن الوظيفة : المسمى ، الأجر ، نوع العمل .
- معلومات عن المسمى التعليمي : الكلية ، البرامج ، التخصص ، المهارات الخاصة .
- معلومات صحية .
- التاريخ الوظيفي السابق . >~ عن طريق أشخاص تم التعامل معهم في السابق .
- الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم .

### ٢- الاختبارات Tests : >~ وسيلة لمعرفة قدرات الأشخاص .

- تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة ( قيادية ، مهنية ، فنية ) .  
ومن مبادئ إعداد وتنظيم الاختبارات :
- ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها .
- أن يتمتع الاختبار بالموثوقية ( Reliability ) . بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الإعادة .
- المصدقية ، أي يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المرشح .
- أن تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل أو تقنياته .

### أ- اختبارات الذكاء :

- تهدف إلى 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 ، وتقيس 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 إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب ، تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام ..  
( ( القدرات اللفظية ، القدرات الحسائية ، القدرات الكتابية ، القدرات اليدوية ) )

### ت- اختبارات الشخصية :

- تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية ، وعلاقته الاجتماعية مثل : ( ( الاعتماد على النفس - الاتزان النفسي - الثقة بالنفس - التكيف العاطفي - التكيف الاجتماعي ( قدرة التعامل مع الآخرين ) - السيرة وقيادة الآخرين ) ) .

### ث- 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 ) ) .

### ج- اختبارات نماذج الأداء :

- تسعى تلك الاختبارات إلى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها : ( ( اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج - اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي ) ) .

### ٣- المقابلات Interviews :

- تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار إلى :
  - التأكد من مدى استطاعة المرشح أداء الوظيفة فعلاً .
  - التأكد من دافعية المرشح للعمل باستمرار .
  - التأكد من مدى قدرة المرشح على الانصهار في المنظمة .

### أ- شروط المقابلة الفعالة :

- الإعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي .
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة .

- التسلسل في توجيه الأسئلة .
- التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع الدرجات .
- المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف .
- تدريب المقابلة على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة .
- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع ، بدل إثارة الأسئلة الخاصة .

### ب- أنواع المقابلات :

- **المقابلة غير الموجهة (( عامة ))** : تقديم أسئلة غير موجهة تملئها طبيعة المقابلة أو إجابة المتقدم الأخيرة .
- **المقابلة المقتنة** : تقدم نفس الأسئلة لجميع المرشحين .
- **المقابلة الجماعية** : يمثل المتقدم أمام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين ، ذات وقت أقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً .
- **المقابلة المجهدة** : الهدف منها تدبير كيفية تصرف المرشح في بعض المواقف و الضغوط .
- **المقابلة الموقفية** : تهدف إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم غي موقف معينة لها علاقة بالوظيفة .

### ت- أخطاء شائعة في المقابلات :

- الحكم السريع على المتقدم إيجابياً أو سلبياً .
- البحث عن نقاط الضعف .
- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة .
- الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة .
- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المرشحين .
- مقارنة المرشح المتقدمين بدل الاختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً .
- خطأ التأثر بالهالة : حسن المظهر ، حسن الكلام .
- خطأ التماثل : نفس القرية ، نفس الجامعة .
- خطأ الأسئلة المخرجة .

### ث- 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 إلى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح .
- السرية في إجراءات الاختبار .
- تجنب الإيجاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المرشحين من حيث اللون ، العرق ، الانتماء .

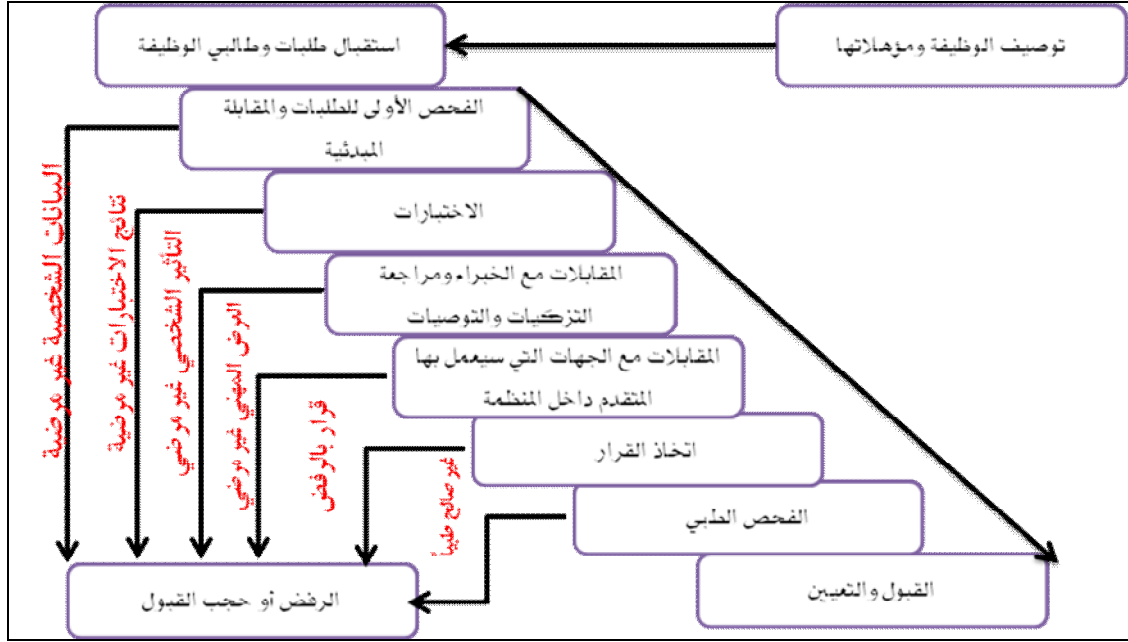


## المحاضرة السادسة

### التعيين والتهيئة المبدئية

#### أولاً : التعيين (Placement) ..

- **التعيين ..** هو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء (( الاختيار )) ثم التعيين.
- **سلسلة عملية الاختيار و التعيين :**



#### ثانياً : مفاوضات عرض العمل .. >~ تزيد إذا كانت المناصب قيادية .

- 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- أن يحدد الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة. (الراتب / العلاج / بدل السكن... المسار الوظيفي )
- 2- إطالة عملية التفاوض. كلما طالت فترة المفاوضة 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 زيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير)

#### ثالثاً : 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. >~ إذا تم إتباعه بشكل صحيح سيقبل من جهد أصحاب العمل في التوجيه .

- ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظّمته، 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 .

#### رابعاً : أهمية 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 أم 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 الجارحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
٣. الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظرا لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظّمته سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة.
٤. التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

#### - فوائد أخرى :

١. انخفاض في تكلفة بداية العمل: وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكابا للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة .
٢. ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد: نظرا لمعرفته لأمور 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.

٣. الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حده القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

#### سادساً : أهداف برنامج التهيئة المبدئية ..

- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة.
- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها والأخلاقيات... الخ
- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات (الحوافز، تقييم الأداء..)
- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- التعريف بأماكن الخدمات المختلفة.

#### سابعاً : طرق التهيئة المبدئية ..

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل.

#### ثامناً : متابعة وتقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية ..

١. استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد.
٢. استقصاء مديري الإدارات .
٣. إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الأهداف التالية :
  - زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد.
  - تحديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات الشركة.
  - إضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

## المحاضرة السابعة

### تنمية وتطوير الموارد البشرية ( التدريب )

#### أولاً- تعريف التدريب :

- هو العملية **المنظمة** (( أي مرتبطة بأمر تنظيمية وسلسلة عمليات مترابطة )) التي يتم من خلالها **تغيير** (( أهم نقطة )) سلوكيات ومشاعر الموظفين من اجل **زيادة** وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- هو إجراء **منظم** يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة. وليس عام .
- هو نشاط **منظم** ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي .

#### ■ الفرق بين التدريب والتعليم :

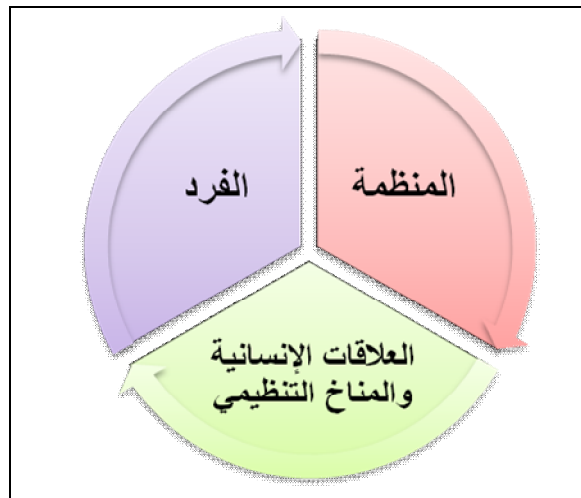
| التدريب   | التعليم  |
|---|--|
| يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة | يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .   |
| يتم عادة في خلال مدة قصيرة.                         | يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل. |

#### 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 :

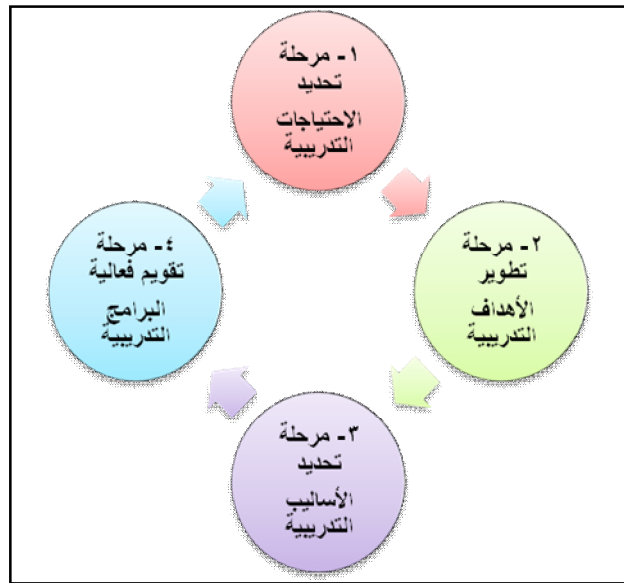
- التدريب بشتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:



## رابعاً- مبادئ التدريب :

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

## خامساً- مراحل نظام التدريب :



### ١ - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

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

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

### ٢- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

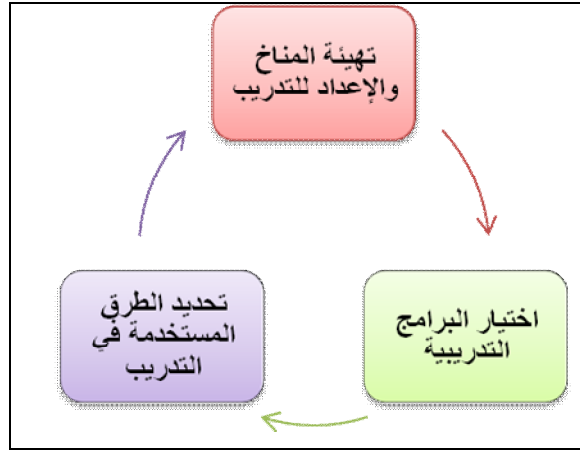
- بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

#### • معايير تحديد الأهداف :

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

### ٣- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

- تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



• تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

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

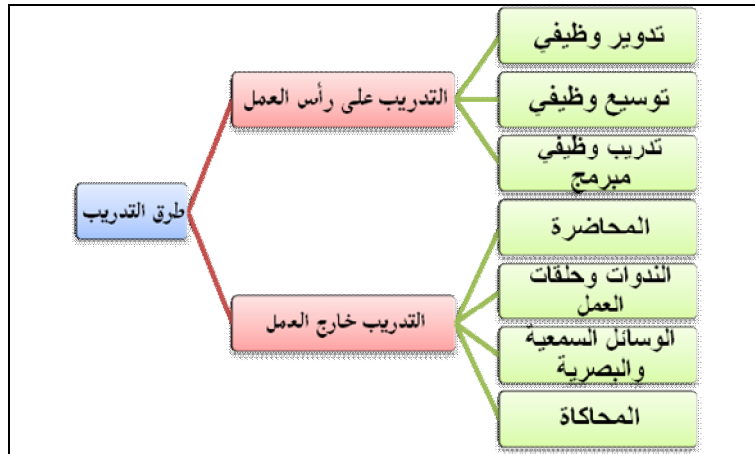


• اختيار البرامج التدريبية :

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

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

## • تحديد طرق التدريب :



## • 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 (لأعمال 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 .

## • التدريب خارج العمل :

- يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف . ويكون على صورتين:
  - في مقر المنظمة .
  - خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.







• 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.

## المحاضرة الثامنة

### تقويم الأداء

#### ● أولاً : تعريف 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.
- هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

#### ● ثانياً : أهمية تقويم الأداء ..

##### ■ يساعد تقويم الأداء المنظمة في :

- ١- التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.
  - ٢- تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بترقيتهم .
  - ٣- مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف.
  - ٤- توفير تغذية عكسية عن أداء الأفراد ( معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء).
- يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

#### ● ثالثاً : أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة ..

##### - الأهداف الإدارية :

- ١- قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة.
- ٢- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها. >~ تجديد العقود لمن يستحقها وإنهاؤها لمن لم يستحق .
- ٣- صرف المكافآت التشجيعية. >~ لمن يستحقها .
- ٤- قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير. >~ أي أوجه قصور موجودة في تقييم الأداء الوظيفي هي وسيلة لبرنامج التدريبية والتطويرية لتحسين أداء الموظف .
- ٥- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار. >~ إذا كانت تقويم الأداء ضعيفة عن أشخاص فقد يكون قد تب استقطاب أشخاص غير مناسبين ، فيتم تغيير الاستقطاب أو تغيير المكاتب التي استقطب فيه الأشخاص .

##### - أهداف التوجيه والإرشاد:

- ١- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- ٢- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل. >~ إذا كان شخص متخصص في اللغة العربية ولكنه متميز في الكمبيوتر ، فيعاد تأهيله عن طريق برامج تدريبية ليكون لديه قدرة لأداء عمله بشكل جيد .
- ٣- تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل.

## - أهداف البحث العلمي :

- 1- التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار. > لأن الاستقطاب حجر الأساس في نجاح المنظمات .
- 2- تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

## • رابعاً : خطوات عملية تقويم الأداء ..

- 1- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه .
- 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم . > هل باستبيان أم بالملاحظة أم باللقاء .. الخ .
- 3- تدريب المشرفين على طرق التقويم الفعالة .
- 4- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين . > يناقشونهم بخصوص هل الطريقة صحيحة أم لا .
- 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة .
- 6- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف . > من حق أي موظف أن يطلع بنتائج تقييم الأداء الوظيفي الخاص به . ويستطيع أن يتظلم بخصوصه .
- 7- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً .

- 1- وضع أهداف ومعايير الأداء : أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الأداء إلى الوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة إنجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزلاء، درجة الابتكار في العمل... الخ).
- 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم : أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.
- 3- تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة : يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية .
- 4- 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.
- 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة : الهدف من التقويم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الأداء الكمية أو النوعية أو الزمنية التي ستقيس أداء الموظف.
- 6- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف : من حق الموظف المعني بالإطلاع 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.
- 7- تحديد مجالات تطوير الأداء : تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الأداء، التعاون مع الزلاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ

القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتماداً على نتائج التقييم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل إلى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف ...).

#### • خامساً : طرق تقويم الأداء ..

##### ١- طريقة التدرج البياني :

- حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (من ١ إلى ٥) من منخفض إلى مرتفع.

| اسم الموظف:..... مسمى الوظيفة:..... التاريخ:..... |                          |                 |               |                          |                 |              |
|---|--------------------------|-----------------|---------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| القسم:..... القائم بالتقويم:.....                 |                          |                 |               |                          |                 |              |
| الرقم   | عناصر التقييم            | ممتاز<br>٥ نقاط | جيد<br>٤ نقاط | فوق<br>المتوسط<br>٣ نقاط | متوسط<br>نقطتين | ضعيف<br>نقطة |
| ١   | نوعية الاداء             |                 |               |                          |                 |              |
| ٢   | كمية الاداء              |                 |               |                          |                 |              |
| ٣   | الموظف/ المصادقية/       |                 |               |                          |                 |              |
| ٤   | القدرة على الابتكار      |                 |               |                          |                 |              |
| ٥   | التعاون مع الزملاء       |                 |               |                          |                 |              |
| ٦   | اتباع التعليمات والانظمة |                 |               |                          |                 |              |
| رئيس القسم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....      |                          |                 |               |                          |                 |              |
| معيد 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 وأيضاً أقلهم كفاءة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم .

| أحسن الموظفين في الأداء | أقل الموظفين في الأداء |
|-------------------------|------------------------|
| ١ (الأول في الأداء)     | ١١                     |
| ٢                       | ١٢                     |
| ٣                       | ١٣                     |
| ٤                       | ١٤                     |
| ٥                       | ١٥                     |
| ٦                       | ١٦                     |
| ٧                       | ١٧                     |
| ٨                       | ١٨                     |
| ٩                       | ١٩                     |
| ١٠                      | ٢٠ (الأقل أداء)        |

### ٣- طريقة الوقائع المحرجة :

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 التقويم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي، وإصدار حكم على أدائه. > يجب عدم التركي ز على الجوانب السلبية فقط ، بل بالجوانب الإيجابية أيضا ليثق ويطور من نفسه ، ولكي يبدع في المستقبل ، ويجب ابدأ بالايجابيات ثم الانتقال للسلبيات ، ومساعدتهم على حل السلبيات .

### ٤- طريقة قائمة الاختيار:

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

| اسم الموظف:.....القسم:..... |     | اسم القائم بالتقويم:.....اسم المسؤول المباشر:.....         |                    |
|-----------------------------|-----|--|--------------------|
| لا                          | نعم | العبرة   | وزن الأهمية للسؤال |
|                             |     | يقوم الموظف بأعمال 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.                  | ( )                |
|                             |     | إجمالي الدرجة المعطاة                                      | ( )                |

### ٥- طريقة الاختيار الإجباري:

- يقدم إلى 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:
- ينجز العمل في الوقت المناسب .
- يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل .
- يخطط لعمله .
- يستمع للتعليمات بدقة .
- لا يمتلك روح المبادرة .

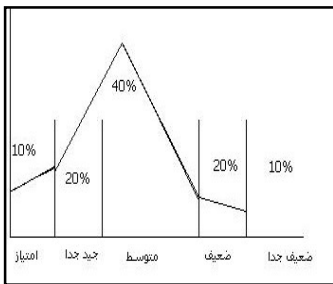
- يستخدم دائما الإجازات المرضية .
- التردد في الأزمات .
- يميل إلى التأخر في اتخاذ القرارات .
- وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الأداء لكل موظف.
- من مزايا هذه الطريقة .. أنها تحم من أخطاء التحيز، من خلال إجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصيا الوزن المعطى لأهميتها في التقييم.

#### ٦- طريقة التقرير المكتوب:

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

#### ٧- طريقة التوزيع الإحصائي:

- حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي الذي عادة ما يكون ٤٠% في الوسط (أداء متوسط)، و ٢٠% و ١٠% من جهة (اليسار) تمثل أداء (أداء جيد) و (أداء جيد جدا) على التوالي، و ٢٠% و ١٠% من جهة اليمين (أداء ضعيف) و (الأداء الضعيف جدا) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.



| ٥         | ٤         | ٣         | ٢         | ١         |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ١٠ بالمئة | ٢٠ بالمئة | ٤٠ بالمئة | ٢٠ بالمئة | ١٠ بالمئة |
| ضعيف جدا  | جيد       | متوسط     | ضعيف      | جيد جدا   |
| احمد      | سعد       | ناجي      | محمد      | لؤي       |
|           | فائز      | سامي      | عمر       |           |
|           |           | فهيم      |           |           |
|           |           | عبد الله  |           |           |

- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة.
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا.
- ٤٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة.
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة.
- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا.

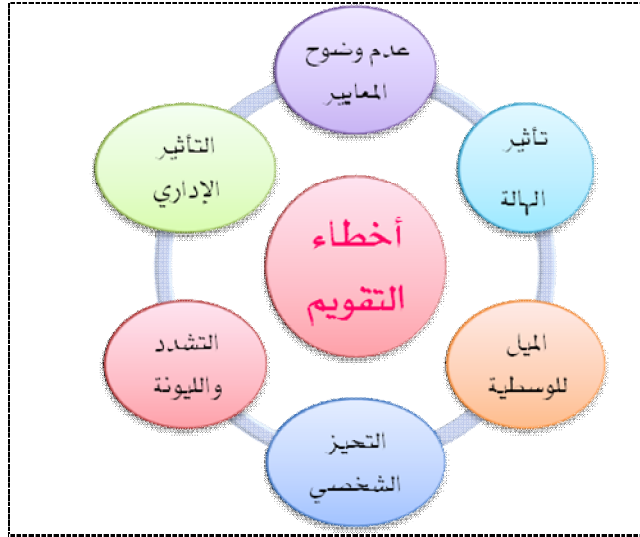
## ٨- طريقة الإدارة بالأهداف :

- 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 تقييم الأداء ..



شرح بعض النقاط > الميل للوسطية ، أي يضع الجميع في الوسط وهو ظلم للأشخاص المتميزين - تأثير الهالة : أن يتأثر بشخصية الفرد ويقيمه على هذا الأساس - التأثير الإداري ، إذا حدث موقف مع الإدارة العليا يؤثر في التقييم حتى لو كان متميز

## - كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء :

١- الاعتراف بالمشاكل الموجودة.

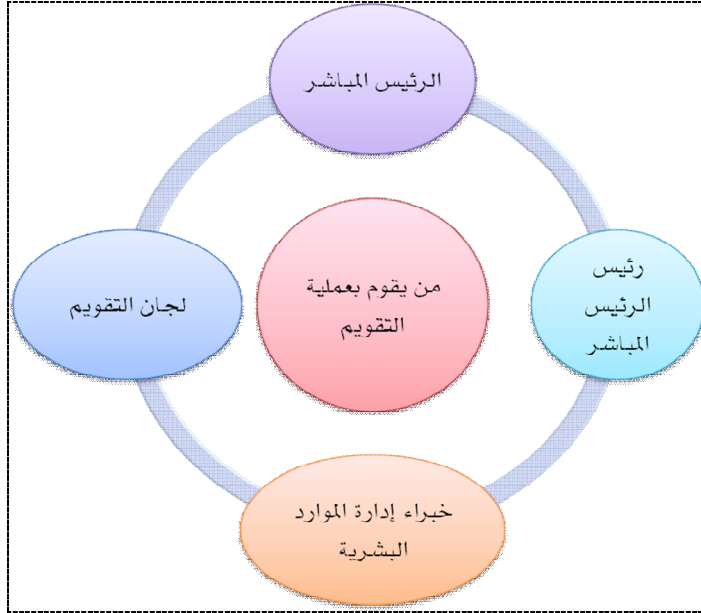
٢- اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.

حسب "مارك دريو" يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختيار طريقة التقييم من أهمها :

- سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقييم.
- أن تكون غير مكلفة.
- 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 : مسؤوليات تقويم الأداء ..



#### ■ الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم :

- يقوم الموظف بتقييم أدائه. > الموظف يقيم أدائه بنفسه .
- يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

#### ■ العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم :

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

#### • ثامناً : المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم 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. > يجب أن لا يتجاوز مدة المقابلة ٣٠ دقيقة . ٧. إعطاء الحرية للموظف. > يترك له الحرية للتعبير عن نتائج المقابلة واختيار طريقه لتغيير نفسه للأفضل .



## المحاضرة التاسعة

### تقييم الوظائف

#### ○ أولاً : مفهوم تقييم الوظائف ..

- هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو اجر كل عمل قياسا بباقي الأعمال في المنظمة. > يقصد بالقيمة والأجر هي الأجر الذي يأخذه الفرد للقيام بأدائه لوظيفة معينه .
- هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة. > يقارن وظيفة أمين الصندوق مثلا بكتاب الحسابات يجب أن يكون هناك ربط بين الوظائف التي بنفس المستوى الإداري .
- هي 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 ..

١. تحديد هيكل أجور (( سلم الرواتب )) رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يمثل مرجعا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة .
٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور .
٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور .
٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها .
٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية .
٦. التقيد التشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور . > تفرض أحيانا الحد الأدنى من الرواتب يجب التقيد بها.

#### ○ ثالثاً : أهداف عملية تقييم الوظائف ..

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها اجرا على من سواها. > حسب المستوى الإدارة والمؤهلات والقدرات والجهد المبذول فيها . وهذا الهدف يتضمن تقديم قائمة للمنظمة تحدد فيه الأجور حسب أهمية الوظائف ومن ثم تدرج الأجور من الأعلى إلى الأدنى .
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة . > فيجب ربط التقييم بالأجور ، وربط التقييم بالأداء وربط التقييم بالرواتب والبدلات ، يكون لديه حق في ذلك .
٣. تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية . > ويكون ذلك نظراً للموضوعية التي تتميز بها غالباً عملية تقييم الوظائف .
٤. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل . > عندما تتميز عملية تقييم الوظائف بالموضوعية والعدالة بربط الأجر بالمجهود .

(( موضوع التقييم يرتبط ارتباط كبيراً بإدارة الموارد البشرية لكنه ليس من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ، فإدارة الموارد تساعد المسئولين في التقييم كتنفيذ برامج تدريبية ، تساعدهم في عملية التقييم ، لكن ليست هي التي تقيم الأشخاص داخل المنظمات )) .

## ○ رابعاً : مسؤولية تقييم الوظائف ..

- من اجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة. تشكل هذه اللجان عادة من:
  - مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية .
  - أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات.
  - أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
  - وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف . >~ كعملية الاستبيان واللقاء .
- ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات الحديثة عليها.
- إن وجود لجنة دائمة تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة .

## ○ خامساً : طرق تقييم الوظائف ..

### ١. طريقة الترتيب البسيط :

- تعتبر هذه الطريقة أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تملك الإمكانيات الفنية أو المالية لاستخدام الطرق الأخرى الأكثر تعقيداً .
- 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 : ببساطتها. وسرعتها ، وسهولة تطبيقها ن وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة .
  - عيوبها : أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

### ٢. طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي :

- يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ، ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف ، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها .
- وتتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي :
  - تعتمد على تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم .
  - إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة .
  - اختيار معايير التوصيف (تحديد كطبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية.
  - تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.

- مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى دولية وعالمية .
- 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.

#### ■ مميزات الطريقة :

- شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي .
- استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص .

#### ■ سلباتها :

- استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفا دقيقا للوظائف.
- قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفا واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة.
- تتطلب جهودا ووقتا كبيرا من اللجنة المسؤولة.

#### ■ ٣. طريقة مقارنة العوامل :

- تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون عوامل المقارنة من وهي:

- المسؤولية. > المسؤولية المتلقاة على عاتق الشخص المكلف بهذه الوظيفة .
- المهارة. > المهارات المطلوبة في الإدارة .
- الجهد العضلي. > كوظائف المصانع .
- الجهد الفكري. > كالتخطيط والربط .
- ظروف العمل. > شخص عنده مكتب بتكليف يختلف عن الموظف في مكان غير ملائم للعمل بشكل مطلوب .

#### ● الخطوات التي يجب إتباعها في هذه الطريقة هي :

- 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 سابقا، وهي المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، وظروف العمل.
- الخطوة الثالثة .. تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقا لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقا لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي.
- أولاً : مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة.

- **ثانياً:** 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 |                         |
| ٤                 | ٢          | ٢          | ١,٥٠        | ٠,٥٠       | المسؤولية               |
| ٧                 | ٢          | ٢,٥٠       | ٢           | ١          | المهارة                 |
| ٣                 | ١,٥٠       | ١          | ١           | ٢          | المجهود العضلي          |
| ٣                 | ١          | ٢,٥٠       | ١,٥٠        | ٠,٥٠       | المجهود الفكري          |
| ١                 | ٠,٥٠       | ٠,٥٠       | ٠,٥٠        | ٢          | ظروف العمل              |
| ١٨                | ٨          | ٨,٥٠       | ٦,٥٠        | ٦          | الأجر الإجمالي بالساعة  |

#### ٤. طريقة النقط:

- تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام.
- وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف.
- ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص المدرجة للوظيفة.

## المحاضرة العاشرة

### نظام الأجور والرواتب

#### ○ أولاً : تعريف 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 . > لا بد أن يحدد من البداية كيف ومتى يصرف هذا الأجر ، ولا بد أن يذكر في العقد والالتزام بما هو مذكور في العقد .
- إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً. سواء سمي أجراً أو راتباً، أو راتباً مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.

#### ■ ماذا يهم الموظف ؟

- أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
- وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر:
- المستوى المعيشي اللائق فيه .
- وان يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته .
- ومع تصاعد مستوى الاقتصاد العام .
- يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات > أي صراعات ينشئ في المؤسسات يكون بعدم العدالة في الأجور .

#### ■ المفاهيم العامة :

- الأجر: في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل. وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي. < مقابل الجهد والعمل فاعمل يأخذ مقدار جهده .
- الرواتب: فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً. < أن يعمل في وظيفة معينة ويأخذ راتبه في نهاية الشهر .
- الأجر النقدي: هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه مثل (أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي)
- الأجر الحقيقي : يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. وأن أهم ما يعيننا 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. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل والاستقرار في الوظيفة.

### ■ ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة؟

- هو عنصر تكلفة غالبي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلا من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات .

### ■ ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع؟

- فهو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني .

### ■ فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك:

- كلما كان الأجر عادلا كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كان اقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة .

### ● ما هو الأجر العادل :

#### ○ الأجر : من وجهة نظر العامل :

- هل هو الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي. > يجب أن يكون مقابل الجهد المبذول .  
- الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.

#### ○ الأجر : وجهة نظر الإدارة :

- هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات ..  
- والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع.

### ■ ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:

- أولاً : من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حده نظرا لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها.

- ثانياً : تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء الكماليات . > هذا التطور الاقتصادي الذي حدث لازمه تطور في مستوى المعيشي أيضا لازمه تطور في تغير عادات الشراء لدى المستهلكين .

- ثالثاً : يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى، وما يعتبر دخلا كافيا في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظرا لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

#### ○ ثانياً : الطرق البديلة لقياس دخل العمل ..

### ■ متوسط اجر الساعة :

- متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.

- ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجر التشجيعية، والعلاوات، أو الأجر الإضافية.

#### ■ متوسط الدخل للساعة :

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

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

- الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر X ساعات العمل القياسية في الأسبوع X عدد العمال في الإنتاج .

- الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة X ساعات العمل القياسية في الأسبوع X عدد العمال في الإنتاج .

- متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج X عدد العمال في الإنتاج .

- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجر.

#### ■ طرق حساب الأجر :

- طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني) > أي زيادة ساعات عمل (( أوفر تايم )) يكون له زيادة أجر تبعاً لذلك .

- طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة) . > إذا تم إنتاج أكثر من وحدات الإنتاج الافتراضية يعطى زيادة .

- استقصاء الأجر (المهن و الوظائف النموذجية).

- نظام دفع الأجر لموظفي الإدارة العليا : الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر هي :

- الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات وعدم التفريط فيهم.

- اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.

- تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .

- تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة.

#### ○ ثالثاً : العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجر ..

- تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستبناها في تحديد الأجر.

١- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجر في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة. > وهذا يعني أنها

تقدر مستويات الأجر بما على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى ، أي متبوعة وليست تابعة .

٢- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجر.

- ٣- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.
- وتختلف الاعتبارات التي يبنى عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة ..

### فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:

#### ■ أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإداري :

- واجبات ومسؤوليات الوظيفة . > يتحدد الأجر على أساس مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار الشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية للعامل إن كان متزوجاً أو عازباً .
- معدلات الأجور المماثلة . > إن مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجور السائدة في المنطقة أمر ضروري وهام لاجتذاب العمال والأفراد للمنشأة .
- فرص الترقية والمزايا المالية . > كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمصل هذه الوظيفة والعكس صحيح . ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة وأمثلة على المزايا (( إجازات مدفوعة - العلاوات الدورية - المساكن المخفضة - التأمين الصحي )) .

#### ■ ثانياً : العوامل الاجتماعية :

- تكاليف المعيشة . > التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لآخر يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل ، لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف .
- الحد الأدنى للأجور . > تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لاعتبارات إنسانية . ويراعى في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية العامل .. تم تحديده في السعودية مثلاً بأن تكون ٣٠٠٠ .

#### ■ ثالثاً : الاعتبارات الاقتصادية :

- معدل الإنتاج . > إن اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي أن يراعى في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته ، ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج .
- الإمكانيات المالية للمنشأة . > إن قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجر ، فالمنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى .
- عوامل العرض والطلب . > لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل . وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب عكسياً مع العرض منه .



#### ○ رابعاً : التدخل الحكومي في تنظيم الأجور ..

##### ■ أولاً : أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور :

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنمىة .
- 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 .

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

- تحديد الحد الأدنى للأجور.
- تحديد الحد الأقصى للأجور. > نادرة جداً .
- حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين. > إذا كانت الحد الأقصى للأجور مبالغ فيه تتدخل الدولة ، أو في حالة الإضراب الجماعي للموظفين فتتدخل الدولة لمعالجة المشاكل .

## المحاضرة الحادية عشر

### تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

#### ○ أولاً : مفهوم التطوير الوظيفي ( Career Development ) ..

- تتعدد التعريفات لما يسمى بـ “التطوير الوظيفي” أو “النمو الوظيفي” منها:
  - هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد.
  - هو “العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو”. > تم ربط احتياجات الفرد باحتياجات المنظمة .
  - يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين : تخطيط المسار الوظيفي، وتصميم المسار الوظيفي.

#### ○ ثانياً : مفهوم تخطيط المسار الوظيفي ( Career Planning ) ..

- يعرف المسار الوظيفي (Career Path) بأنه: مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود. > يجب أن تتوافق احتياجات الفرد باحتياجات المنظمة .
- تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها: 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.

#### ○ ثالثاً : 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. > للتغلب على مشاكل الترقى داخل المنظمة لابد أن يكون تصميم المسار الوظيفي واضح لجميع الموظفين منذ البداية .

#### - 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 ومثلها من الداخل من خلال ما يعرف بـ “الترقية المخططة” .

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

#### ○ رابعاً : 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.

- ٣- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
- ٤- يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- ٥- مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة.
- ٦- يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- ٧- تجنب المنظمة حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وبالتالي فإن غيابه يؤدي إلى جمود في نظام الترقية.
- ٨- يزيد من سمعة المنظمة خارجياً بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفاء من الخارج.

### ○ خامساً : إدارة التطوير الوظيفي ..

#### ١- مسؤولية الموظف :

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

#### ٢- مسؤولية المنظمة :

- كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟ يتم ذلك من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه. والاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف، واستخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب.

#### أ- جلسات الإرشاد والتوجيه :

- بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج وفق خطوات إعداد المسار الوظيفي التالية:
- الخطوة الأولى : الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حده بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استناداً للمعلومات المتوفرة).
- الخطوة الثانية : المقارنة (يقوم الموظف والمشرف بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك). > يقارن أدائه بأداء الموظفين الآخرين .
- الخطوة الثالثة : التخطيط للتطوير الوظيفي (يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره). > بأن يضع له خطه للتطوير الوظيفي ، وإرشاد الموظف لكي يصل إلى هذه المهارة .

- الخطوة الرابعة : التنفيذ (الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم، والتدوير الوظيفي). > معرفة أوجه القصور عند الموظف وإدخالهم في برامج تدريبية لحل هذه القصور لكي يطوره .

- 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.

ج- استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب :

- إن استخدام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى اكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### ○ سادساً : مراحل المسار الوظيفي ..

- المرحلة الأولى : التأسيس أو البداية (يحتاج الموظف من رئيسه أن يدعم قدراته).
- المرحلة الثانية : التقدم أو النمو (يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية ولذا تتمثل احتياجات الموظف في الترقية والحرية في اتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات).
- المرحلة الثالثة : المحافظة على المكاسب (حقوق الموظف كثيراً من طموحاته، ولكنه يجتهد ليجلب الاحترام لنفسه والتقدير من الآخرين).
- المرحلة الرابعة : الاستعداد للتقاعد (ليس لدى الموظف هنا غير احتياج تأكيد الذات من خلال ممارسته لأنشطة خيرية واجتماعية مختلفة).

| مراحل المسار الوظيفي |  |  |  | المراحل           |
|----------------------|--|--|--|-------------------|
| الانسحاب<br>٥٥-؟     | حفظ المكاسب<br>٥٤-٤٠                     | التقدم<br>٢٩-٢٥                                  | التأسيس<br>٢٤-٢٢                                     | 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    |

## ○ سابعاً : المسار الوظيفي المزدوج ..

- يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي والآخر في الحقل الإداري :
- فنياً : (مزيد من الاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ)
- إدارياً : (تحقيق فرص أكبر في التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات)
- 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.

## ○ ثامناً : متطلبات الوصول إلى القمة في الطموح الوظيفي ..

- اعرف أولاً مصادر قوتك وضعفك. >~ نقاط القوة تشكل فرص ونقاط الضعف تمثل التهديد .
- الجد والتفاني في العمل. >~ أي شخص مجتهد سيصل سواء الآن أو في المستقبل .
- الالتزام بمواعيد الانجاز والتنفيذ. >~ مهم جداً لتحقيق الوصول للقمة والطموح .
- إدراك معنى الأداء الجيد والتميز. >~ سؤال الآخرين عن الأداء والاستفادة من الملاحظات لتطوير الذات .
- اختيار وظائف تأكيد الذات والانجاز. >~ إذا وصل إلى أعلى القمة .
- الحرص الدائم على التعلم في بيئة العمل. >~ العلم والتعلم لا ينتهي في سن معين أو بمؤهلات معينة .

## المحاضرة الثانية عشر

### إدارة علاقات الموظفين

#### ○ أولاً : إدارة الحركة الوظيفية ..

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

#### ● الترقيات (promotion) :

- هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرًا لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته.

- تحقق الترقية مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معًا:

■ للفرد : ترفع روحه المعنوية >~ تزيد من الحوافز المادية ، تقدير المجتمع له ، وتقدير لنفسه .

■ للمنظمة : مزيد من الإنتاجية والولاء .

- قد تتم الترقية أحيانًا بدون زيادة في الأجر وتسمى الترقية الجافة (Dry Promotion) >~ نادرة جدا أو مستحيلة .

#### ● الجمود الوظيفي (Job Freezing) :

- يعني : البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.

#### ■ من أسبابه المتعلقة بالمنظمة :

- عدم وجود فرص وظيفية .

- شح الإمكانيات المادية .

- سوء الظروف الاقتصادية.

#### ■ من أسبابه المتعلقة بالفرد :

- انخفاض مستوى الأداء.

- عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات اعلي.

- عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي.

- كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

#### ● التزيل الوظيفي (Demotion) :

- هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره وأية امتيازات أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل.

#### ■ الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد :

- إعادة التنظيم في المنظمة .

- اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

- الانكماش الاقتصادي . >~ العجز الاقتصادي .

### ■ الأسباب المتعلقة بالفرد :

- عدم كفاءة الفرد .
- انخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء.

### ● إنهاء الخدمة :

#### ■ يعني فصل الموظف من العمل بسبب:

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

### ● الاستغناء المؤقت عن الخدمة (Lay off) :

- يعني 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 :

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

### ● الاستقالة (Resignation) :

- تعني: اختيار الفرد الانفصال عن العمل بالمنظمة .

#### ■ من أسباب الاستقالة :

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

## ● التقاعد (Retirement) :

■ هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة أو القواعد، وتصفية حقوقه. ويمثل التقاعد :

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

## ○ ثانياً : إدارة مشكلات الموظفين ..

- إن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز:

## ● الانضباط (Discipline) :

- يعني: الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية.

## ● الجزاءات (Punishments):

- تعني: حوافز سلبية من أجل الردع وتصحيح السلوك.  
■ قد تفرض الجزاءات ضرورة تظلم الموظف وهو ما يظهر مفهوم الشكاوى:

## ● مفهوم الشكاوى (Grievances):

- تعني حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف أو الانتهاك لبنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل.

## ● مفهوم التحكيم (Arbitration):

- هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان، ويكون حكمها قطعياً وإلزامياً.



## المحاضرة الثالثة عشر

### صيانة الموارد البشرية

#### ○ أولاً : مفهوم صيانة الموارد البشرية ..

- تعني صيانة الوارد البشرية 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.

#### ■ أولاً : المنافع والخدمات :

##### ١. مفهوم المنافع :

- تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للموظفين بشكل تطوعي أو إلزامي وتصنف إلى :
- المنافع ذات الصبغة المالية. > تقدم بشكل نقود أو هدايا مالية .
- المنافع الاجتماعية. > تقدم من خلال خدمات كنادي اجتماعي أو ترفيهي أو رياضي يضم جميع الموظفين يلتقون بين فترة وفترة فيه ، فيكون لديه ولاء للجماعة .
- يكون ولاء المنظمات الكبيرة بتقديم المنافع اكبر من المنظمات الصغيرة .
- ترى منظمات أن المنافع وسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية والأداء. > المنظمات يجب أن تراعي تقديم الرفاهية ، بحيث أن الموظف داخل المنظمة يريد مجموعته من الخدمات التي تزيد من رفاهيته كمواطن في المجتمع فتعطيه المنظمة علاوات ومكافآت تشجيعية هذه الأمور تؤدي إلى زيادة رفاهية الموظف على مستوى الأسرة والمجتمع وغيره وتبعاً لها سيزيد من فعاليته الأداء داخل المنظمة .

##### ٢. أهمية برامج المنافع والخدمات :

- قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال معالجة مشاكلهم وزيادة استقرارهم النفسي والمادي.
- يساهم التعاقد والشراء الجماعي للعديد من المنافع إلى تخفيض تكلفتها على الموظفين. > كإعطائهم خصومات لمشتريات معينه .
- تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل.
- تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة.
- تحسین حجم وجودة العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

### ٣. أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات :

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل. > لوجود المزايا المالية وبيئة صالحه واهتمام بالموظف من خلال الخدمات التي تقدم .
- أن تكون هناك عوائد تغطي تكاليف تلك البرامج. > نتيجة الإنتاج من خلال الأفراد الذين يعملون في المنظمات عندهم ولاء فيزيد الإنتاج تبعاً له .
- أن تلبى تلك البرامج احتياجات اغلب الموظفين .
- أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية. > أي تشريع يتخذ في المنظمة يجب أن لا يتعارض مع البيئة الخارجية والمجتمع ويجب أن يتفق مع السياسات الحكومية للدولة .
- أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين. > العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين مهمة جداً لتحقيق الولاء في المنظمة .

### ٤. 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                |

### ■ ثانياً : الصحة والسلامة :

#### ١- الخدمات الصحية :

- تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة بهدف وقاية وعلاج الموظفين وعائلاتهم ضمن برامج وقائية أو علاجية دائمة. ويتطلب نجاح البرامج الصحية ما يلي :
- اعتراف الإدارة العليا بأهمية تلك البرامج.
- رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين .
- وجود جهاز إسعاف متكامل لمختلف الحالات.
- التعاقد مع المستشفيات لتقديم الخدمة الصحية المناسبة عند الحاجة.
- تهدف البرامج الصحية إلى الوقاية والعلاج من :
- حوادث العمل .
- الأمراض المهنية المختلفة خاصة المرتبطة ببيئة العمل .
- الإجهاد والتوتر.

## ٢- أسباب حوادث العمل :

### ■ أسباب متعلقة بالوظيفة:

- ظروف العمل غير الأمانة : معدات غير أمنة، سوء إضاءة ، ..
- الإجهاد والإرهاق .
- المناخ التنظيمي . > لا يوجد تكييف أو إنارة كافية .

### ■ أسباب تتعلق بالعامل :

- ✓ عدم استخدام وسائل الوقاية
- ✓ الاستخدام غير الأمن للمعدات ..

## ٣- مبررات خدمة الأمن والسلامة :

- الأسباب الأخلاقية التي تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار.
- الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق القوانين وأنظمة السلامة والوقاية.

### ■ الأسباب الاقتصادية تتمثل في :

- تكلفة الإسعاف والعلاج .
- تكلفة الوقت الضائع: للموظف المصاب، لبقية الموظفين، أيام العلاج...الخ.
- تكلفة مرتبطة بالإنتاج: تعطل، تباطؤ، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات...الخ.

## المحاضرة الرابعة عشر

### نظام معلومات الموارد البشرية

#### ○ أولاً : مفهوم 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.
- هو نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية .
- هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية .

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

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

#### ○ ثانياً : النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية ..

##### أولاً : 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 ما يلي :
1. ملفات الأفراد > بكل ما يتعلق بهذا الفرد . ويوجد معلوماته والقدرة على التحديث .
  2. ملفات الوظائف > كل وظيفة من الوظائف يكون لها تحليل للوظيفة والتصنيف والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها
  3. الملفات العامة > ليس لها علاقة بالأفراد والوظائف تكون لها علاقة بالمنظمة ككل .

##### ثانياً : 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 ولكي يكون السجل فعالا لا بد وان يتميز بالوضوح والبساطة وان يكون ملائما للنشاط الذي سيستخدم فيه مثل :

- سجل الحضور والدوام، ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والإجازات .
- سجل الترقيات، ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية .
- السجل الصحي، ويتناول التاريخ الصحي للموظف والأمراض والحوادث التي قد يتعرض لها خلال العمل.

- سجل التظلمات والشكاوي .
- سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل، التقاعد، إنهاء الخدمة.
- سجل التعيين .
- سجل المسابقات الوظيفية .

### ○ ثالثاً : ميكنة إدارة الموارد البشرية .

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

| مضامين استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية |  |
|--|--|
| تحليل وتصميم الوظائف                       | بإمكان الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل معا باستخدام الفيديو والبريد الإلكتروني والانترنت   |
| الاستقطاب                                  | الإعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الإلكتروني للمنظمة. وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل في الاتصال وعرض طلباتهم الوظيفية. شهادات طلب الوظيفة، والسيرة الذاتية... الخ |
| الاختيار                                   | قياس قدرات وإمكانيات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال: الامتحانات، الفيديو او الانترنت ، في محاكاة لتحديات العمل المتقدم له                                     |
| التدريب                                    | تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان، وأي وقت   |
| الأجور والحوافز                            | بإمكان المتقدمين للعمل أو حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفصيلات العلاوات وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية                                |

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

١. الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين 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 .

## ○ خامساً : 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.

■ وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول التالي :

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

## ○ سادساً : النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية ..

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

## ○ سابعاً : مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية ..

### ١- الاستقطاب والتوظيف :

- فحص طلبات التوظيف .
- تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب .
- تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة .
- مصادر التوظيف الداخلي المحتملة .
- تحليل معدل دوران العمالة، أو الغياب .
- تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة .
- إدارة الاختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء .
- إجراء المقابلات من خلال الفيديو .

### ٢- سجلات الأفراد .

### ٣- إدارة التعويضات :

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

### ٤- تخطيط لاحتياجات البشرية والتدريبية :

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

## ٥- الخدمات :

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

## ○ ثامناً : 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 اجل تحويل البيانات إلى معلومات جاهزة للاستخدام.
٣. الحصول على المعلومات في أي أشكال وتبويبات متعددة في شتى مجالات الموارد البشرية...ومن خلال هذه المعلومات يستطيع المديرون اتخاذ بعض القرارات أو التصدي لبعض المشكلات.
٤. الرقابة على أداء النظام سواء في التعديلات المحدثة على المدخلات أو البرامج والأساليب المستخدمة لتحويل البيانات إلى معلومات
٥. كيفية الاستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات في مجال تطوير البيانات أو البرامج.

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

- كيفية اختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجياً أم تقوم بنفسها بإعداد موقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها ؟
- **إن لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها.**
- **وعلى أي حال فإنه إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشري (E-HRM) فإن عليها الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :**
- مصادر توريد الخدمات الخارجية التي تلي احتياجاتها.
- نوع البيانات ومصادرها والتي ستستخدم كمدخلات للنظام.
- نوع العمليات المطلوبة سواء في شكل تقارير منتظمة أو حسب الطلب.
- نوع العمليات المطلوبة لمعالجة البيانات، وما قد يطرحه هذا الأمر من عملية التحول هذا الأمر من عملية التحول أو التغيير في بعض الإجراءات الإدارية الحالية في مجال الأفراد.
- هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدم **Hard ware** أو من حيث مدة وفاعلية الاستخدام.
- ما هي طاقة الذاكرة المطلوبة للنظام المطلوب وقدرته الاستيعابية؟ عدد وحجم ملفات الموظفين، تنوع الموضوعات الأخرى، المدة اللازمة لإدخال البيانات في الحاسب، وأخيراً حجم النمو المتوقع في العمل ومدى قدرة النظام على استيعاب النمو وتعديلات جوهرية



- تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات أو إعطائها
  - ما هي الوظائف المتعددة التي يمكن أن تتواجد على الموقع.
  - كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع في المستقبل.
- عاشراً : مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية ..

#### المزايا :

- التخلص من التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومترجمة على مر السنين.
- الوصول السريع إلى البيانات.
- 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 :

- عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسرية كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات
- 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
- 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 .

تمت بحمد الله .. والله يوفقكم جميعاً

دعواتكم آخوكم هتآن .. 😊