

جامعة الملك فيصل
التعليم المطور عن بعد
كلية إدارة الأعمال



ملخص مادة

إدارة الموارد البشرية

د / محمد الدوغان

أعداد / خالد الطويلي

هذا الملخص لا يعني عن كتاب المقرر

الماضرة الأولى

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

المجالات التي تناولها الإسلام في إدارة الموارد البشرية :

١. الاختيار والتعيين .
٢. المسؤولية والتفويض
٣. في مجال الرقابة على الأفراد .
٤. في مجال اختيار الصفات العامة والخاصة في شاغل الوظيفة .
٥. في مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي .

المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية :

١. الوسطية (من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات) .
٢. الإنسانية .
٣. الانتماء إلى الجماعة (حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بالمسئولية الملقاة على عاتقته) .
٤. التفاعل مع المتغيرات البيئية .

<ul style="list-style-type: none">• احد المدارس الرئيسية في الإدارة .• بدأ الفكر من منطلق العامل المنتج هو عامل سعيد .• الشخص الذي ينتج أكثر يمنح علاوة أكبر .• الإنسان يعمل كأنه آلة .• احد ابرز روادها فردريك تايلور (هو من وضع لنا دراسة الوقت والحركة) .• أهم عيوبها : <p>١- العامل ينظر له كرجل اقتصادي همته الوحيد الحصول على المال .</p> <p>٢- تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها .</p> <p>٣- انحصرت وظيفة الأفراد على التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلق تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر إذا ما تحققت رغباته</p>	<p>منهج الإدارة العلمية</p>
<ul style="list-style-type: none">• أحد أهم روادها " التون مايو " .• منهجها أن " العاملين يجب أن يعاملوا معاملة إنسانية " .• لم تحقق نجاح كبير بسبب : <p>١- نتائج كثيرة لا تؤيد أن العامل السعيد هو العامل المنتج .</p> <p>٢- تفترض عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد وهذا غير صحيح .</p> <p>٣- تجاهلت جوانب أخرى لها تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه مثل " البناء الوظيفي ، وأنظمة العمل " .</p> <p>٤- فكرت في رفاهية الفرد أكثر من الإنتاجية .</p>	<p>مدرسة العلاقات الإنسانية</p>

<p>نواحي القصور في إدارة الأفراد :</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها . ٢. عدم التجانس بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى . ٣. الدور المحدود لإدارة الأفراد في التخطيط الشامل للمنظمة . ٤. نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفتة إنتاجي . 	<p>إدارة الأفراد</p>
<p>ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية ؟ يعني التحول :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. التحول في المفاهيم اتجاه الأفراد والإدارة المسؤولة عنهم . 2. في السابق كان الدور استشارياً أما الآن أصبح استشارياً تنفيذياً . 	<p>إدارة الموارد البشرية</p>

تعريف إدارة الموارد البشرية :

التعريف الأول : سلسلة من القرارات ذات العلاقة والوظيفة المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين .

التعريف الثاني : هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار

تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم .

أهمية إدارة الموارد البشرية :

تكمن الأهمية في سوء اختيار المورد البشرية والذي يؤدي إلى :

١. إنتاج مخالف للمواصفات .
٢. زيادة نسبة الحوادث .
٣. ارتفاع نسبة الوقت الضائع .
٤. إنتاج أقل .
٥. ارتفاع تكلفتة الإنتاج .
٦. زيادة نسبة الوقت الضائع .
٧. انخفاض درجة الحماس والروح المعنوية .

رسالة إدارة الموارد البشرية :

من أجل بناء إدارة موارد بشرية قوية يجب أن يكون هناك إجماع واتفق على رسالة إدارة الموارد البشرية (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها) وهو التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن .

إستراتيجية إدارة الموارد بشرية :

يقصد بها (الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال إدارة العمل) .

أمثله :

- تعين الخريجين الجامعين الحاصلين على تقدير ممتاز.
- الترقية من داخل المنظمة .
- اعتماد برامج تطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- تقديم حوافز مالية اكبر من السائد بالسوق للكفاءات النادرة .

أهداف إدارة الموارد البشرية :

- ١- قوة عمل متجانسة .
- ٢- قوة عمل منتجة .
- ٣- قوة عمل مستقرة .
- ٤- قوة عمل فعالة .
- ٥- تحقيق الانتماء والولاء للأفراد .
- ٦- تنمية قدرات الأفراد .

سياسات إدارة الموارد البشرية :

يقصد بها " توجيهات وقواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف وتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات ومواقف الأفراد وموقف المنظمة منها "

من اجل زيادة فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية :

- يجب أن تكون مكتوبة .
- أن تعمم على الجميع .
- أن تراجع من وقت لآخر .
- أن ترتبط برسائل واستراتيجية وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها .

هناك ثلاث نقاط أساسية لإدارة الموارد البشرية :

- التخطيط والتدبير .
- تنمية الموارد البشرية .
- التعويض والصيانة .

ملاحظة : هناك فرق بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية :

تنمية الموارد البشرية: تتعلق بالتدريب والتطوير .

إدارة الموارد البشرية: تتعلق بجميع الأشياء " تخطيط ، تنمية ، تطوير ، الخ الخ " .

الحاضرة الثانية

نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية

العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

يوجد في إدارة الموارد البشرية أربع وظائف رئيسية كأي إدارة أخرى وهي :

١. التخطيط .
٢. التنظيم .
٣. التوجيه .
٤. الرقابة .

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

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

تنظيم الموارد البشرية :

١. تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة .
٢. تحديد نمط إدارة الموارد البشرية (مركزي - لا مركزي) .
٣. تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .
٤. ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية .
٥. تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات ، أقسام ، وحدات) .
٦. تحديد السلطة الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية .
٧. تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات .

توجيه الموارد البشرية :

١. شرح المهام والأعمال المطلوبة .
٢. تنسيق مهام إدارة الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى .
٣. التغلب على المشاكل والمعوقات ومساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم .
٤. دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم .
٥. حل الصراعات والمشاكل .
٦. حل الشكاوي والاستماع للمقترحات .

رقابه الموارد البشرية :

- ١- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم .
- ٢- تقويم نظم وسياسات وأهداف الموارد البشرية .
- ٣- تقويم إجراءات العمل .
- ٤- تقويم أساليب تخطيط إدارة الموارد البشرية .
- ٥- تقويم نظم التدريب والحوافز والأجور .
- ٦- تقويم معدلات دوران العمل والغياب .

تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية :

- وظائف تخصصية .
- وظائف كتابية .
- وظائف قيادية .

❖ الوظيفة التخصصية قد تكون كبيره وقد تكون صغيرة أي على مستوى الإدارة المتوسطة أو الدنيا أو العليا مثل وظيفة " مستشار الجودة وظيفته تخصصية في الإدارة العليا ، لكن خبير في علاقة الموظفين يكون في المستوى المتوسط " .

المهارات المطلوبة لـ مدير إدارة الموارد البشرية :

- ❖ مهارات فنية : (تختص بطبيعة العلم) .
- ❖ مهارات سلوكية : (الاتصال ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز) .
- ❖ مهارات فكرية : (التفكير المنطقي ، التنبؤ ، اتخاذ القرار) .

النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

- ١- تخطيط الموارد البشرية .
- ٢- تنمية الموارد البشرية .
- ٣- تعويض الموارد البشرية .
- ٤- صيانة الموارد البشرية .

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى :

❖ إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي مثله مثل باقي الإدارات الأخرى وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب وعلاقته بالإدارات الأخرى علاقة شراكة .

الحاضرة الثالثة

تحليل وتوصيف الوظائف

تحليل الوظائف :

التعريف الأول : هي الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة و واجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها .

التعريف الثاني : هي عملية جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي التي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها .

الجوانب التي يركز عليها خبراء إدارة الموارد البشرية في جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف :

1. الواجبات الوظيفية : (أهم جزء في البيانات المطلوبة لتحليل الوظيفة) .
2. سلوكيات العمل : (تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة) .
3. الأدوات المستخدمة .
4. معايير الأداء .
5. ظروف العمل .
6. مواصفات شاغل الوظيفة .

أهمية تحليل الوظائف :

1. تحدد أقطار العمل المطلوب من كل فرد .
2. تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف .
3. تساعد في تحديد العمل وبالتالي تحديد عدد ونوع الوظائف اللازمة .
4. تحديد شروط المؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة .
5. تحديد الحوافر المناسبة للوظيفة .

خطوات عملية تحليل الوظائف :

1. تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل .
2. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .
3. تحديد المعلومات المراد تحليلها .
4. تحديد مصادر المعلومات : (الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر) .
5. اختيار أسلوب جمع المعلومات (الملاحظة ، المقابلة ، الاستقصاء (الاستبيان) ، قوائم التدقيق والمراجعة ، سجل الموظف العام) .
6. جمع المعلومات عن الوظيفة .
7. تحليل ومراجعة واستخلاص النتائج .
8. إعداد بطاقة توصيف الوظيفة .

مبررات تحليل العمل :

- ❖ عند تأسيس المنظمة لأول مرة .
- ❖ عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة .
- ❖ عند إدخال تغييرات جديد على مضمون الأعمال والوظائف .
- ❖ التغييرات التنافسية المستمرة .

بطاقة توصيف الوظيفة :

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف .

مكونات بطاقة توصيف الوظيفة :

- ١ . معلومات عن الوظيفة .
 - ٢ . واجبات الوظيفة .
 - ٣ . مسؤولية الوظيفة .
 - ٤ . متطلبات شاغل الوظيفة (الشروط المطلوبة في الشخص المرشح للوظيفة) :
- ❖ المعرفة .
 - ❖ المهارات .
 - ❖ القدرات .
 - ❖ السمات الشخصية .

المحاضرة الرابعة

تخطيط الاحتياجات البشرية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

النخطيط (بشكل عام) :

- ❖ هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل معها في المستقبل .
- ❖ هو العمل على تلافي أخطار المستقبل .
- ❖ هو اتخاذ قرار حاضراً لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً
- ❖ هو العملية التي يتم عبرها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها .

تخطيط الموارد البشرية :

- ❖ هو عملية تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع .
- ❖ هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك القطاعات التابعة لها .
- ❖ تقديرات وتنبؤات مستقبلية للمنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية كما ونوعاً في الوقت والمكان المناسب .

يقتضي تخطيط الموارد البشرية على الجوانب التالية :

- ❖ تخطيط الاحتياجات من الأفراد كما ونوعاً .
- ❖ تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين .
- ❖ تخطيط التدريب والتطوير .
- ❖ تخطيط المسار الوظيفي .

شروط عملية تخطيط الموارد البشرية :

- ١- أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشامل للمنظمة .
- ٢- أن تتم في إطار تحليل للظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية .

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- ١- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات (ومخزن المهارات هو أن نرى الأشخاص الموجودين ما هي إمكانياتهم ومهاراتهم والدورات التي خاضوها ثم نعمل مسح للسوق الخارجي بما يتوازي مع هذه الإمكانيات والمهارات) .
- ٢- تساعد المنظمة في تبني سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- ٣- مساعدة المنظمة في التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- ٤- اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- ٥- يساعد المنظمة في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .

أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية :

١. استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب كما ونوعاً .
٢. إعداد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف والتدريب .
٣. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة فاعليتها .
٤. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها .
٥. تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
٦. الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي :

- ❖ التخطيط الاستراتيجي : هو عملية تحديد المنظمات لأهدافها ورسالتها بعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- ❖ هناك ترابط في التخطيط الاستراتيجي وتخطيط إدارة الموارد البشرية فالخطط الإستراتيجية لا يمكن وضعها قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة .

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :

- ❖ عوامل داخلية .
- ❖ عوامل خارجية .

أولاً : العوامل الداخلية :

١. طبيعة المنشأة .
٢. حجم المنظمة وحجم عملها .
٣. المركز التنافسي للمنظمة .
٤. التكنولوجيا المستخدمة .
٥. المركز المالي للمنظمة .
٦. الموقع الجغرافي .

ثانياً : العوامل الخارجية :

١. الأوضاع الاقتصادية العامة .
٢. أوضاع المنافسين .
٣. ظروف سوق العمل .
٤. المستويات التكنولوجية .

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

١. تقدير حجم النشاط المتوقع .
٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة .
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق تكنولوجية جديدة .
٤. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب .
٥. تحويل الساعات إلى إعداد من العمالة المطلوبة .

خطوات تقدير الاحتياجات البشرية :

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

أولاً : تحليل الطلب على الموارد البشرية :

يوضح تحليل الطلب :

١. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
٢. العمل المطلوب منهم .
٣. تحليل المهارات المطلوبة .
٤. التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد .

في هذا يجب عمل التالي :

- ❖ تقدير حجم النشاط المتوقع .
- ❖ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد .

أساليب تقدير الطلب المتوقع على الموارد البشرية :

١. أساليب كمية :

- ❖ طريقة تحليل الاتجاه .
- ❖ طريقة تحليل المعادلات .
- ❖ طريقة تحليل معامل الارتباط .

٢. أساليب غير كمية :

- ❖ التقدير على أساس مراكز العمل .
- ❖ التقدير الشخصي من قبل المشرفين .
- ❖ طريقة التجربة والخطأ .
- ❖ طريقة دلفي (هدفها معرفة آراء الخبراء في الموارد البشرية) .

ثانياً : تحليل العرض من الموارد البشرية :

- ❖ تحديد القوة العاملة المتاحة والمتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها .
- ❖ هناك نوعين من أنواع العرض :
- ١. عرض متوقع من داخل المنظمة .
- ٢. عرض متوقع من خارج المنظمة .

1. العرض المتوقع من داخل المنظمة :

خطوات تحليل العرض الداخلي :

- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً .
- تحديد عدد الأفراد الذين سوف يستمرون في كل وظيفة .
- تحديد عدد الأفراد الذين سوف ينقلون لوظائف أخرى داخل المنظمة .
- تحديد عدد الأفراد الذين سوف يتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة .

ملاحظة

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

مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي :

- مخزون المهارات .
- طرق الإحلال .
- نظم المعلومات الآلية .

2 . العرض المتوقع من خارج المنظمة :

- ❖ تلجأ إليه المنظمات عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً بمقابلة هذه الاحتياجات .
- ❖ يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلتحق للعمل بالمنظمة ويستلزم هذا التوقع دراسة مجموعة المؤثرات الخارجية أهمها :
- الظروف الاقتصادية العامة .
- أوضاع سوق المهن .
- أوضاع الأسواق المحلية .

ثالثاً : التوفيق بين الطلب والعرض :

وهذا له عدة حالات :

1. الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز) .
2. الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض) .
3. الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .

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

أهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ✓ اللجوء لمصادر توظيف جديدة .
- ✓ استخدام وسائل الإقناع خلال الاتصال النشط .
- ✓ تحفيظ شروط الالتحاق بالوظيفة .
- ✓ إطالة سن التقاعد .
- ✓ زيادة ساعات العمل خارج الدوام .
- ✓ تحسين نظام الأجور والحوافز .

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

أهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ✓ تخفيض ساعات العمل .
- ✓ تشجيع التقاعد المبكر .
- ✓ تخفيض عمليات التوظيف .
- ✓ اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة .

الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار) :

- ✓ في حالة التساوي بين العرض والطلب من الموارد البشرية من حيث الكمية والكيف لن يكون هناك أي مشكلات .
- ✓ قد يحدث توافق في الأعداد لكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة .
- ✓ قد يحدث زيادة في الطلب على وظائف وزيادة بالعرض على وظائف أخرى وهنا يمكن للمنظمة توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في التصنيف الآخر .

الماضرة الخامسة

الاستقطاب والاختيار

١. الاستقطاب

مفهوم الاستقطاب :

- ❖ هو عملية البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل .
- ❖ هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع .
- ❖ هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة .

أهمية الاستقطاب :

١. يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة .
٢. الاستقطاب يقوم بتوصيل رسالة المنظمة للمرشحين وإخبارهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية .
٣. يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات .

قواعد الاستقطاب :

١. مركزية سياسية الاستقطاب .
٢. دراسة أوضاع سوق العمل .
٣. التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب .

طرق الاستقطاب :

هناك طريقتين للاستقطاب :

١. استقطاب داخلي .
٢. استقطاب خارجي .

أولاً : الاستقطاب الداخلي :

تلجأ إليه المنظمة في حالة الترقية أوفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية داخل المنظمة .

مزايا الاستقطاب الداخلي :

١. وفرة المعلومات عن المرشحين داخل المنظمة .
٢. احد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين .
٣. انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة .
٤. تساعد الترقية في رفع الروح المعنوية للعاملين .
٥. يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

عيوب الاستقطاب الداخلي :

١. الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف .
٢. تؤدي الترقية إلى نشوء صراعات وإحباطات نفسية لدى غير المترقين .
٣. حرمان المنظمة من الكفاءات الخارجية التي تساعد على الابتكار والتطوير .

ثانياً : الاستقطاب الخارجي :

مصادر الاستقطاب الخارجي :

هي مختلف الجهات التي يمكن أن تزود المنظمة باحتياجها من الكفاءات البشرية .

مميزات المصدر الخارجي :

١. يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة .
٢. يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها .

سلبيات المصدر الخارجي :

١. احتمال تعيين موارد لا تحمل المواصفات المطلوبة .
٢. يؤثر التوظيف الخارجي سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة .

وسائل الاستقطاب الخارجي :

١. الإعلانات :

- (أهم مصادر الاستقطاب الخارجي) والذي يجب فيه مراعاة التالي :
- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف ، المجلات المتخصصة ، الجرائد)
 - تحديد العمل المطلوب من المتقدمين .

٢. مكاتب التوظيف :

تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل .

٣. مكاتب الاستقطاب الاستشارية :

تقوم بالعمل نيابةً عن المنظمة بالاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات .

٤. المعاهد والجامعات .

٥. مكاتب التوظيف بالمنظمات .

٦. الإعلان عن طريق الانترنت .

معايير تقييم برنامج الاستقطاب :

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

٢. وظيفة الاختيار :

مفهوم الاختيار :

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب .
- الاختيار هو العملية التي يتم بها فحص طلبات المتقدمين للعمل للتأكد ممن تنطبق عليهم المواصفات وشروط الوظيفة .
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوافقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة .

خطوات الاختيار :

١. خطوات اختيار الوظائف الكتابية :

- ✓ الفحص الأولي للطلبات .
- ✓ الاختبارات .
- ✓ استكمال طلبات التوظيف .
- ✓ المقابلة مع الخبراء .
- ✓ المقابلة مع إدارة المنظمة .
- ✓ قرار الاختيار .

٢. خطوات الاختيار للوظائف المهنية (التخصصية) :

- ✓ استكمال طلبات التوظيف .
- ✓ المقابلة مع الخبراء .
- ✓ المقابلة مع إدارة المنظمة .
- ✓ قرار الاختيار .
- ✓ التفاوض على الأجر .

٣. خطوات اختيار الوظائف القيادية :

- ✓ مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا .
- ✓ مقابلة مع الرئيس .
- ✓ قرار الاختيار .
- ✓ التفاوض على الأجر .

١. الفحص الأولي لطلبات التوظيف :

طلب التوظيف هو نموذج ورقي يشمل على معلومات مثل (معلومات شخصية ، والتحصيل العملي ، الخبرات السابقة) .

يحتوي طلب التوظيف على الأقسام التالية :

- ✓ معلومات أساسية : الاسم ، العنوان .
- ✓ معلومات عن الوظيفة : المسمى ، الأجر ، نوع العمل .
- ✓ معلومات عن المسمى التعليمي : الكلية ، البرامج ، التخصص .
- ✓ معلومات صحية .
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق .
- ✓ الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بهم .

٢. الاختبارات :

- ❖ هي وسيلة لمعرفة قدرات الأشخاص .
- ❖ تختلف على حسب نوع الوظيفة .

مبادئ إعداد وتنظيم الاختبارات :

- ❖ ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة .
- ❖ أن يتمتع الاختبار بالموثوقية .
- ❖ المصداقية .
- ❖ أن تكون مرنة قابله للتعديل عليها حسب الحاجة .

أنواع الاختبارات :

❖ اختبارات الذكاء :

- ✓ تهدف إلى تحديد مستوى الذكاء .
- ✓ كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة زادت صعوبة الاختبار .
- ✓ تقيس تلك الاختبارات :
- القدرة على التركيز
- القدرة على إدارة العلاقة بين الأشياء .
- الذاكرة .
- القدرة اللفظية والقدرة على التعبير والحكم المنطقي .
- ❖ اختبارات القدرات والاستعداد : (القدرات اللفظية ، القدرات الحسابية ، القدرات الكتابية) .
- ❖ اختبارات شخصية : (تهدف إلى قياس أبعاد شخصية الفرد) .
- ❖ اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية : (تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه) .
- ❖ اختبارات نماذج الأداء : (تقيس درجة التأكد إلى أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها (اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج - اختبارات القدرات لاستخدام الحاسب الآلي) .

٣. المقابلات :

أهداف المقابلات :

- ❖ التأكد من استطاعة المرشح لأداء الوظيفة .
- ❖ التأكد من دافعية المرشح للاستمرار بالعمل .
- ❖ التأكد من مدى قدرة المرشح على الانصهار في المنظمة .

شروط المقابلة الفعالة :

- ١- الإعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي .
- ٢- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة .
- ٣- التسلسل في توجيه الأسئلة .
- ٤- التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع الدرجات .
- ٥- المراجعة المسبقة لاستمارة التوظيف .
- ٦- تدريب المقابلة على طريقة الاستفادة القصوى من الوقت .
- ٧- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع .

أنواع المقابلات :

١. المقابلة العامة - غير الموجهة - (تقدم بها أسئلة غير موجهة تملئها طبيعياً المقابلة) .
٢. المقابلة المقننة (تقدم نفس الأسئلة لجميع المرشحين) .
٣. المقابلة الجماعية (يكون المتقدم أمام لجنة وكل عضو باللجنة يطرح سؤال أمام الآخرين) .
٤. المقابلة المجهدة (الهدف منها تدبير كيف تصرف المرشح في بعض المواقف) .
٥. المقابلة الموقفية (الهدف منها التعرف على تصرف المتقدم في بعض المواقف) .

أخطاء شائعة في المقابلات :

- ❖ الحكيم السريع على المتقدم .
- ❖ البحث عن نقاط الضعف .
- ❖ عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة .
- ❖ الحاجة العاجلة لملئ الوظيفة .
- ❖ تأثير الجوانب الغير اللفظية على تقييم المرشحين .
- ❖ مقارنة المرشح بدل الاختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً .
- ❖ خطأ تأثير الهالة (حسن المظهر - حسن الكلام) .
- ❖ خطأ التماثل (نفس القرية ، نفس الجامعة) .
- ❖ خطأ الأسئلة المحرجة .

العدالة والمساواة في عملية الاختيار :

١. اعتماد الموضوعية في إجراء الاختيار .
٢. الثبات والتوازن في عملية الاختيار .
٣. إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات .
٤. إسناد الاختبارات والمقابلات لخبراء مختصين .
٥. السرية في الاختيار .
٦. تجنب الإيحاءات الشخصية .

الحاضرة السادسة

التعيين والتهيئة البدئية

أولاً : التعيين :

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عدة عمليات تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين .

ثانياً : مفاوضات عرض العمل :

- ❖ بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة عليه قبل اخذ قرار العمل .
- ❖ قد تكشف عملية التفاوض عيوب لدى المتقدم (القدرة على التفاوض) .

قواعد إرشادية في هذا المجال :

- ١- أن يحدد الحد الأقصى للميزات التي تقدمها المنظمة .
- ٢- إطالة عملية التفاوض (كلما طال فترة التفاوض كلما خفف المتقدم من شروطه) .
- ٣- الأجر الذي تقدمه المنظمة اقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة .

ثالثاً : التهيئة البدئية :

- ❖ هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد .
- ❖ هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وفلسفتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه بالعمل باليوم الأول أو الأسبوع الأول .
- ❖ هي العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار تحقيق أهداف المنظمة .

فوائد التهيئة البدئية :

- ١- تطوير نوع الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها لدى الموظف الجديد .
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف .
- ٣- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه .
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظف الجديد .
- ٥- فوائد أخرى :

- ✓ انخفاض في تكلفتة بداية العمل .
- ✓ زيادة كفاءة وفاعلية الموظف الجديد .
- ✓ الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءاتهم هم الموظفون الغير قلقين أو المترددين .

أهداف برنامج التهيئة المبدئية :

١. الترحيب بالموظف الجديد والتسهيل من عملية انصهاره بالمنظمة.
٢. تعريف الموظف الجديد بأهداف المنظمة وفلسفتها وأخلاقياتها .
٣. التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات .
٤. تعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء .
٥. التعريف بأماكن الخدمات المختلفة .

طرق التهيئة المبدئية :

١. الكتب والنشرات أدلة العمل .
٢. الأفلام التسجيلية .
٣. جولات على المباني والمنشآت بالمنظمة .

متابعة تقويم وفعالية برنامج التهيئة المبدئية :

١. استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد .
٢. استقصاء مديري الإدارات .
٣. إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الأهداف التالية :
 - ✓ زيادة انسجام الموظفين الجدد .
 - ✓ تجديد معلومات الموظفين القدامى .
 - ✓ إضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة مستقبلاً .

المحاضرة السابعة

تنمية الموارد البشرية (التدريب)

تعريف التدريب :

- ❖ هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم .
- ❖ هو إجراء منظم يستطيع من خلاله الفرد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده في تحقيق أهداف محددة .
- ❖ هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي .

الفرق بين التعليم والتدريب :

❖ التعليم :

- ✓ يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .
- ✓ يتم خلال برامج دراسية طويلة الأجل .

❖ التدريب :

- ✓ يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأدائه الوظيفي .
- ✓ يتم خلال برامج تدريبية قصيرة الأجل .

أهمية التدريب :

- ١- يساعد المنظمات على مواكبة كل تغيير في مجال التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية .
- ٢- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهارته .
- ٣- يحتاج كل العاملين للتدريب فهو ليس محدد لفئة دون الأخرى .

أهداف التدريب :

- ❖ التدريب بشتى أنواعه له فوائد يمكن حصرها في ثلاث قطاعات : (القطاعات المستفيدة من التدريب) :
- ✓ الفرد .
- ✓ المنظمة .
- ✓ العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي .

مبادئ التدريب :

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً .
- ٢- تركيز جهود التدريب على حل المشكلات .
- ٣- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة .
- ٤- إتباع المنهج السليم في اختيار مواضيع التدريب .
- ٥- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً من الإنفاق على التدريب وخاصةً طويل الأجل .
- ٦- توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها .
- ٧- تزويد القائمين على التدريب بالمعلومات المرتردة (الفيد باك) لتطوير أساليب التدريب مستقبلاً .
- ٨- التعاون بين كل الأطراف المشاركة بالتدريب .
- ٩- قناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريب .

مراحل نظام التدريب :

١. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .
٢. مرحلة تطوير الأهداف التدريبية .
٣. مرحلة تحديد الأساليب التدريبية .
٤. مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية .

❖ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون للتدريب ونوعية التدريب 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) .
- ✓ تحليل الوظائف : الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي .
- ✓ تحليل الأفراد : الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب .

طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية :

- طلب من الإدارة العليا أو الرئيس المباشر .
- اختبارات المهارات .
- قوائم الاستقصاء .
- تقويم الأداء (مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوى والضعف للموظف) .
- ملاحظات السلوك والتصرف .
- مقابلات الخارجين من الخدمة .
- المناقشات الجماعية .
- استبيانات الاتجاهات .
- مراكز التقويم الإداري .
- اللجان الاستشارية .

❖ مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية تبدأ بعد عملية تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة ، ويجب أن يراعى في تحديدها معايير معينة .

معايير تحديد الأهداف :

١. لا بد وان تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
٢. لا بد أن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب .
٣. لا بد أن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً من حيث الوقت والتكلفة والجودة .

❖ مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

- تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :
- ✓ تهيئة المناخ والإعداد التدريبي .
 - ✓ اختيار البرامج التدريبية .
 - ✓ تحديد الطرق المستخدمة في التدريب .

أولاً : تهيئة المناخ والإعداد التدريبي :

تتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية :

١. التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب .
٢. التأكد من وجود الدافعية والحوافز لدى المتدرب .
٣. معرفة نتائج المتدرب .
٤. الاحتفاظ بمكاسب المتدرب .
٥. تصميم الأسلوب التدريبي .
٦. الاستعدادات .
٧. تسريع عملية التعليم .

ثانياً : اختيار البرامج التدريبية :

تتعدد برامج التدريب في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج فئة معينة على حده مثل :

- هناك برامج تدريب لطبقة الإدارة العليا .
- برامج تدريب خاصة للمستوى الإداري المتوسط .
- برامج تدريب خاصة للمشرفين (المستوى الإداري الأدنى) .
- برامج تدريب لتنمية المهارات الفنية للعاملين في الأعمال الحرفية .
- برامج تدريب كتابية لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية .

ثالثاً : تحديد طرق التدريب :

هناك نوعان من طرق التدريب :

- ✓ طرق تدريب على رأس العمل .
- (التدوير الوظيفي ، التوسع الوظيفي ، تدريب وظيفي مبرمج) .
- ✓ طرق تدريب خارج العمل .
- (المحاضرات ، الندوات وحلقات العمل ، الوسائل السمعية والبصرية ، المحاكاة) .

١. طرق التدريب على رأس العمل :

❖ التدوير الوظيفي :

يتم عبر نقل الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في وكل وظيفة ساعات محددة أو يوم واحد (للأعمال المهنية أو المكتبية) أو يستمر لفترات أطول (للأعمال الإدارية) وبعد ذلك يتم اختيار مكان العمل للموظف على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها .

❖ التوسع الوظيفي :

وذلك عبر إسناد وظائف إضافية إلى الموظف في وظيفته وحرية أكبر في اختيار القرارات من أجل اكتسابه خبرة في مجال عمله (غالباً ما يكون المتدربين هنا هم من المدراء 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 سوف يقوم بعد ذلك بأدائها مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه من أداء المهمة بدون مساعدة .

٢. التدريب خارج العمل :

يشمل هذا التدريب كافة البرامج التدريبية التي تتم خارج مكان عمل الموظف ، ويكون على صورتين :

- في مقر المنظمة .
- خارج مقر المنظمة (الجامعات ، المعاهد ، مراكز التدريب المتخصصة) .

أهم الوسائل الشائعة في التدريب خارج العمل :

١. الوسائل السمعية والبصرية .
٢. الندوات وحلقات العمل .
٣. المحاضرات .
٤. المحاكاة .
٥. التنمية الذاتية .
٦. دراسة الحالات .

العوامل التي يتم عبرها اختيار طريقة التدريب :

١. التكلفة .
٢. الوقت المستنفذ في الطريقة .
٣. نوعية المتدربين وعددهم .
٤. مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها .
٥. خلفية المتدربين التعليمية والثقافية .

❖ مرحلة تقييم التدريب :

- تقييم المتدربين :

✓ يتم عبر توزيع استمارات للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لتقييم فعالية التدريب ويقوم بالمتدربين بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج .

✓ تحليل نتائج الاستمارات يمكن من إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج .

- متابعة الرؤساء أو المشرفين :

وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة اثر التدريب على أدائهم وسلوكهم الوظيفي في العمل وذلك لثن (قيمة التدريب تتضح عبر أداء الموظف لعملة بعد تلقيه للتدريب) .

الماضرة الثامنة

تقويم الأداء

تعريف تقويم الأداء :

- ❖ هو العملية التي بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات .
- ❖ هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به .
- ❖ هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حالياً وامكانية تطويره مستقبلاً .

أهمية تقويم الأداء :

يساعد تقويم الأداء المنظمة في :

١. التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات .
 ٢. تحديد أصحاب الانجازات من اجل ترقيتهم .
 ٣. مساعدة مشرفي العمل بوضع خطوات لتحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف .
 ٤. توفير تغذية عكسية عن أداء الموظف .
- يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل .

أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة :

❖ الأهداف الإدارية :

١. قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة .
٢. قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها .
٣. صرف المكافآت التشجيعية .
٤. قرارات إلحاق الموظفين ببرامج التدريب .
٥. إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .

❖ أهداف التوجيه والإرشاد :

١. إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظف .
٢. إرشاد الموظفين إلى برامج التدريب والتأهيل .
٣. تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل .

❖ أهداف البحث العلمي :

١. التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار .
٢. تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي .

خطوات عملية تقويم الأداء :

١. تحديد متطلبات التقويم وأهدافه .
٢. تحديد الطريقة المناسبة للتقويم .
٣. تدريب المشرفين على طرق التقويم الفعالة .
٤. مناقشة طرق التقويم مع الموظفين .
٥. تحديد معايير مسبقة للمقارنة .
٦. مناقشة نتائج التقويم مع الموظف (من حق أي موظف أن يطلع على نتائج تقويمه والتظلم بخصوصه) .
٧. تحديد أهداف تطوير الأداء الوظيفي مستقبلاً .

طرق تقويم الأداء :

١. طرق التدرج البياني :
حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل .
٢. طريقة الترتيب :
تركز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها .
٣. طريقة الوقائع الحرجة :
هي طريقة تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف .
٤. طريقة قائمة الاختيار :
تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف .
٥. طريقة الاختيار الإجباري :
يقدم إلى القائم بالتقييم من العبارات التي تصف أداء العمل والموزعة على ثنائيات كل منها تعبير عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص ، مثل تلك العبارات :
 - ينجز العمل في الوقت المناسب .
 - يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل .
 - يخطط لعمله .
 - يستمع للتعليمات بدقة .
 - لا يمتلك روح المبادرة .وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تصف حال الموظف تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية .
من مزايا هذه الطريقة :
أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم على التقييم باختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم .
٦. طريقة التقرير المكتوب :
ويقوم المشرف بأعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنة مجموعة نقاط التقويم .
٧. طريقة التوزيع الإجباري .
٨. طريقة الإدارة بالأهداف :
حيث تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بالتقييم والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ، ويجب أن تكون الأهداف واضحة وواقعية ، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم إنجازه من هذه الأهداف .
٩. طريقة المزيج التقويمي :
أي الاستفادة من الطرق السابقة وجمعها في مزيج واحد .

مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء :

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

شرح بعض النقاط :

- ❖ الميل للوسطية (أي يضع الجميع في الوسط وهو ظلم للأشخاص المتميزين) .
- ❖ تأثير الهالة (التأثر بشخصية الفرد وقيمه على هذا الأساس) .
- ❖ التأثير الإداري (حدوث موقف مع الإدارة العليا يؤثر في التقويم حتى لو كان متميز) .

كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية التقويم :

١. الاعتراف بالمشاكل الموجودة .
٢. اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف الوظيفة .
٣. عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر .
٤. ضمان حق الموظف في رفع التظلم .

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

- ✓ سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقويم .
- ✓ أن تكون غير مكلفة .
- ✓ إمكانية ربطها بالحوافز .

مسؤوليات تقويم الأداء :

من يقوم بعملية التقويم ؟

- ✓ الرئيس المباشر .
- ✓ رئيس الرئيس المباشر .
- ✓ خبراء إدارة الموارد البشرية .
- ✓ لجان التقويم .

الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم :

- يقوم الموظف بتقييم أدائه .
- 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 متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك بسبب (عدم وضوح الأهداف ، نقص المعلومات ، تعدد مصادر الأمر) .

المبادئ الرئيسية الأساسية لمقابلات تقويم الأداء :

١. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية .
٢. تجنب الانتقاد الشخصي .
٣. عرض الجوانب السلبية والإيجابية .
٤. تحديد الهدف من المقابلة .
٥. عدم المقارنة مع الزملاء .
٦. الأعداد الجيد للمقابلة (يجب أن لا تتجاوز 30 دقيقة) .
٧. إعطاء الحرية للموظف (يترك له حرية التعبير واختيار طريقة لتغيير نفسه للأفضل) .

المحاضرة التاسعة

تقييم الوظائف

مفهوم تقييم الوظائف :

- ❖ هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عملية قياساً بباقي الأعمال بالمنظمة .
- ❖ هي العملية التي يتم من خلالها مقارنة الوظائف بعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة .
- ❖ هي العملية التي تعني بربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله ومؤهلاته وخبراته ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه .

أسباب ومبررات تقييم الوظائف :

١. تحديد هيكل أجور (سلم رواتب) رسمي وثابت استناد إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة .
٢. توخي العدالة في نظام الأجور .
٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي تنشأ حول قضايا الأجور .
٤. وضع الأساس لهيكل الأجور (سلم الرواتب) للوظائف الجديدة أو الوظائف التي يطرأ عليها تعديل .
٥. تحديد أولية الوظائف وأهميتها من وضع سلم الأجور لتحقيق مبدأ الأولوية والأهمية .
٦. التقيد بالتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور .

أهداف عملية تقييم الوظائف :

١. تحديد أي الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجر أعلا من سواها .
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور .
٣. تلافى شكاوى الموظفين والعمال التي تنشأ بسبب تصميم الأجور بطريقة جزافية .
٤. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج ، وكذلك المحافظة على الكفاءات الداخلية .

ملاحظة :

(موضوع التقييم يرتبط ارتباطاً كبيراً بإدارة الموارد البشرية لكنه ليس من صميم عملها ، فإدارة الموارد البشرية تساعد المسؤولين في التقييم كتنفيذ البرامج التدريبية وتساعدهم كذلك في عملية التقييم لكن ليست هي التي تقيم) .

مسئولية تقييم الوظائف :

من أجل موضوعية التقييم وعدالتها فإنه يجب إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة .

تشكل هذه اللجان عادة من :

١. مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية .
٢. تكون ذات تنوع بالخبرات والخلفيات .
٣. تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة .
٤. تكون على علم مسبق بالطرق المستخدمة والمختلفة في عملية التقييم .

ملاحظة :

- ❖ لا ينتهي عمل اللجان بانتهاء عملها وذلك لأن الأمر يحتاج إلى مراجعة تصنيف الوظائف نتيجة لبعض التطورات .
- ❖ وجود لجنة دائمة تقوم بتقييم الوظائف التي سبق وان حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس الخبرة .

طرق تقييم الوظائف :

- ١- طريقة الترتيب البسيط .
- ٢- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي .
- ٣- طريقة مقارنة العوامل .
- ٤- طريقة النقاط .

شرح طرق التقييم بشكل مختصر :

١- طريقة الترتيب البسيط :

- ❖ تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً .
- ❖ تستخدم في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الكبيرة .
- ❖ تقوم هذه الطريقة على فكرة ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها .
- ❖ تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب باقي الوظائف داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً .

❖ مميزات هذه الطريقة :

- ✓ طريقة بسيطة وسريعة وكذلك سهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة .

❖ عيوب هذه الطريقة :

- ✓ لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة .
- ✓ صعوبة الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين .

٢- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي :

- ❖ تقتضي هذه الطريقة بتصنيف الوظائف في المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة .
- ❖ يتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات على أساس وصف الوظائف أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وخصائصها .
- ❖ خطوات هذه الطريقة :

- ✓ تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم .
- ✓ إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه أن كان موجود في المنظمة .
- ✓ اختيار معايير التوصيف .

✓ تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة لكل 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
للأجور والحد الأعلى .

❖ مميزات هذه الطريقة :

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

❖ عيوبها :

✓ وجود التحيز الشخصي .
✓ صعوبة إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة وخصوصاً إذا
كثرت الوظائف داخل الفئة .
✓ تتطلب جهداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة .

٣ . طريقة مقارنة الوظائف :

❖ تتطلب هذه الطريقة (من لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل
وظيفة مع الوظائف الأخرى .

❖ تتكون عوامل المقارنة من :

✓ المسؤولية .
✓ المهارة .
✓ الجهد العضلي .
✓ الجهد الفكري .
✓ ظروف العمل .

❖ خطوات هذه الطريقة :

✓ تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق
لتلك المراد تقييمها في المنظمة .
✓ تحديد عوامل المقارنة .
✓ تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة .
✓ وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) .

٤ . طريقة النقاط :

❖ تعتبر طريقة النقاط من أكثر طرق (تقييم الوظائف) شيوعاً في الاستخدام .
❖ تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس والمقارنة بين
الوظائف .
❖ تختلف عن طريقة مقارنة العوامل في استبدال النقاط بدلاً من الأجر في تقييم
أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة .

المحاضرة العاشرة

نظام الأجور والرواتب

أولاً : تعريف الأجر :

- ❖ هو التعويض الذي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، ويتم دفع هذا الأجر على أساس (يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي) .
- ❖ هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه (سواء سمي أجراً أو راتباً) مضاف إليه الفوائد المالية غير المباشرة (مثل استقطاعات التقاعد ، التأمين) .

ماذا يهم الموظف ؟

- ❖ أن يكون أجره متناسب مع ما يقدمه من جهد وما يحمله من مهارات ومؤهلات .
- ❖ وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر الأشياء التالية :
 - ✓ مستوى معيشي لائق فيه .
 - ✓ أن يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته .
 - ✓ أن يتصاعد مع مستوى الاقتصاد العام .

ملاحظة :

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات (لئن أي صراع ينشئ في المؤسسات يكون بسبب عدم العدالة بالأجور) .

المفاهيم العامة :

▪ الأجر :

- ❖ يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل .
- ❖ لذلك يمكن أن يشمل (الراتب ، العلاوات ، العمولات) .

▪ الرواتب :

- ❖ المتعارف عليه انه تميزت عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً .

▪ الأجر النقدي :

- ❖ هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل الفرد ولكن لا يمثل الأجر المدفوع نقداً .
- ❖ يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول الموظف أو العامل على أجره أو راتبه مثل (أقساط التقاعد ، أقساط التأمين الصحي) . (الخصومات من الراتب)

▪ الأجر الحقيقي :

- ❖ يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل أو الموظف بهذا الأجر .
- ❖ أهم ما يعيننا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يتضرر الموظف أو العامل .

▪ الأجر كعنصر محفز :

❖ المنظمات التي تدفع أجور عالية تحصل على مستويات عالية من الأفراد المؤهلين .

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة ؟

- ❖ يمثل عنصر تكلفة غالي الثمن .
- ❖ قد تصل مصروفات الأجور إلى (50%) من قيمة التدفقات المسحوبة في بعض المنظمات .

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع ؟

❖ مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني .

ملاحظة :

❖ على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك أن (كلما كان الأجر عادلاً كلما كانت دوة الرضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى ، وكلما كانوا قريبين من تحقيق أهداف المنظمة .

ما هو الأجر العادل :

الأجر من وجهة نظر العامل :

- هو الأجر النقدي قبل الخصومات ، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي .
- الأجر العادل : من وجهة نظر العامل (يجب رب العمل مشاكل التوقف والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة) .

الأجر من وجهة نظر الإدارة :

- هو دخل للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات .
- الأجر من وجهة نظر الإدارة (عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع) .

ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يشير لنا بعض الصعوبات :

- ١ . صعوبة تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظراً لاختلاف متطلبات كل أسرة .
- ٢ . تغير عادات الشراء من وقت لآخر .
- ٣ . اختلاف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى .

ثانياً : الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

١ . متوسط أجر الساعة :

- ❖ هو الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل .
- ❖ يمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل من الأجور التشجيعية أو العلاوات أو الأجور الإضافية .

٢ . متوسط الدخل للساعة :

- ❖ يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل .
- ❖ هذا الدخل يشمل أما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم .
- ❖ أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية في الأسبوع .

٣. الدخل الأسبوعي :

❖ هو مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واخذ من العمل ويمكن حساب هذا الدخل وفق الطرق التالية :

الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر × ساعات العمل القياسية في الأسبوع × عدد العمال في الإنتاج
الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة × ساعات العمل القياسية في الأسبوع × عدد العمال في الإنتاج
متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج × عدد العمال في الإنتاج

٤. طرق حساب الأجر :

- ❖ طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني) .
 - ❖ طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة) .
 - ❖ استقصاء الأجور (المهن والوظائف النموذجية) .
 - ❖ نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا :
- الاعتبارات التي يقوم عليها سياسة الأجر هي :
- ✓ الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات وعدم التفريط بها .
 - ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة .
 - ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء المنظمة العام .
 - ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة .

ثالثاً : العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :

تواجه المنظمة عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور :

١. إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجر (هذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى) .
٢. إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجر .
٣. إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق ودفع بأقل هذه المستويات .

• العوامل المؤثرة التي يبنى عليها رسم الهيكل العام للأجور :

• فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير :

١. الاعتبارات التنظيمية والإدارية :

- ❖ واجبات ومسؤوليات الوظيفة :
- (يتحدد الأجر على أساس مسؤوليات و واجبات الوظيفة) .
- ❖ معدلات الأجور المماثلة :
- (مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجر السائدة) .
- ❖ فرص الترقية والمزايا المالية :
- (كلما قلت ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة كلما وجب رسم أجور أعلى لمصل هذه الوظيفة والعكس) والحصول على مزايا ومن أمثلة المزايا (إجازات مدفوعة ، العلاوات الدورية ، التأمين الصحي) .

٢. العوامل الاجتماعية :

- ❖ تكاليف المعيشة .
- ❖ الحد الأدنى للأجور .

٣. اعتبارات اقتصادية :

- ❖ معدل الإنتاج .
- ❖ الإمكانيات المالية للمنشأة .
- ❖ عوامل العرض والطلب .

٤. التدخل الحكومي في تنظيم الأجور :

أولاً : أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور :

- ليست كل القوى العاملة لديها تجمعات تنظيمية عمالية تدافع عنها أمام أرباب العمل .
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضروريات التخطيط التنموية .
- تتدخل الدولة في تنظيم الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للإضرار الاقتصادية والمعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق أرباب العمل مع العمل على أجر معين .

ثانياً : الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي :

- تحديد الحد الأدنى للأجور .
 - تحديد الحد الأقصى للأجور .
 - حالة الخلاف بين الموظف والمنظمة :
- (إذا كان الحد الأقصى للأجور مبالغ فيه تتدخل الدولة ، أو في حالة الإضراب الجماعي للموظفين فتتدخل الدولة لمعالجة المشكلة) .