

اسم المقرر

إدارة الموارد البشرية

استاذ المقرر

أ. عبدالله الجعفري

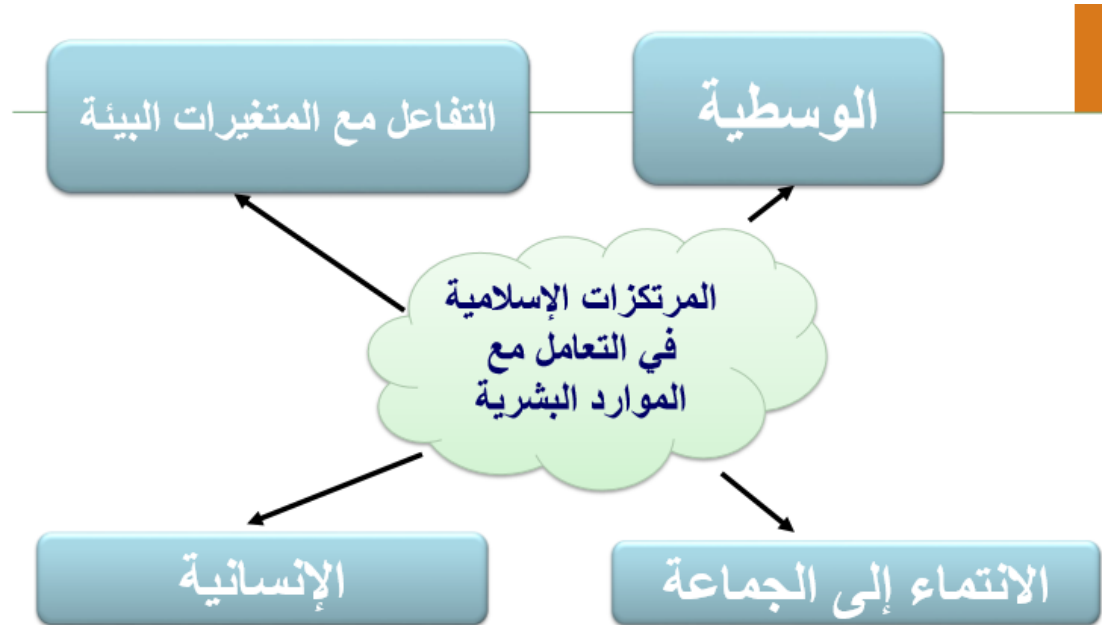
محاور الفصل الأول

١-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد . ١ من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم

أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام

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



٢ الإدارة العلمية

١ . معاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية . ٢ . تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .

٣ . إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج

٤ . ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال

الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية

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

٢. انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بغض النظر حول ماذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.

٣-العلاقات الإنسانية

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

أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية :

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

مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

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.

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

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.



٥- التحول إلى إدارة الموارد البشرية

١ يعني التحول : . في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم . ٢. التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري .

٣. ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية

ثانياً إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الاهداف، الاستراتيجيات

تتعدد تعريفات المقدمة إلى إدارة الموارد البشرية ومن أهمها:

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

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

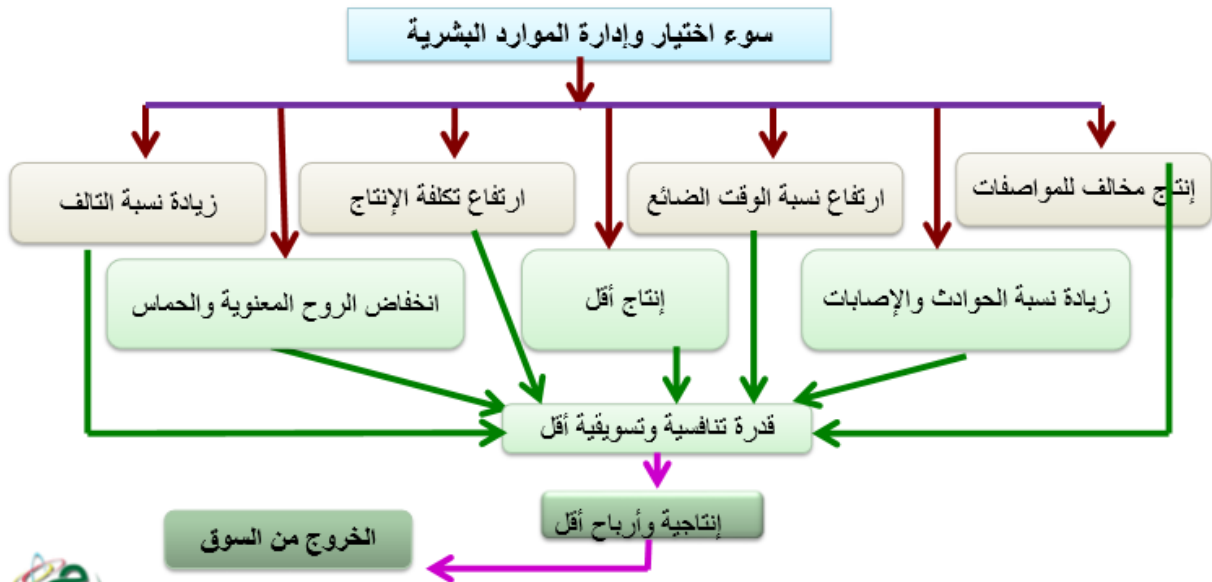
إدارة الموارد البشرية إدارة وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متوافقة مع استراتيجية

ادارة الموارد البشرية ادارة استراتيجية تعمل ضمن إطار المفاهيم التالية:

١. اعتبار المورد البشري اصل استثماري يجب إدارته وتطوير وكفاءته.
٢. إشراك ادارة الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمنظمة.
٣. إعداد سياسات تتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية
٤. تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظفين على استثمار مهاراتهم وقدراتهم.
٥. تصميم وإعداد أنشطة ادارة الموارد البشرية متناسقة مع أهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

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



٣-رسالة إدارة الموارد البشرية

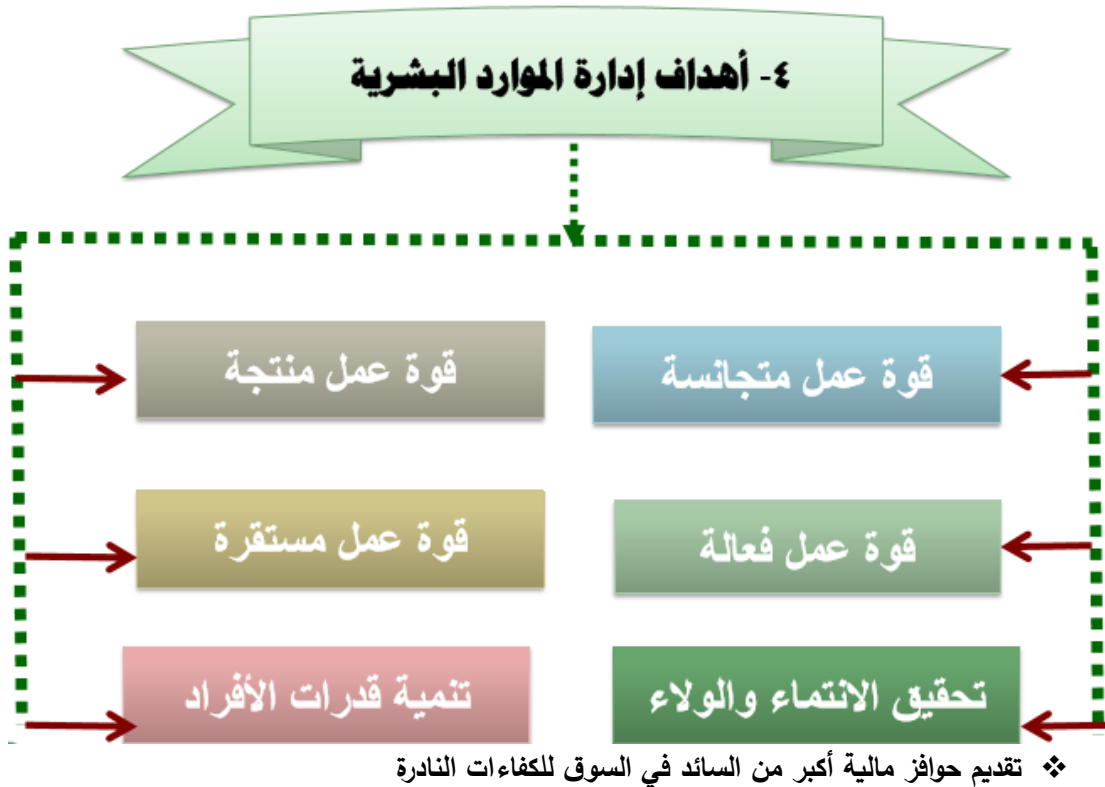
من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفاق على: رسالة إدارة الموارد البشرية أي:(الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)
التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال اءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير وجود استراتيجيات بن والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين

٤-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد

أمثلة

- ❖ تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة
- ❖ الترقية من داخل المنظمة
- ❖ اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية



٥-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.

زياده فعالية سياسات الموارد البشرية

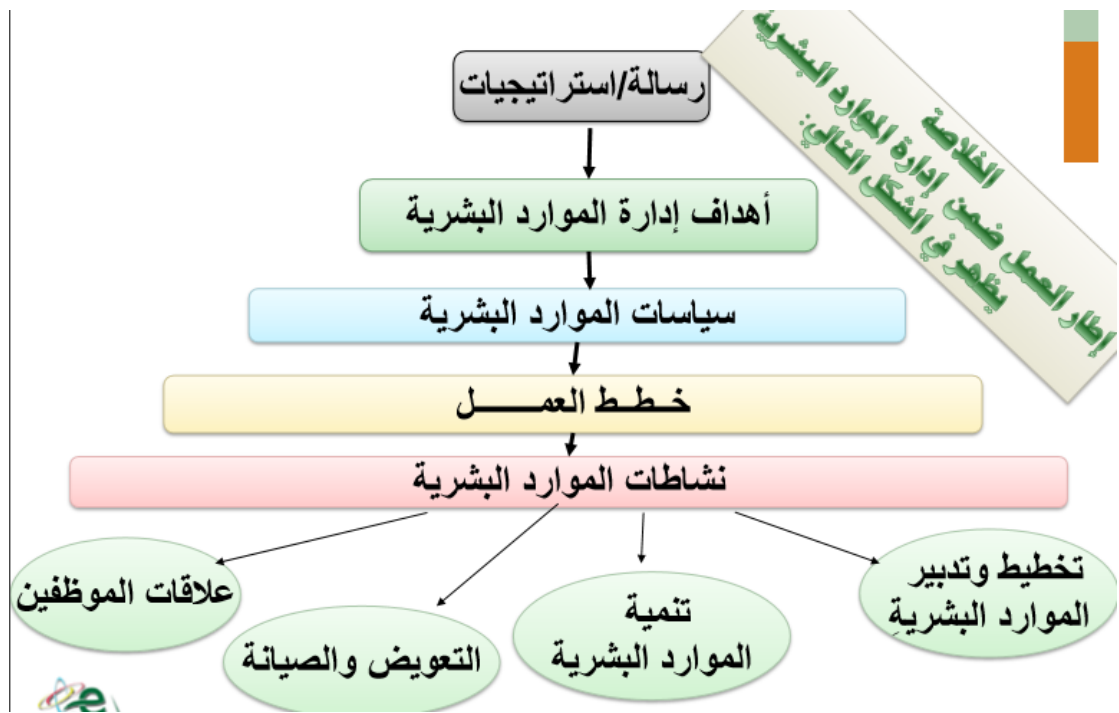
حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد :

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

٦- خطط العمل في إدارة الموارد البشرية

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

- ☒ ما هو المطلوب عمله ؟
- ☒ كيف يتم التنفيذ ؟
- ☒ من سيتولى التنفيذ ؟
- ☒ متى يتم التنفيذ ؟
- ☒ ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
- ☒ ميزانية التخطيط ؟



المحاضره _الفصل الثاني:نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية

أولا :العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

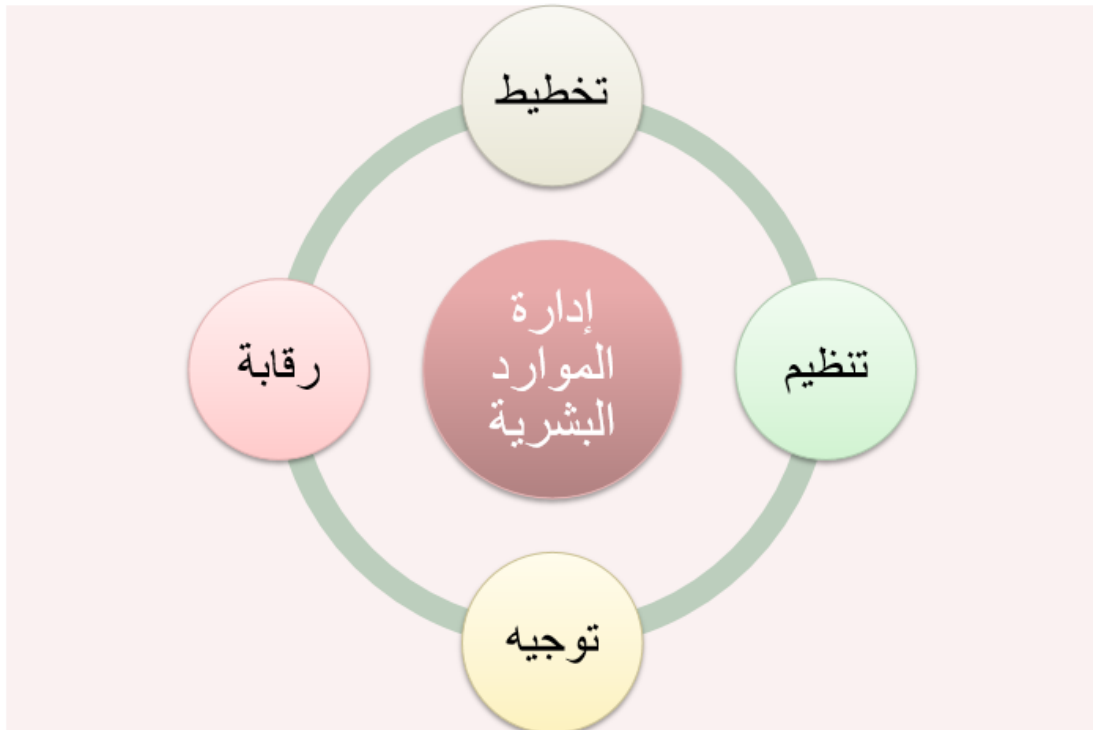
ثانيا :الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا :المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.

رابعا :النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

خامسا :العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

أولا :العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



❖ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

١-تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة :

هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في الاقسام بالموصفات المعنيه

٢-تقدير العمالة المطلوبة :

نقوم بتحليلها على حسب عنصرين

- حجم العمل : ماهو حجم العمل بالتخطيط له ..
- الاحلال :ترك الموظف لوظيفة وهناك نوعين **ترك مؤقت**: اجازته او ندب أو غياب او اعاره **وترك دائم**: انتقال من المنظم اخرى ترقى من منصب الي اخر او اصابه او تقاعد ..

٣-تحليل الوضع الراهن:

حساب عدد الافراد في اول المده أي بدايه السنه وعدد الافراد من الفتره الحاليه ونطرح منها احتياجات الاحلال بالخطوه السابقه،،

٤-تحليل سوق العمل:

هو معرفه العرض في السوق من ناحيه النوع او الكم كم عدد الموظفين الذين نحتاجهم ماهي الجوده الموجوده ودرجه الطلب درجه المنافسه للعماله هل هناك شركات منافسه تطلب نفس الذي نطلبه وغيره.

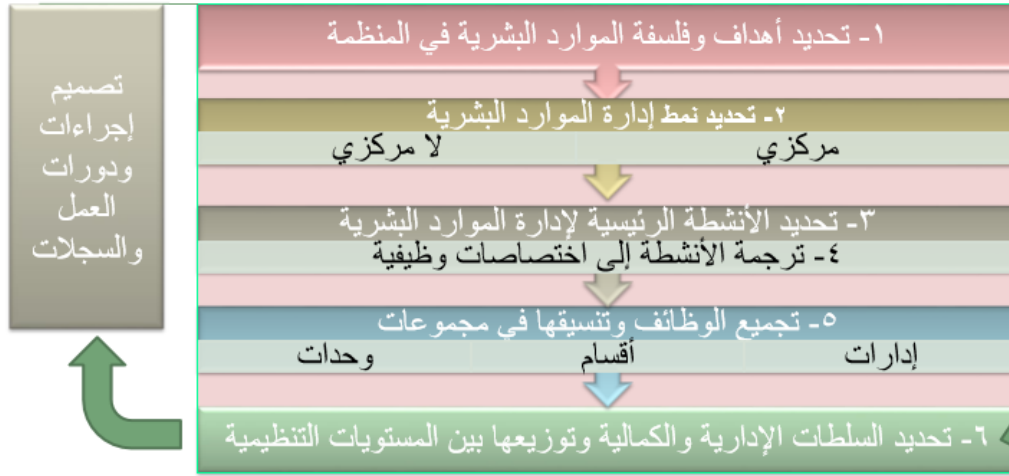
٥-تحليل العجز والفائض .الكمي والنوعي:

اذا كان هناك عدد فائض من العاملين في السوق بناء على عددهم او كفاءتهم فيجب التشديد في معايير الاستقطاب و الاختيار لانه يكون هناك عائد كبير من الموظفين ولكن عندما يكون هناك عجز في الموظفين.

٦-مواجهة العجز والفائض:

تقوم اداره الموارد البشرية بمواجهه العجز او الفائض الموجود.

٢- تنظيم الموارد البشرية



راجع الشكل (2-2)

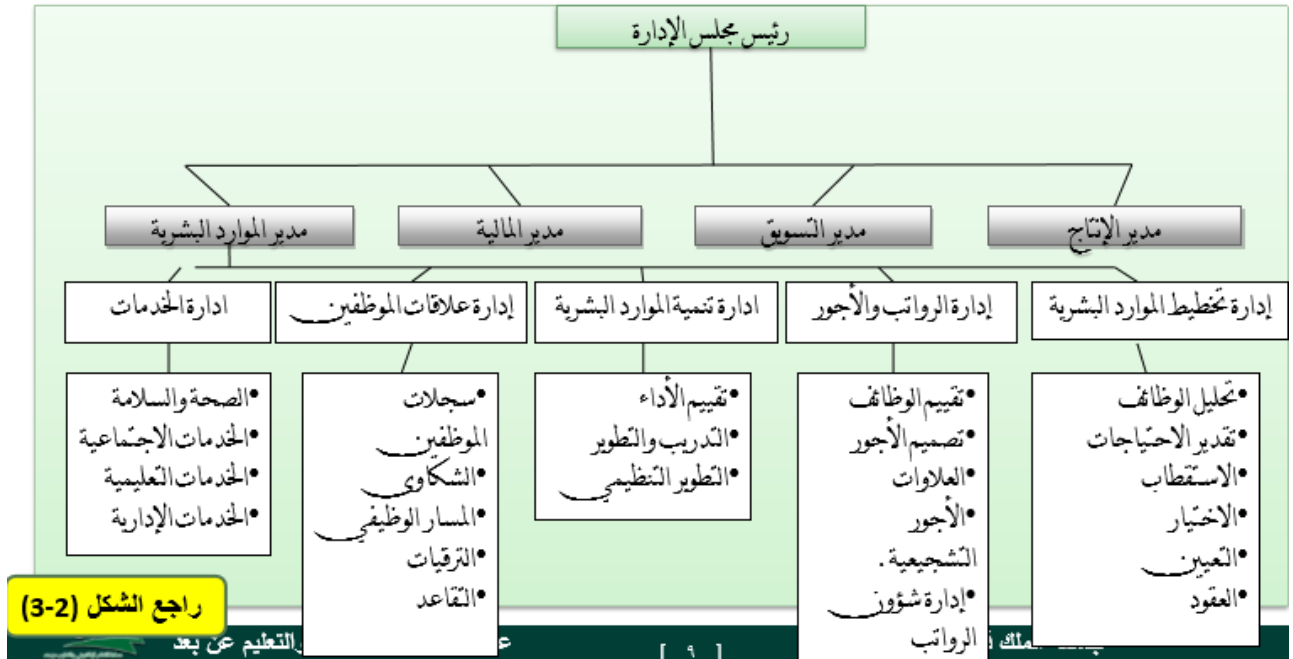
٣- توجيه الموارد البشرية : كيف نوجهه العامل للقيام العامل بعمله بوجهه صحيح

١. شرح المهام والأعمال المطلوبة .
٢. تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة .
٣. 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 ..

٤- رقابة الموارد البشرية

١. تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم .
٢. تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
٣. تقويم إجراءات وقواعد العمل .
٤. تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
٥. تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات.
٦. تقويم معدلات دوران العمل والغياب

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
- مدراء الأقسام - المدير العام - للأقسام - القيادة الإدارية	- السكرتارية - الاستعلامات - مشغل الحاسبات - التحرير - الصادر والوارد - حفظ الملفات - المساعدين الإداريين	- الاستشارات والتوجيه - خبراء تقييم الوظائف - خبراء تصميم وتحليل الوظائف - خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز - خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي - خبراء التطوير والتنمية الوظيفية - خبراء علاقات الموظفين

ثالثا: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

☒ المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم

☒ المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز

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

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص العامة	الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي
• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية. • إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. • إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. • معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل. • قدرة إقناع أصحاب المصالح. • الاستماع والإنصات الجيد. • تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. • القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.	• العدالة في المعاملة. • الرحمة. • عدم الاستبداد بالرأي. • اختيار البطانة الصالحة. • تحري مصلحة المرؤوسين. • مراعاة تقوى الله والخوف منه. • الأمانة. • الكفاءة والمقدرة.

رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



خامسا: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى



راجع الجدول (2-2)



الفصل الثالث تحليل وتوصيف الوظائف

- ⊗ التعريف بعملية تحليل الوظائف وكيفية توصيفها
- ⊗ إبراز أهمية ودور تحليل الوظائف وتوصيفها ضمن ادارة الموارد البشرية.
- ⊗ التعرف على الأساليب المختلفة في جمع البيانات اللازمة لعملية تحليل الوظائف.

أولا: تحليل الوظائف

هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها ..
هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ،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 :الاعمال الفعلية التي يقوم بها
- ⊗ الموظف وتحديد كيفية ادائها وتوقيته. سلوكيات العمل :مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات ،التقارير، واتخاذ القرارات.
- ⊗ الأدوات المستخدمة :مثل الالات الحاسبه، الطابعة او آلات
- ⊗ العمل المباشره في خطوط الانتاج.
- ⊗ معايير الاداء : المقاييس التي يتم على اساسها تقويم اداء الموظف..
- ⊗ ظروف العمل: معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل.
- ⊗ مواصفات شاغل الوظيفة: مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبرة، الصفات الشخصية

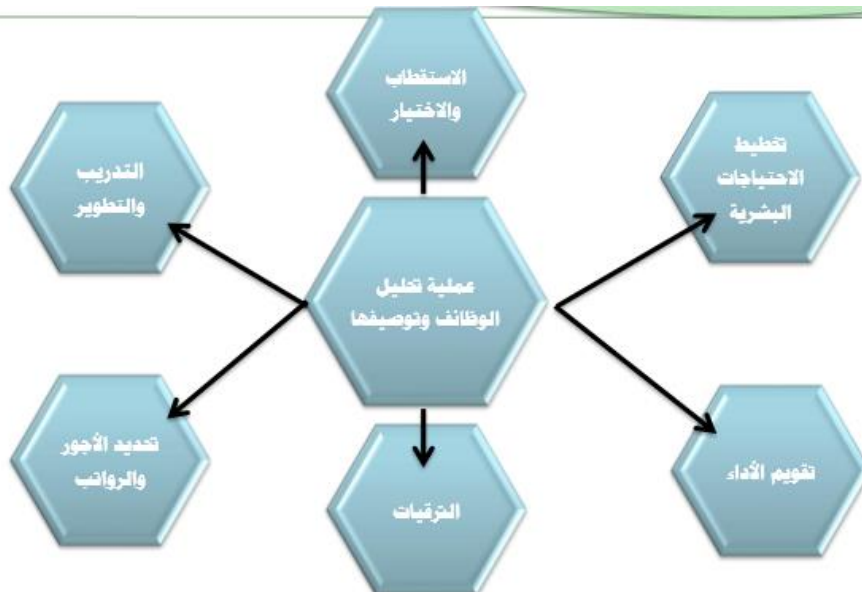
ثانيا :مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

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

ثالثا :أهمية تحليل الوظائف

- ☒ تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد .
- ☒ تحدد الالتزامات لوظيفية 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

رابعا :ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



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

يتم وفق التحليل ووصف الوظيفة.

تحديد الأجور: 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 أليات

الصعود للوظائف الأعلى

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

فيما بعد.

خامسا :خطوات عملية تحليل الوظائف

١. تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل .

٢. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها

٣. تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، الأدوات الإشراف) .

٤. تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...) .

٥. اختيار أسلوب جمع المعلومات : -

١. الملاحظة.

٢. المقابلة. (فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين)

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

٤. قوائم التدقيق والمراجعة :استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها . ٥. سجل

الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر

٦- جمع المعلومات عن الوظيفة .

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

ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟

- . الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية
- ++ ما هي معايير المفاضلة؟ ،

التكلفة • السرعة • الدقة • الموضوعية • طبيعة الوظيفة

سادسا :مبررات تحليل العمل:

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:

- ✗ عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- ✗ عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة
- ✗ عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف
- ✗ التغييرات التنافسية المستمرة تفرض الى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موائمة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها.
- ✗ حديثا لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى ،تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.

ثامنا :بطاقة توصيف الوظيفة

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

- ١ . معلومات عن الوظيفة
- ٢ . واجبات الوظيفة
- ٣ . مسؤوليات الوظيفة
- ٤ . متطلبات شاغل الوظيفة :الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة
- ✗ 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.

المحاضرة الرابعة _ الفصل الرابع: تخطيط الاحتياجات البشرية

محاوِر الفصل:

١. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
٢. أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية
٣. عالقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
٤. خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- ١-التخطيط: هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تالفي اخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاضر الحداث نرغب في تحقيقها مستقبلا . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :
- ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟**

٢- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- ❖ ان عملية تخطيط الموارد البشرية ال تتناول فقط تحديد الاحتياجات ، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط النوعية في الأفراد كما ونوعا الجوانب التالية
- ✓ تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الفراد
 - ✓ تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - ✓ 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.

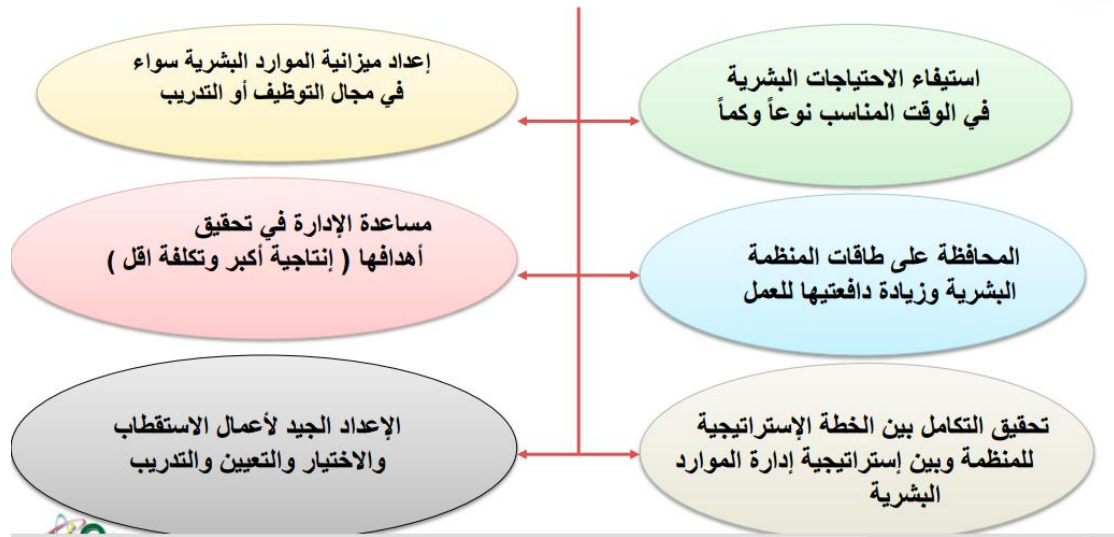
- ❖ يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها. و تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في :

- ✓ يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة .
- ✓ أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.

ثانيا: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

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

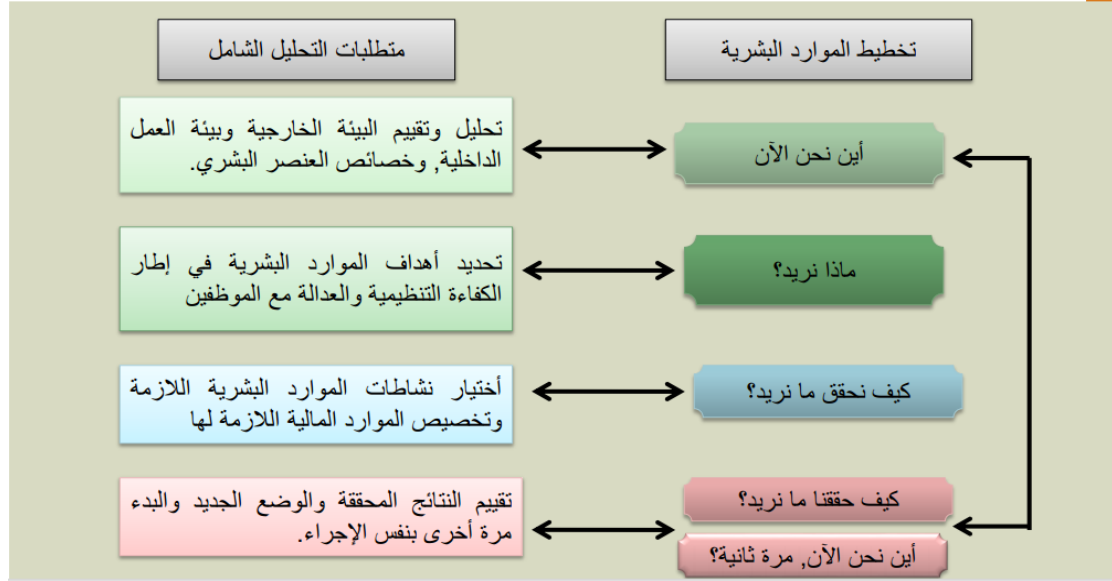
أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية



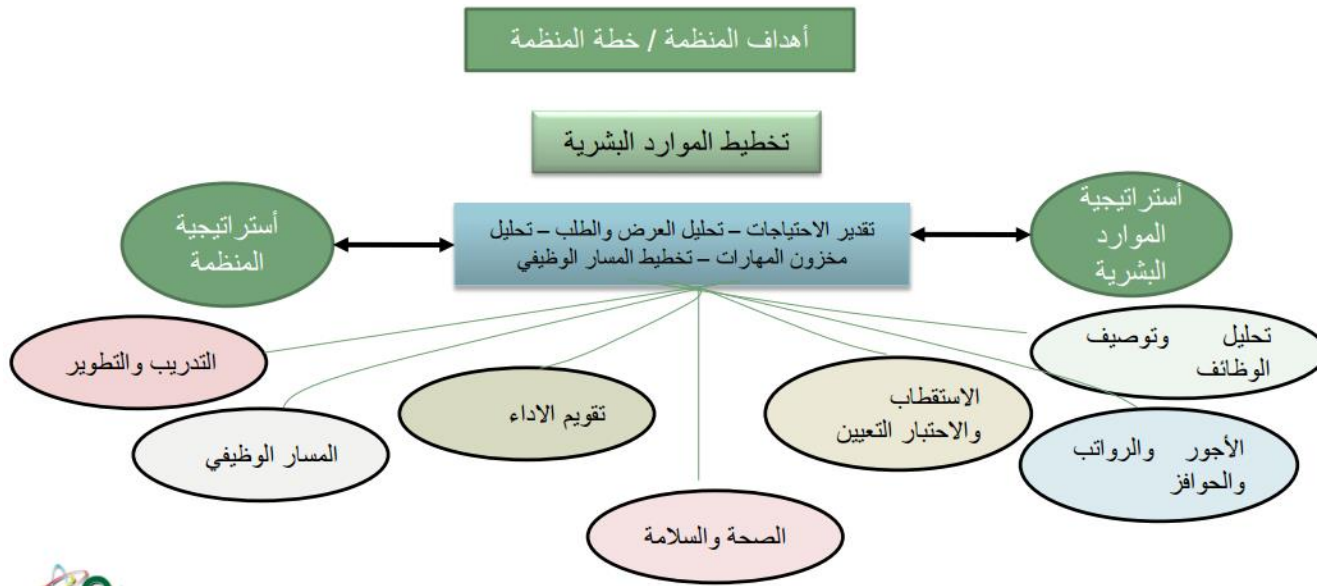
ثالثاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي

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



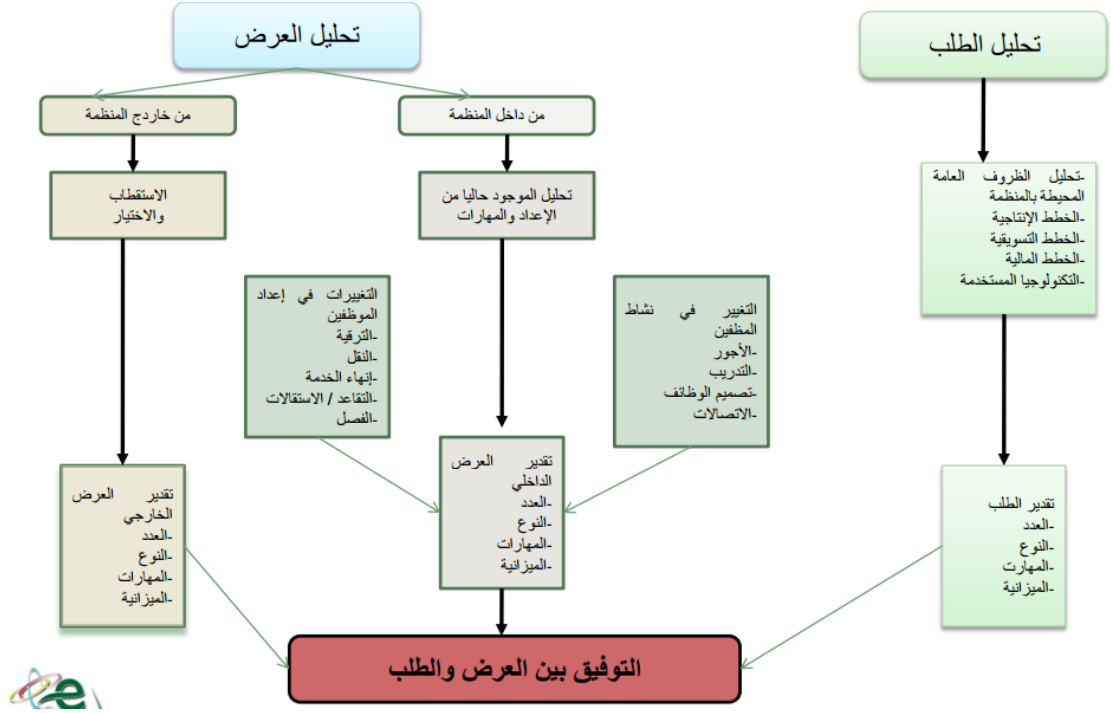
رابعاً: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

١. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطوة .
٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كمياً أو نقدياً).
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة الاستخدام 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 ثالثاً.
٥. احتساب ساعات العمل المطلوبة في العمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
٦. تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثال سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً للاحتياجات المنظمة.



المحاضرة الخامسة أستمال الفصل الرابع: تخطيط الإحتياجات البشرية

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



١ - 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 من الأفراد .
٤. التكلفة المتوقعة الاستقطاب الأفراد.

في هذا يجب القيام بما يلي:

- ☒ تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخططة ، مثال سنويا .
- ☒ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلا 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

الأساليب الكمية:

١ . طريقة تحليل الاتجاه.

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 والحقا، 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: أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين الهامة في المنظمة

عليها حالياً ، 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

١ - العرض المتوقع من خارج المنظمة: تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية

عندما ال تفي الأعداد الموجودة بها حاليا 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 : قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت ال تعاني فيه
أسواق محيطية نفس هذه الظروف.
✕ أوضاع سوق المهن المحلية: قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا
في مهن أخرى .

٣ - التوفيق بين الطلب والعرض

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من
هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :
الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز).
الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعرضة .

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ١ . اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- ٢ . استخدام وسائل للأقناع خلال الاتصال بالنشط.
- ٣ . تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- ٤ . إطالة سن التقاعد .
- ٥ . زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
- ٦ . تحسين نظام الأجور والحوافز .

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ١ . تخفيض ساعات العمل .
- ٢ . تشجيع التقاعد المبكر .

٣. تخفيض عمليات التوظيف.
٤. اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.

الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار)

- ☒ في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.
- ☒ قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن ال يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعرضة.
- ☒ 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 لعالج العجز في تصنيف آخر.



المحاضرة السادسة : الفصل الخامس: الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب * مفهوم الاستقطاب .

- ❖ يعني الاستقطاب البحث عن الافراد 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 عمل عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة .

ثانيا :اهمية الاستقطاب

- ❖ تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشره مع الاختيار والتعيين إذ يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية الي توفير بدائل انتقاء متعددة .
- ❖ الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية.
- ❖ تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية .
- ❖ تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالية والمنتجة .
- ❖ يحدد الاستقطاب افضل الوسائل للبحث عن الكفاءات (الإعلان ، الاتصال ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة)

ثالثا : قواعد الاستقطاب

١- مركزية سياسة الاستقطاب

- ✓ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي.
- ✓ مراجعة المعلومات وتطويرها او تعديلها حسب الظروف.
- ✓ توحيد الاستراتيجية الاستقطاب واساليبها

٢- دراسة أوضاع سوق العمل

- ✓ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة
- ✓ حدود سوق العمل / محلي / إقليمي/ عالمي.
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة.
- ✓ الإغراءات المقترحة من المنافسين.

التحليل المنظم للمصادر الاستقطاب

رابعا : طرق الاستقطاب

الاستقطاب الداخلي : تلجأ المنظمات اليه في حالة الترقية وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية

مزايا الاستقطاب الداخلي

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

عيوب الاستقطاب الداخلي

- ❖ الاعتماد على الترقية ينعكس من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة.
 - ❖ تؤدي الترقية الي نشوء الصراعات والاحباطات النفسية لدى غير المرتقين
- حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار

٢- الاستقطاب الخارجي

١- 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

٢- مميزات المصدر الخارجي

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

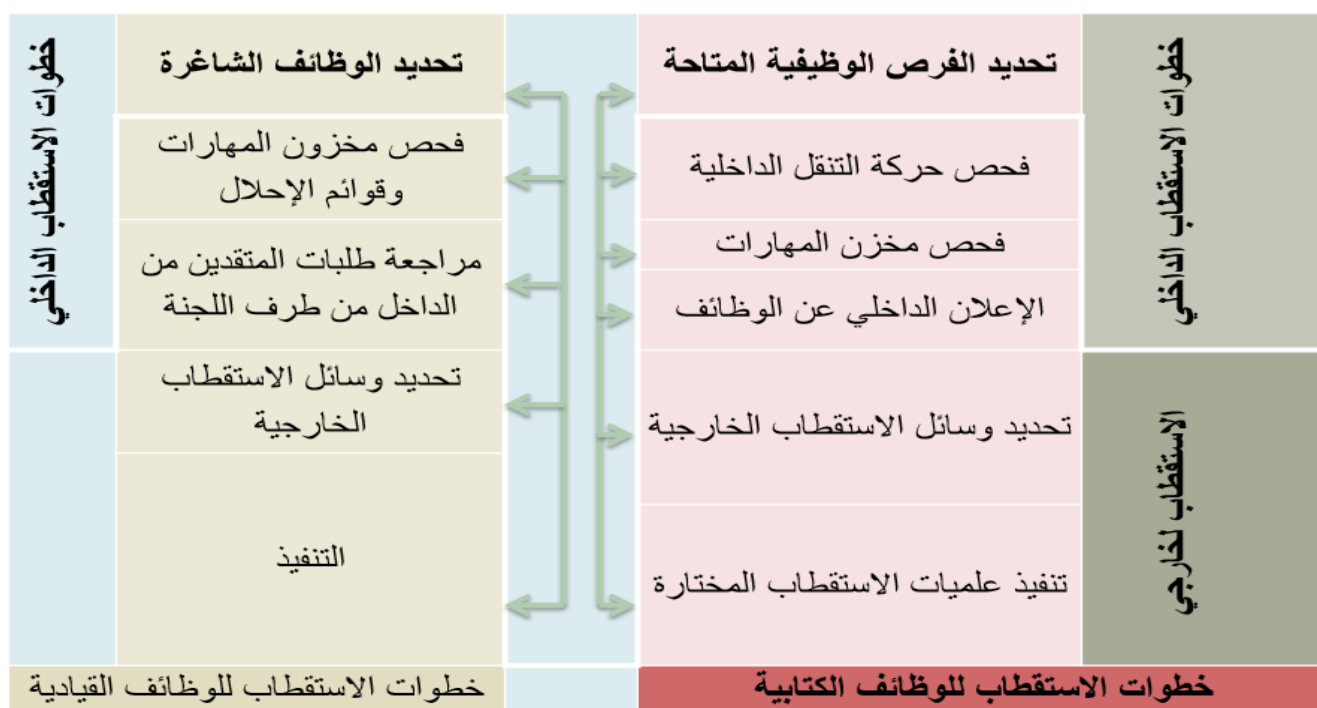
٣- سلبيات المصدر الخارجي.

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

٣- وسائل الاستقطاب الخارجي :

- ❖ **الإعلانات:** أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من
 - ✓ اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف، المجلات المتخصصة، الجرائد،)
 - ✓ صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعي ما يلي
 - ✓ يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة
 - ✓ تحديد العمل المطلوب من المتقدمين
- ❖ **مكاتب التوظيف:** التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل. منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة)
- ❖ **مكاتب الاستقطاب الاستشارية:** هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.

- ❖ المعاهد والجامعات: مثل المعاهد و الجامعات والمدارس المتخصصة...الخ. يجب اختيار المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها...الخ. .
- ❖ مكاتب التوظيف بالمنظمات.
- ❖ الإعلان عن طريق الإنترنت .



خامسا :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) .
- (٥) درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين .
- (٦) عدد المصادر التي تم الاتصال بها .
- (٧) عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب .

وظيفة الاختيار

اولا : مفهوم الاختيار

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب

- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الافراد 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

اولا : مراحل وخطوات الأختيار

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

الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

• طلب التوظيف :

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

- ✓ معلومات أساسية: الاسم العنوان
- ✓ معلومات عن الوظيفة: المسمى، الأجر، نوع العمل
- ✓ معلومات عن المستوى التعليمي: الكلية، البرامج، التخصص، المهارات الخاصة
- ✓ معلومات صحية
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق
- ✓ الافراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم

السيرة الذاتية Resume/Cv

والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل معلومات «مسار حياة الفرد» تعني السيرة الذاتية متنوعه عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية و العملية وخبراته وانجازاته السابقة في مجال العمل.
-أبرز معلومات السيرة الذاتية:

- البيانات الشخصية للمتقدم (الاسم،العنوان،العمر،الحالة الاجتماعية،الجنسية و مكان الإقامة)
- البيانات العلمية والتدريبية(الدرجات العلمية ،تواريخها مسميات المعاهد والجامعات، ونوعيات برامج التدريب)
- البيانات المهنية والوظيفية(الوظائف السابقة، اماكنها، ومحتوياتها، ومدتها)
- بيانات أخرى مثل الهوايات الوضع الصحي المهارات الخاصة ..الخ

٢- الاختبارات Tests

تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة(قيادية، مهنية، فنية) ومن مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:

- . ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها ..
- . بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الاعادة ، ان يتمتع الاختبار بالموثوقيه ..
- . المصادقية، أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح ..
- . ان تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل او تقنيات ..

أ -اختبارات الذكاء

تهدف الى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة. كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها، تقيس تلك الاختبارات: القدرة على التركيز ..
القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال ..

..الذاكرة ..

القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي..

ب-اختبارات القدرات

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

ج-اختبارات الشخصية

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

- الاعتماد على النفس، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف العاطفي
- التكيف الاجتماعي قدرة التعامل مع الآخرين) السيطرة وقيادة الآخرين ،

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

- الأعمال الميكانيكية
- البرمجة الآلية

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

- اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج
- اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي

٣-المقابلات Interviews

تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار الى:

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

١-شروط المقابلة الفعالة

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

ب-أنواع المقابلات

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

ج-اخطاء شائعة في المقابلات

- الحكم السريع على المتقدم ايجابيا أو سلبيا
- البحث عن نقاط الضعف
- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة
- الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة
- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين
- مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على اساس المعايير المحددة مسبقا
- خطأ التأثير بالهالة:حسن المظهر، حسن الكلام
- خطأ التماثل:نفس القرية، نفس الجامعة،
- خطأ الأسئلة المخرجة

د-العدالة والمساواة في عملية الاختيار

- ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار
- الثبات والتوازن في عملية الاختيار
- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات
- إسناد الاختبارات والمقابلات الى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح
- السرية في إجراءات الاختيار
- تجنب الإحياءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون، العرق، الانتماء



محاوِر الفصل..

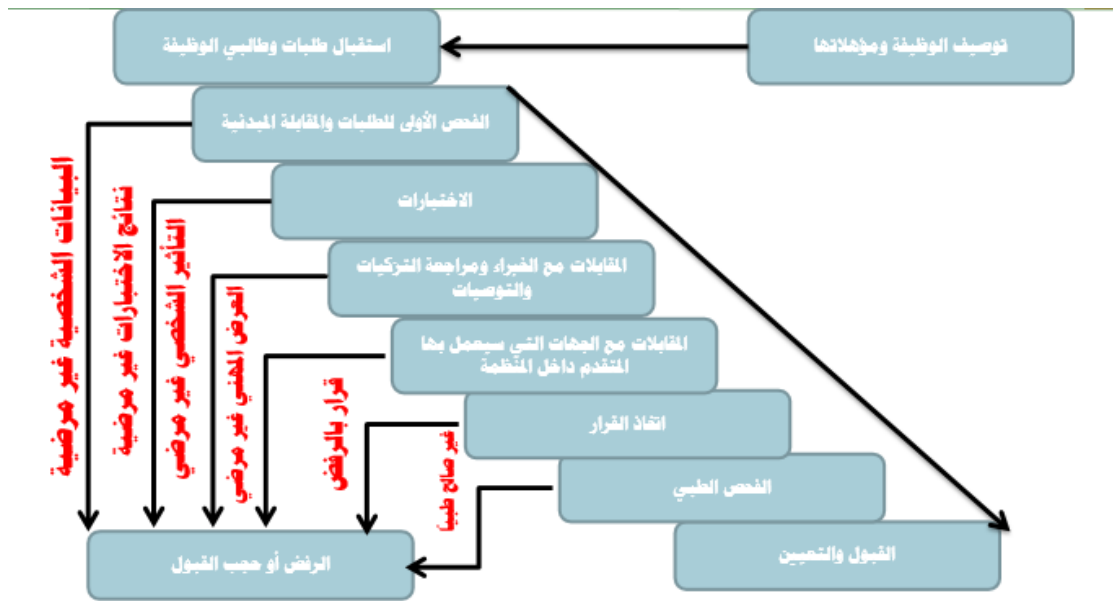
- ١.التعيين . ٢.تعريف التهيئة المبدئية . ٣.اهمية وفوائد التهيئة المبدئية . ٤. اهداف برنامج التهيئة المبدئية . ٥.تقييم برنامج التهيئة المبدئية

✳️ التعيين

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

أنظر الشكل التالي:

شكل يبين مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ثم آخر مراحل الاختيار وهو التعيين



✳️ مفاوضات عرض العمل /الأساسيات

- ❖ 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
- ١- **إن يحدد الحد الأقصى** للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة.(الراتب/العلاج/بدل السكن...المسار الوظيفي) .
- ٢- **إطالة عملية التفاوض** . كلما طالبت فترة المفاوضة كلما خفف المتقدم من شروطه

٣- إذا كان الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. يمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير

✕ تعريف التهيئة المبدئية

- تعرف التهيئة المبدئية بأنها: عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.
- ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف □ عملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه ، الجديد بمنظّمته، أهدافها، وفلسفتها 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

✕ 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 ام جذابا؟
- كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
- هل سيجد تعاونا من الرؤساء والزملاء؟
- هل أجواء العمل سارة؟
- هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟
- هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

✕ فوائد التهيئة المبدئية

- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد .
- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
- 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.
- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد

فوائد أخرى

- **انخفاض في تكلفة بداية العمل** تشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف ١ 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.
- **ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد:** نظرا لمعرفته لأمر من حوله، مثل ٢ معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس.
- **الموظفون الراضون من أنفسهم وكفاءتهم** هم الموظفون غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقا على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

اهداف برنامج التهيئة المبدئية

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

طرق التهيئة المبدئية

- الكتب والنشرات وادلة العمل
- الافلام التسجيلية
- جولة على مباني.

متابعة وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

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

اولا :التعريف بالتدريب

- هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير 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.
- 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.

ثانيا :أهمية التدريب ..

- 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.

ثالثا : أهداف التدريب ..

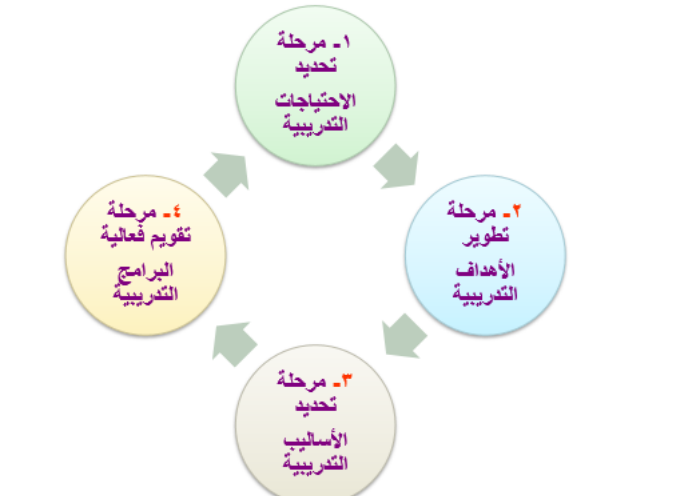
التدريب بشتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات :



رابعاً : مبادئ التدريب ..

- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- 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.
- 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/المدرسين/المتدربين)
- اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية.

خامساً : مراحل نظام التدريب ..



١ - مراحل 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 :



٢_ مراحل تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

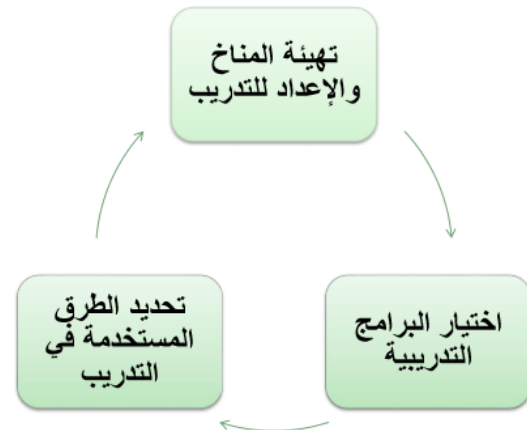
- ❖ بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

معايير تحديد الأهداف .

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

٣_مراحل تحديد الأساليب التدريبية

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



٣_١ تهيئة المناخ و الإعداد للتدريب ..

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب،

لابد وان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب،

وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

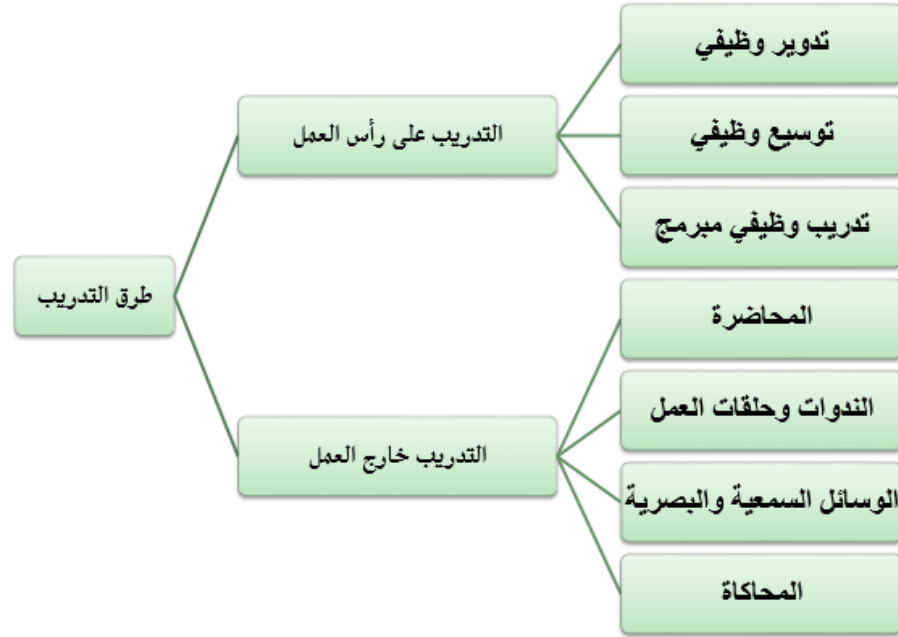


٣-٢ اختيار البرامج التدريبية

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.
- برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى.
- برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.
- برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية

٣-٣ 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 (للأعمال الإدارية). ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.
- ❖ **التوسع الوظيفي:** وذلك بإسناد إليه واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله. وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين المهرة.
- ❖ **التدريب الوظيفي المبرمج:** بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة.

ب-التدريب خارج العمل

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

- ✓ في مقر المنظمة
- ✓ خارج المنظمة في الجامعات
- ✓ أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.



٤- مراحل 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.

محاور الفصل الثامن:

- تعريف تقويم الأداء .
- أهمية تقويم الأداء .
- أهداف عملية تقويم الأداء .
- خطوات عملية تقويم الأداء .
- طرق تقويم الأداء .
- مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء .
- مسؤوليات تقويم الأداء .

١_ تعريف تقويم الاداء

- ❖ 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 الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف حاليا، وامكانية تطويره مستقبلا .

٢_اهمية تقويم الاداء

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

٣-اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة

- ❖ الاهداف الادارية
- قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة
- قرارات تجديد العقود او انهاؤها
- صرف المكافآت التشجيعية

- قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير
- اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار
- ❖ **اهداف التوجيه والارشاد.**

- ابراز جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين .
- ارشاد الموظفين الى البرامج التدريبية واعادة التأهيل .
- تقييم نظام الحوافز واساليب تحسين الدافعية للعمل .

❖ **اهداف البحث العلمي:**

- التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار
- تقييم انظمه الحوافز والرضا الوظيفي

٤_ خطوات عملية تقييم الاداء



١- متطلبات التقييم واهدافه: أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الاداء الى الوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الافراد أثناء ،) انجاز العمل أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزملاء ، درجة الابتكار في العمل...الخ).

٢- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.

٣-تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة:يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، بما يؤدي الى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية.

٤-مناقشة طرق التقويم مع الموظفين:من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.

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

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

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

٥- طرق تقويم الاداء

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 من ١الى ٥ متدرج من(من منخفض إلى مرتفع.)

اسم الموظف:..... مسمى الوظيفة:..... التاريخ:..... القسم:..... القائم بالتقويم:.....						
الرقم	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	فوق المتوسط	متوسط	ضعيف
		٥ نقاط	٤ نقاط	٣ نقاط	نقطتين	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:.....						

احسن الموظفين في الأداء	اقل الموظفين في الاداء
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)

٢-طريقة الترتيب

ترتكز 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 الافراد محل التقييم.

٣_طريقة الوقائع الحرجة

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

٤-طريقة قائمة الاختيار :

اسم الموظف:.....القسم:.....		اسم القائم بالتقييم:.....اسم المسؤول المباشر:.....
لا	نعم	العبارة
		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 بالأعداد والتخطيط المسبق لما يقوم به من أعمال.
		يتبع الموظف القواعد والتعليمات.
		لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار.
		اجمالي الدرجة المعطاة

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

٥ -طريقة الاختيار الاجباري:

❖ ينجز العمل في الوقت المناسب	❖ لا يمتلك روح المبادرة
❖ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل	❖ يستخدم دائما الاجازات المرضية
❖ يخطط لعمله	❖ التردد في الازمات
❖ يستمع للتعليمات بدقة	❖ يميل الى التأخر في اتخاذ القرارات

❖ وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة الى المسؤولين في ادارة الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والاوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الاداء لكل موظف.

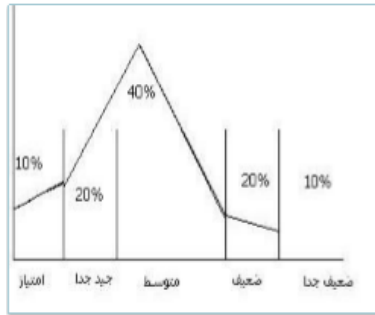
❖ من مزايا هذه الطريقة انها تحد من اخطاء التحيز، من خلال اجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصيا الوزن المعطى لأهميتها في التقييم.

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 الإجباري :

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



١	٢	٣	٤	٥
١٠ بالمئة	٢٠ بالمئة	٤٠ بالمئة	٢٠ بالمئة	١٠ بالمئة
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
احمد	محمد	ناجي	سعد	لوى
	عمر	سامي	فانز	
		فهمي		
		عبد الله		

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

٧-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، وأحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، ومن ثم ، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف تقيمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياسا على الأهداف المرسومة للموظف.

٨-طريقة المزيج التقييمي:

❖ أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد

٦-مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء



كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء

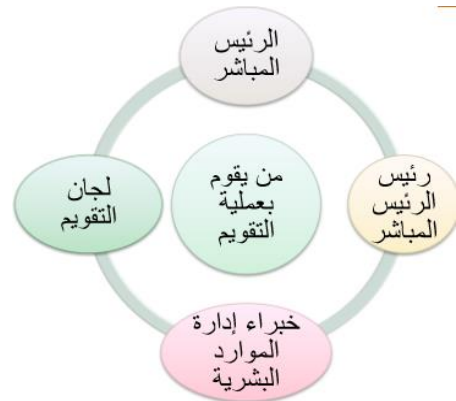
- ١ - الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
- ٢ - اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.
يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختيار طريقة التقييم من اهمها:
 - ✓ سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقويم.
 - ✓ أن تكون غير مكلفة.
 - ✓ إمكانية ربطها بالحوافز .
- ٣-عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر .
- 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

٧-مسؤوليات تقويم الأداء عندئذ.

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 .



٧-العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم

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

٨-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 .



محاور الفصل التاسع

- ١ - مفهوم تقييم الوظائف .
- ٢ - أسباب ومبررات تقييم الوظيفة .
- ٣ - أهداف عملية تقييم الوظائف.
- ٤ - مسؤولية تقييم الوظائف .
- ٥ - طرق تقييم الوظائف.
- ٦ - تعريف الاجور .
- ٧ - الطرق البديلة لقياس دخل العمل .
- ٨ - العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور .
- ٩ - التدخل امل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور .

أولاً: تقييم الوظائف

مفهوم تقييم الوظائف

❧ هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو اجر كل عمل قياسا بباقي الأعمال في المنظمة.

❧ أو هي العملية التي تعني بربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه.

❧ أو هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

ثانياً: أسباب ومبررات تقييم الوظيفة

- ١ - تحديد هيكل أجور 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.

ثالثاً: أهداف عملية تقييم الوظائف

- ١ - تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجرا على من سواها.
- ٢ - المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة .
- ٣ - تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية

٤- وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل.

رابعاً: مسؤولية تقييم الوظائف

- ❖ من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة. تشكل هذه اللجان عادة من:
 - ⊗ منظمة 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.
- ❖ ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها.
- ❖ إن وجود لجنة دائمة تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها ان حددتها ستكون □ أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.

خامساً : طرق تقييم الوظائف :

- ❖ 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 او تنازلياً.
- ❖ مميزات هذه الطريقة: ببساطتها، وسرعتها، وسهولة تطبيقها، وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة.
- ❖ عيوبها: أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها امام تساؤلات الموظفين.

٢- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

١. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم
٢. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة .
٣. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية).
٤. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
٥. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى .

٦. 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.

مج مميزات الطريقة:

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

مج سلبياتها:

- 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 .
- المهارة .
- الجهد العضلي .
- الجهد الفكري .
- ظروف العمل .

الخطوات

• **خطوة الأولى:** تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة.

• **خطوة 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 .

❖ **أولا: مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة** ومن ثم فإن الجزء من

الأجر المخصص للعامل يجب ان يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة

❖ **ثانيا: 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 الاجمالي بالساعة

٤- طريقة النقاط

- تعتبر طريقة النقاط 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 النقاط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة.



كل الظلام الذي في الدنيا لا يستطيع أن يخفي ضوء شمعة مضيئة



صدى الصورة - تراثيل المساء