

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الدمام
عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
مقرر : إدارة الموارد البشرية
د / عبدالرحيم خليل

أولا :أهداف المقرر الدراسي بنهاية المقرر يتوقع أن يكون الطالب قادرا على:

☒ التعرف على التطور في مجال إدارة الأفراد والموارد البشرية
☒ أهمية وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
☒ اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل :
تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف وتوصيفها
والاستقطاب والاختيار والتعيين

☒ التعرف على أنواع المقابلات الشخصية
☒ اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المسارات الوظيفية والترقيات وإدارة
مشكلات الموظفين.
معرفة مفهوم المنشأة الصغيرة وتحليل مشكلة التعامل فيها مع الأفراد

☒ معرفة الفروقات في إدارة الموارد البشرية بين المنشآت الصغيرة
والمنظمات الكبيرة
☒ كيفية إعداد سياسات الموارد البشرية بالمنشأة الصغيرة
☒ كيفية النظام اليدوي في بناء نظم معلومات الموارد البشرية
☒ مفهوم النظام الآلي في إدارة الموارد البشرية من حيث كيفية التحول إلى
الميكنة ، والنتائج المتوقعة ، ومجال الاستخدامات.

ثانيا : الموضوعات التي سيتم تدريسها في هذا المقرر

- ❑ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- ❑ أهم نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية
- ❑ تخطيط الموارد البشرية وتديرها
- ❑ تنمية الموارد البشرية من خلال تقويم الأداء والتدريب والتنمية الإدارية والتطوير التنظيمي
- ❑ تقييم الوظائف ونظام الأجور والرواتب
- ❑ صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها وذلك من خلال المنافع والخدمات وتوفير الصحة والسلامة
- ❑ إدارة علاقات الموظفين : من خلال تطوير وتخطيط المسار الوظيفي ، وإدارة العلاقات الصناعية ، الانضباط والجزاءات
- ❑ قضايا خاصة في إدارة الموارد البشرية ونذكر منها : إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة نظم معلومات الموارد البشرية

ثالثا: توزيع الدرجات على المقرر الدراسي

--

الأعمال الفصلية: 30 درجة ويتم توزيعها كالتالي : تحميل المحاضرات
وحضور البث المباشر: 10 درجات
التكليفات والواجبات: 10 درجات
اختبار فصلي: 10 درجات
الختبار النهائي: 70 درجة
المجموع الكلي: 100 درجة

رابعاً : المراجع ذات العلاقة بالمقرر الدراسي

✘ د. مدني عبدالقادر علاقي : إدارة الموارد البشرية ، ط 4 ، (مكتبة
خوارزيم العلمية للنشر ، جدة ، 1433 هـ 2012 م .)

✘ د. احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، (الدار الجامعية ،
الإسكندرية ، 2011 م)

✘ د. سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ،

(دار وائل للنشر، عمان ، الردن ، 2007 م.)

✘ د. على السلمى : تخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الغرفة التجارية الصناعية ، جدة ، 1999 م.)

محتويات المقرر

الفصل الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

محتويات الفصل الأول

- ✘ التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية
- ✘ المنظور الإسلامي للموارد البشرية
- ✘ الإدارة العلمية ، العلاقات الإنسانية ، إدارة الأفراد ، ثم التحول إلى إدارة الموارد البشرية.
- ✘ إدارة الموارد البشرية: المفاهيم ، والاستراتيجيات ، والأهداف.

محتويات الفصل الثاني

- ✘ إدارة الموارد البشرية : النشاطات ، والوظائف:
- ✘ العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

✘المستويات التنظيمية المختلفة والمهارات المطلوبة

✘ابرز ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد
البشر

✘المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية

✘النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

✘العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى

محتويات الفصل الثالث

✘تحليل الوظائف ، وتوصيفها ، وتصميمها:

✘عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها

✘طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

✘المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف

✘توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف

✘متطلبات الوظائف

✘الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية

محتويات الفصل الرابع

✘مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

✘تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

✘العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

✘خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

✘أساليب تقدير الإحتياجات البشرية

محتويات الفصل الخامس

- ❑ الاستقطاب والاختيار والاختبارات والمقابلات:
- ❑ مفهوم الاستقطاب وأهميته وأساليبه
- ❑ مفهوم الاختيار وخطواته
- ❑ أهمية الاختبارات وأنواعه
- ❑ المقابلات وأهم أنواعها وأساليبها

محتويات الفصل السادس

- ❑ مفهوم التعيين وعرض العمل
- ❑ طرق معالجة رفض المتقدم للوظيفة
- ❑ مفهوم التهيئة المبدئية وأساليبها وأهدافها
- ❑ محتويات برنامج التهيئة المبدئية
- ❑ تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

محتويات الفصل السابع

- ❑ تعريف عمليات الأداء وأهدافها وخطواتها
- ❑ طرق تقويم الأداء
- ❑ مسؤوليات تقويم الأداء وتوقيت عملية التقويم
- ❑ العوامل المؤثرة في نتائج تقويم الأداء
- ❑ استخدامات الحاسب الآلي في تقويم الأداء

محتويات الفصل الثامن

- ☒ تعريف التدريب وأهميته وأهدافه
- ☒ مبادئ التدريب وشروط نجاحه
- ☒ تصميم نظم التدريب من حيث:
 - أ تحديد الاحتياجات التدريبية
 - ب تطوير أهداف البرامج التطويرية
 - ج اختيار طرق التدريب
 - د تقويم فعالية برامج التدريب

محتويات الفصل التاسع

- ☒ تعريف التنمية الإدارية وأهدافها
- ☒ المقصود بالمديرين ولماذا الاهتمام بهم
- ☒ أساليب التنمية الإدارية على رأس العمل
- ☒ أساليب التنمية الإدارية خارج نطاق العمل
- ☒ تقويم فعالية التنمية الإدارية

محتويات الفصل العاشر

- ☒ مفهوم التطوير التنظيمي ومبرراته
- ☒ أهداف عملية التطوير التنظيمي وخصائصها
- ☒ المسؤولية عن إحداث التطوير التنظيمي الداخلي والخارجي
- ☒ خطوات إحداث التطوير التنظيمي

محتويات الفصل الحادي عشر

- ☒ مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها
- ☒ مسؤولية وطرق تقييم الوظائف
- ☒ نظام الأجور والرواتب
- ☒ نظام الأجور للإدارة العليا

محتويات الفصل الثاني عشر

- ☒ طبيعة ومفهوم التحفيز وأهميته
- ☒ أنواع حوافز العمل بالنسبة للفرد وللمنظمة
- ☒ تحديد طبيعة الاحتياجات الإنسانية
- ☒ العلاقة بين الحوافز والأجور
- ☒ الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج والبيع وللمديرين

محتويات الفصل الثالث عشر

- ☒ تعريف المنافع والخدمات وأهميتها وأهدافها
- ☒ الخيارات الاستراتيجية في تصميم المنافع والخدمات
- ☒ المبادئ الأساسية في تصميم المنافع والخدمات
- ☒ أهم طرق تصنيف المنافع والخدمات
- ☒ التعرف والإعلام بالمنافع والخدمات

محتويات الفصل الرابع عشر

- ❑ برامج الخدمات الصحية المقدمة للعاملين
- ❑ أهم الأمراض المهنية (الإجهاد والتوتر).
- ❑ المقصود بالأمن والسلامة.
- ❑ أثر المعنويات والرضا الوظيفي على أداء العاملين

محتويات الفصل الخامس عشر

- ❑ تعريف التطوير الوظيفي وأهميته.
- ❑ إدارة التطوير الوظيفي (مسؤولية الموظف والمنظمة).
- ❑ الإرشاد والتوجيه واستخدام الاختبارات لاكتشاف المواهب.
- ❑ تصميم المسار الوظيفي والترقية المخططة والمسار الوظيفي المزدوج.

محتويات الفصل السادس عشر

- ❑ المقصود بإدارة العلاقات الصناعية
- ❑ إدارة الحركة الوظيفية من خلال الترقية أو النقل أو الجمود الوظيفي أو التنزيل أو الاستغناء المؤقت
- ❑ إدارة إنهاء الخدمة : من حيث الأسباب والإجراءات ومقابلات إنهاء الخدمة
- ❑ إدارة الاستقالت والتقاعد

محتويات الفصل السابع عشر

- ❑ إدارة مشكلات الموظفين
- ❑ كيفية التعامل مع مشكلات العمل.
- ❑ الانضباط والجزاءات.

✘ نظام الشكاوى.

✘ تقديم نماذج من المشكلات السلوكية أو الإنسانية في مجال العمل

محتويات الفصل الثامن عشر

✘ إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة

✘ مفهوم المنشأة الصغيرة ومشكلة الموارد البشرية بها.

✘ نشاطات الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة

✘ تعيين متخصص في الموارد البشرية في المنشأة

✘ تخطيط احتياجات الموارد البشرية بالمنشأة الصغيرة

محتويات الفصل التاسع عشر

✘ نظم معلومات الموارد البشرية

✘ مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية.

✘ النظام اليدوي في بناء نظم المعلومات (الملفات والسجلات).

✘ ميكنة إدارة الموارد البشرية.

✘ أسباب ودواعي التحول لاستخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية.

✘ مزايا وسلبيات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية..

نهاية المحاضرة الأولى تمت بحمد الله وتوفيقه

الملخص لا يغني عن الكتاب

"اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وانت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً"

Orange

المحاضرة الثانية

الفصل الأول (التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية)

محتويات الفصل الأول

1. التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية.
2. المنظور الإسلامي للموارد البشرية.
3. الإدارة العلمية ، العلاقات الإنسانية ، إدارة الأفراد ، ثم التحول إلي إدارة الموارد البشرية.
4. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم ، والاستراتيجيات ، والأهداف.

التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية

- يمكن القول : إن العالم من حولنا ملئ بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور فهناك مثلا : سور الصين العظيم ، الاهرامات المصرية ، الفتوحات الإسلامية قديما ، وصول الإنسان للقمر ، الاختراعات العلمية المستمرة ... الخ.
- لاشك أن الإنسان بجهده وطاقته وطموحه هو العامل الأول في كل هذه الإنجازات من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة .. الخ.
- إن الإدارة التي حققت هذه الإنجازات بالاشتراك مع البشر الذين قد يكونوا مختلفون في طموحاتهم ومشاعرهم .. ولكنهم جميعا يسعون لتحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل
- إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان ، وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة نذكر منها:
 - التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
 - التغيرات التكنولوجية.
 - التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات.
 - البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.
 - التغيرات في الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان وركزت علي كل مجالات دراسة الموارد البشرية مثل مجالات : الاختيار والتعيين، المسؤولية والتفويض، القيادة والرقابة علي الأفراد، النصح والاستشارة، التعويض المادي والضمان الاجتماعي، مجالات التعلم والتدريب، مجالات توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها لمن يشغل الوظيفة العامة.

أهم المرتكزات القيادية الهامة لإدارة الموارد البشرية في الإسلام

- الوسطية.
- الإنسانية.
- الانتماء الي الجماعة.
- التفاعل مع المتغيرات البيئية.

الإدارة العلمية

- كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الادارة العلمية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات انتاجية متساوية.
- كان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الانتاج المحددة سلفا من الإدارة.
- ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.
- من أهم رواد الإدارة العلمية هم : **فردريك تايلور** و **فرانك جيلبرت** و **هنري جانت**.
- لقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مخالف لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام **المنهج العلمي والموضوعي** في تصميم العمل للوصول إلي اقصى كفاءة انتاجية من العامل.
- اعتمد تايلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس **الحركة والزمن** والادوات المستخدمة في الانتاج للوصول إلي معايير مقبولة من كميات الانتاج ، وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الانتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

أهم ما تميزت به الإدارة العلمية

- تحديد معايير الانتاج وفق أسلوب علمي واضح هو **قياس الحركة والزمن**.

- حينما يتجاوز العامل المعيار من الانتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الانتاج.
- ينظر الى العامل كرجل اقتصادي هدفه الاساسي هو الحصول على المال.
- **لكن اهملت** مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية و إنسانية وعاطفية وتجاهلت ان هناك جوانب اخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل

ونتيجة لما سبق فقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية

- من أهم روادها هم **التون مايو و وروثلز برجر**.
- منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

أسباب القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية:

- مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق **الإنجاح** محدودا كما يرى بعض الباحثون من حيث درجة الاشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية ويعود ذلك الى عدة اسباب أهمها:
- (1) ان نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن " العامل السعيد هو عامل منتج "
 - (2) تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تمام ا.
 - (3) **لقد تجاهلت** مدرسة العلاقات الإنسانية جوانب هامة ذات تأثير على انتاجية الموظف وعطائه وهي : البناء الوظيفي، وانظمة العمل وقواعده والاجراءات واللوائح ، ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دور ا مهم ا في تحقيق أهداف التنظيم.
 - (4) **كما تناست** هذه المدرسة ان العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ، **وليس فقط المعاملة الإنسانية**
 - (5) **إدارة الأفراد**

• وظيفة الأفراد : كجزء من مهام الإدارة:

- يعني ان **كل مدير** في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه جنب ا إلي جنب مع دور إدارة شؤون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى فيالمنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.
- **إدارة الأفراد : كجهاز مستقل ومتخصص:**
- وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة نتيجة قصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد.
- ومن ثم فالإدارات المتخصصة تعني **بتوفير احتياجات المنظمة** من القوي العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو.

التحول الي إدارة الموارد البشرية

التحول الي إدارة الموارد البشرية نتيجة لقصور إدارة الافراد وذلك لعدة اسباب:

1. لم يكن هناك تناغم ا بين سياسات وممارسات هذه الإدارة.
2. عدم وجود ترابط بين نشاطاتها ونشاطات الإدارات الأخرى.
3. لم يكن لها دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
4. تفكيرها في **جانب العرض** من العمالة وليس **جانب الطلب** فاصبح الأفراد عنصر تكلفة انتاجي.

أهم ما واجه المنظمات وإداراتها من تغيرات:

- **تغيرات اقتصادية:** رفع مستوي الكفاءة الإنتاجية ، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة، تنوع الأسواق داخليا خارجيا
- **تغيرات اجتماعية:** تنوع مصادر العمال، ارتفاع المستوي الثقافي، زيادة الاحتياجات الإنسانية، تدخل الحكومات لحماية العاملين متمثلة في الأنظمة والتشريعات المختلفة.
- **تغيرات تكنولوجية:** مثل تغير تقنيات الانتاج، ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات، تطور شبكة الاتصالات، وانظمة المعلومات الإدارية.
- **تغيرات إدارية:** حيث فرضت التطورات الإدارية نفسها على المنظمات ، كما ساهمت العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والنظريات الاقتصادية واستخدام الحاسب الآلي... الخ

فلسفة التحول إلى إدارة الموارد البشرية تحمل في مضامينها:

- الأفراد ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة يكون بقوي عمل منظمة ومحفزة.
- أهداف المنظمة والعاملين متكاملة وليست متناقضة

أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

- تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضى الوظيفي مع أ.
- من حيث التطبيق والممارسة فإن التناغم والتناسق مفقود بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة، بينما يكون العكس تماما وفقا لمنطق إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

- **تعريف إدارة الموارد البشرية:** "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"

إن الكثير من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة:

➤ أهم مميزات المنظمات الناجحة:

- (1) الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولا من أصول المنظمة.
- (2) وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- (3) مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- (4) المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- (5) شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- (6) التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- (7) تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

➤ أما المنظمات غير الناجحة فإنها تتصف بما يلي:

1. عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة.
2. إدارة بيروقراطية غير مرنة مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
3. عدم الاهتمام بتطوير الموظفين.
4. شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
5. سياسات غير واضحة أو غامضة وأحيانا متضاربة.
6. معدلات دوران عمل عالية.

➤ إن سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها يؤدي إلى:

- (1) إنتاج مخالف للمواصفات.
- (2) زيادة نسبة الحوادث والإصابات.
- (3) ارتفاع نسبة الوقت الضائع.
- (4) إنتاج أقل.
- (5) ارتفاع تكلفة الإنتاج أو الخدمة.
- (6) انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية.
- (7) زيادة نسبة التالف.

مما يؤدي إلى قدرة تسويقية وتنافسية أقل ثم إنتاجية أقل ، وارباح متناقصة ثم الخروج من السوق.

أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية أهمها ما يلي:

- أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لملاء الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى الارتفاع بإنتاجية المنظمة.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين سينعكس على رضاهم الوظيفي وهذا يساهم في زيادة عطاؤهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين وتقويم الاداء والتدريب والترقيات سوف توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
- إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات

رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية

- المقصود بهذه الاستراتيجيات : هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية وتتمثل أهم هذه الاستراتيجيات في:

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين.
- تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل 3 أو 4 من 5 أو أكثر.
- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
- اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق.
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.
- تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز.
- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية

أهداف إدارة الموارد البشرية

- قوة عمل متجانسة : أي وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
- قوة عمل منتجة : تستطيع تحقيق الانتاج وفق المعايير المحددة وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- قوة عمل فعالة : ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- قوة عمل مستقرة : أي تخفيض نسبة دوران العمل قدر الإمكان.
- تنمية قدرات الأفراد : ويظل هذا واجبا مهما للإدارات الناجحة.
- تحقيق الانتماء والولاء : كلما حرصت المنظمة على ارضاء الموظفين كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة

سياسات الموارد البشرية

- تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد ارشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة.
- تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية.
- يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.
- لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السياسات يجب ان تكون مكتوبة وان تعمم على جميع الموظفين.

خطط العمل:

تمثل خطط العمل نظاما اجرانيا لتنفيذ الأهداف:

- تحدد ما هو مطلوب عمله ؟
- كيف يتم التنفيذ ؟
- من سيتولى التنفيذ ؟
- ومتى يتم هذا التنفيذ ؟

←←← انتهى →→→

المحاضرة الثالثة

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

محتويات المحاضرة الثالثة:

- 1) العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
- 2) المستويات التنظيمية المختلفة والمهارات المطلوبة.
- 3) ابرز ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية.
- 4) المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.
- 5) النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- 6) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى

العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تُعرف الإدارة بأنها: "مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة" وتشمل هذه الوظائف:

1. تحديد الأهداف
2. التخطيط
3. التنظيم
4. التوجيه (التنفيذ)
5. الرقابة وتقييم الأداء

وفيما يلي شرح موجز لهذه الوظائف:

بتطبيق مفهوم العملية الإدارية على إدارة الموارد البشرية فإنها تكون:

1- أهداف الموارد البشرية:

ولهذه الأهداف جانبين هما: المنظمة و الأفراد.

- **أهداف المنظمة:** الكفاءة والفاعلية / التجانس / الاستقرار / تطوير وتنمية المهارات / تحقيق الانتماء والولاء ... الخ.
- **أهداف الأفراد:** فرص عمل جديدة / ظروف ومناخ عمل جيد / العدالة في الأجور والمعاملة/ فرص للتقدم الوظيفي / الاستقرار والأمن الوظيفي / تقديم الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية غيرها ... الخ.

2- تخطيط الموارد البشرية:

• وتبدأ عملية التخطيط هنا بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة تجاه مواردها البشرية.

• إن أهم خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية يمكن حصرها في:

- تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة بالمنظمة.
- تقدير حجم العمالة المطلوبة.
- تحليل الوضع الراهن.
- تحليل سوق العمل.
- تحليل العجز أو الفائض الكمي أو النوعي.
- كيفية مواجهة العجز أو الفائض.

3- تنظيم شؤون الموارد البشرية:

• ويمكن تحديدها في:

- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمنظمة
- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية، لا مركزية)
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات، أقسام، وحدات)
- تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية

■ تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات

4- توجيه الموارد البشرية (التنفيذ) :

- تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال يقوم بها المدبرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي :

- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى بالمنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوى وسماع المقترحات بما يؤدي لتحقيق الأداء الجيد للأعمال.

5- الرقابة :

- والهدف منها هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأداء والخطط المطلوبة وهذا يستلزم **تحديد المعايير** ، **وتقويم الأداء** و**قياسه** ، ثم **التصحيح** وتشمل عملية التقويم ما يلي:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعيين ، التدريب ، الإجازات)
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
- تقويم نتائج التدريب ومعدلت دوران العمل والغياب

توجيه الموارد البشرية

- **إن توجيه الموارد البشرية** : تعني ارشاد - إصلاح - حل مشاكل

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

الرقابة على الموارد البشرية

- رقابة الموارد البشرية : إذا تم التخطيط والتنظيم والتوجيه و لم تتم الرقابة يكون هناك خلل في العمل الإداري ، إذ يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض.
- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم ، كطلب تقرير عن مدى الأداء مثلا
- تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية ويجب مراجعة السياسات بشكل منتظم.
- **تقويم إجراءات وقواعد العمل** : "هي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات والاستراتيجيات والرسالة والخطط والقواعد ، ثم نضع إجراءات وتنميط العمل والسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين"
- إن **تقويم أساليب تخطيط وتنظيم** الموارد البشرية ، ما هي إلا الأساليب المستخدمة في التخطيط بصفة عامة
- كما ان تقويم نظم التدريب ، الحوافز والأجور ، المعلومات ، يتم بوضع خطة تدريبية في البداية ، ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين وقيم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز : هل ستكون حوافز مادية ومعنوية ، وهل هي كافية أم يتم تعديلها.
- كما ان **تقويم معدلات دوران العمل والغياب** ، المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها العامل في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى (عدم الاستقرار في العمل) ، وكلما زاد معدل غياب العامل فإنه يدل على وجود مشكلة.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

- ❖ تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي والمسئوليات والواجبات المسندة اليها.
- ❖ ويتضح ان المسئولية التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة ، وعليه فإن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارة الإنتاج والتسويق.
- ❖ ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات وظيفية موزعة حسب الاختصاصات.
- ❖ وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية.
- ❖ وتقوم هذه الإدارات المختلفة بالتنفيذ ، مع تقديم النصح والاستشارة عند الحاجة.
- ❖ وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة والتي تنظم أمور الموارد البشرية بالمنظمة: من توظيف ، تطوير ، حوافز ، وغيرها ... الخ.

تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية

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

- ✚ إن الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.
- ✚ مثل **مستشار الجودة** ، فهذه وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا.
- ✚ لكن مثلاً **خبير في علاقة الموظفين** قد يكون في مستوى الإدارة الوسطى ... وهكذا.

الخصائص التي يجب أن تتوافر في قيادة الموارد البشرية

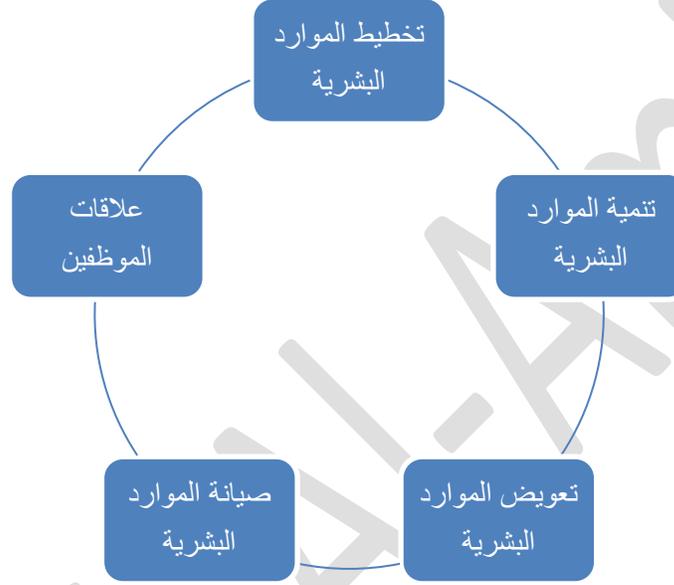
الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
○ العدالة في المعاملة	○ معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.
○ الرحمة	○ إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
○ عدم الاستبداد بالرأي	○ إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.
○ اختيار البطانة الصالحة	○ معرفة القوانين والأنظمة الحكومية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

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

- يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين لثلاث أقسام:
 - **المهارات الفنية**: تختص بطبيعة العمل: كأن تأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.
 - **المهارات السلوكية**: وتهتم بالقدرة علي التواصل ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز ، كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.
 - **المهارات الفكرية**: وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، التنبؤ، اتخاذ القرار.
- ويلاحظ ان المستوي اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع أو مستوي المدير بالمنظمة.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

- تختلف المنظمات في **حجمها وأهدافها** ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- كما **تختلف المسميات** التي تصنف بها **الجهات المسؤولة** عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
 - إدارة الأفراد
 - إدارة العلاقات الصناعية
 - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية
 - إدارة شؤون الموظفين أو العاملين
 - إدارة علاقات الموظفين
 - إدارة الموارد البشرية



تخطيط الموارد البشرية

ويحدد هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة مثل:

- تخطيط الاحتياجات البشرية
- تقدير حجم العمالة المطلوبة
- تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة
- تحديد القدرات والخبرات
- تحديد عمليات الاختيار والتوظيف
- تقويم الأداء والنقل
- تحديد الفصل من الخدمة

تنمية الموارد البشرية

ويعتبر **نشاط التدريب والتطوير** من أهم أنشطة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة وتشمل هذه النشاطات ما يلي:

- عمليات التأهيل والتدريب بمختلف أنواعه.
- إعادة التدريب متى لزم ذلك لإحداث التطور الوظيفي.
- عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية بالمنظمة.
- التطوير الوظيفي.

التعويض (الأجور والرواتب)

ويتناول هذا النشاط ما يلي:

- تقييم الوظائف ومقارنتها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- طرق تقييم الأجور والرواتب.
- مقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها.
- كيفية إعطاء الزيادات في الأجور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

صيانة الموارد البشرية

والهدف من هذا النشاط هو:

- المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية.
- جعل المنظمة مصدر جذب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.
- الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة.
- الاهتمام بالخدمات من صحية و تعليمية واجتماعية وغيرها ... الخ.
- الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

علاقات الموظفين

ويهتم هذا النشاط بما يلي:

- توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.
- ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.
- إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات: (الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ، الاستقالات ، التقاعد)
- وأخيرا ادارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد النضباط والجزاءات والشكاوى.
- تقليل العوامل التي تؤدي الي الاحتكاك بين الموظفين والإدارة وتقليل الشعور بعدم الرضا.
- التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بالمنظمة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

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

• ماذا يفعلون في إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى ؟

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

←←← انتهى →→→

المحاضرة الرابعة

تحليل الوظائف ، توصيفها ، تصميمها

محتويات المحاضرة

و تتضمن هذه المحاضرة النقاط الآتية:

- 1) تعريف عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها.
- 2) طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
- 3) المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف.
- 4) توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف.
- 5) متطلبات الوظائف.
- 6) الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية.

مقدمة:

- تتكون المنظمات من مجموعات من الأفراد يقومون بأداء أعمال مختلفة وفي إطار من التنسيق والتكامل من اجل تحقيق أهداف سبق تصورها وتحديدها وعلى ذلك يتحقق الهدف من التنظيم.
- فكل فرد مكلف بعمل ويؤديه وفق خطط محددة ومرسومة وعمله مرتبط ومكمل لأعمال أخرى في التنظيم وفي اطار من الصلاحيات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة والتنظيم ليس في الحد ذاته هدفاً ، وإنما وسيلة لتحقيق الهدف.
- وكما هو واضح في الخريطة التنظيمية فإن الصناديق الموجودة داخلها مثل لنا مسميات الوظائف وحدود سلطات ومسئوليات كل منها وحدود العلاقات والمسئوليات الإشرافية.

■ فوائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات لعل ابرزها ما يلي (5 فوائد هي)

1. توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات.
2. توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول امام من).
3. تحديد المسئول عن كل إدارة أو قسم.
4. تحديد نوعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
5. تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.

■ غير أنه من جانب آخر فإن الخرائط التنظيمية لا تظهر (5 نقاط هي)

1. وصف المهارات والمسئوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
2. الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين و الإدارات.
3. مدى تشدد نظام الرقابة على الافراد أو تساهله.
4. السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا هذه الوظائف.
5. المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.

➤ ومن اجل ذلك فان عملية (تحليل الوظائف وتوصيفها) تقدم معلومات واسعة وتفصيلية للمنظمة ولمن هم خارجها يستعان بها في كثير من القرارات والممارسات اليومية كما سنرى لاحقا.

تعريف عملية تحليل الوظائف

- هي : " مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة ، وواجباتها ، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها "
- أو : " العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف وتحديد اطار مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة استقلالية الوظيفة والمجهود الذهني لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلي الأدوات المستخدمة وظروف العمل: (مثل درجة الحرارة / الرطوبة / الضوضاء / الغازات ... الخ) "

إن خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإنهم ركزوا على الجوانب التالية (6 جوانب هي):

- a) الواجبات الوظيفية.
- b) سلوكيات العمل.
- c) الادوات المستخدمة.

- (d) معايير الأداء.
- (e) ظروف العمل.
- (f) تحديد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة.

وفيما يلي شرح موجز لكل نقطة سابقة:

- ✓ **الواجبات الوظيفية** : وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات حيث يتم تحليل الوظائف ، وتحديد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل ، وقد تحدد أيضا كيفية تقييم الاداء وتوقيته.
- ✓ **سلوكيات العمل** : وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل هذه الوظيفة ، مثل الاتصالات و التقارير واتخاذ القرارات.
- ✓ **الادوات المستخدمة** : مثل الآلات الحاسبة ، والطابعة ، والادوات المساعدة مثل: آلات النسخ أو الفاكس ، وآلات العمل المباشر في خطوط الانتاج ، كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب ، والمواد المستخدمة فيه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والادوات.
- ✓ **معايير الأداء** : وهي المعايير أو المقاييس التي تتم على أساسها تقويم أداء الموظف ، (الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة)
- ✓ **ظروف العمل** : وهي الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل ، بالإضافة إلى تحديد مجالات الاتصال مع الآخرين ومقدار الحوافز.

وأخيرا : فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة مثل:

- a. مستوى التعليم.
- b. نوع التدريب.
- c. درجة الخبرة.
- d. الصفات الشخصية مثل : القدرات والاستعداد الذهني ، الذكاء ، الهوايات ، السمات الشخصية... الخ.

أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة (5 أهداف):

1. ان هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلا الازدواجية والتداخلات المحتملة.
2. انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحدها الوظيفة.
3. ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقا لأهمية العمل واطار مسؤولية شاغل العمل.
4. تستطع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الافراد اللازمين.
5. وأخيرا ان المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

إن عملية تحليل الوظائف تؤثر من حيث واجباتها ونطاق مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها ، ومستوى المهارات المطلوبة في شاغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب (6 جوانب هي):

A. الاستقطاب والاختيار:

حيث تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفا موسعا للوظيفة ، وخصائص الافراد الذين يجب ان يشغلوها ، ومن ثم فان عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ، ومن ثم اختيار الافضل منهم يتم وفقا لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد باقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

B. تحديد الأجور:

حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شاغلها ، ومن ثم فإنها تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر المخصص لكل وظيفة ، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية ، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى والعكس صحيح ، في الوظائف ذات المسؤوليات الأدنى أو المهارات الاقل أو مستوى خطورة اقل.

C. تقويم الأداء:

عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج الى معايير للقياس ، وما يقدمه تحليل الوظيفة من اعباء والتزامات محددة يعتبر هو اساس القياس ، والاداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني ان هناك خلافا قد يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل ، أو خلافا في تحديد حجم العمل المطلوب من الاساس.

D. التدريب والتطوير:

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف ، والتصنيف يتناول وبشكل موجز : مستوى المهارات المطلوبة في الموظف ، وإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفا فان ذلك قد يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.

E. الترقيات:

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف اساسا جيدا لترقية الموظفين ولقدراتهم على تحمل مسؤوليات الوظائف واعبائها ، وكلما اثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته لتحمل مسؤوليات واعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

F. تخطيط الاحتياجات البشرية:

- تسفيد إدارة الموارد البشرية من البيانات التي تم جمعها حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية حول وظائف الأفراد كما ونوعا.
- وكذلك تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات المنظمة من الأفراد.

ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي:

1. تحديد الهدف من استخدام التحليل :

- ان تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية واسلوب جمعها.
- وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها:
 - قائمة الاستقصاء
 - الملاحظات
 - المقابلات
 - سجل الموظف اليومي.

2. جمع بيانات أولية :

- وأهم البيانات المطلوبة هنا هي:
 - الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.
 - الهياكل التنظيمية للقطاعات.
 - الوصف الوظيفي السابق (ان وجد).
- وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل ، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى بالمنظمة ، وكذلك مسماها ، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى.
- اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعدا اكثر للوظيفة ، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

3. اختبار نماذج وظيفة تمثيلية:

وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلا ، محاسب ، سكرتير ، مشغل حاسب ، عامل خط تجميع ، ... الخ).

4. جمع معلومات عن الوظيفة:

وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث : واجباتها ، مسؤولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل.

5. مراجعة المعلومات المتحصلة:

في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشر ، وذلك للتأكد من مدي صحة المعلومات ودقتها ، ووضوحها.

6. استخلاص الوصف الوظيفي:

ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، وظروف عملها ، ودرجة الخطورة بها ، كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في:

أولا : المقابلات:

- وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي:
 1. مقابلات فردية مع الموظفين.
 2. مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
 3. مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

مزايا المقابلات:

تعد المقابلات أكثر أساليب جمع المعلومات لسهولةها ، كما انها قد تكشف الى جانب الواجبات الاساسية التي يقوم بها الموظف بعض الاعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر ، أو الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته ، ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

سلبات المقابلات:

هي نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية اعادة تقييم الاجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

ثانيا : الاستبيانات:

- يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظرا لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.
- ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستبيان بشكل يضمن الوضوح.
- وكذلك الدقة اللفظية وعدم ازدواجية التفسير ، كما ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب.
- وقد تختلف قوائم الاستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة وفي بعض الاستبيانات قد تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة.
- وكلما جمعت قوائم الاستبيان بين النوع المفتوح والمغلق من الأسئلة كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.

إيجابيات الاستبيانات:

سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو أيضا أقل كلفة قياسا بأسلوب المقابلات.

سلبات المقابلات:

- 1) انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الموظفين وان بعضهم يجهلون القراءة أو الكتابة.
- 2) احتمال سوء فهم المجيب على الاسئلة.
- 3) تحتاج الى جهود ضخمة في إعادة صياغة الاسئلة ثم تفرغ الاجابات وتحليلها.

ثالثا : الملاحظة:

- ويتضمن استخدام هذا الاسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصا على بعض الأعمال ، وملاحظة الجوانب المختلفة في ادائها من حيث: توقيت الاداء والتكرار ، و مدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ومدى كفاءة العمليات الانتاجية ، وظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.
- ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل اعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

إيجابيات الملاحظة (4 مزايا هي) :

- 1) الحصول على بيانات واقعية قياسا بالأسلوبين السابقين.
- 2) توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة اذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك.
- 3) تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

سلبات الملاحظة: (3 عيوب هي) :

1. قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء.
2. لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
3. قد يعترض بعض الموظفين علي ملاحظتهم اثناء العمل.

رابعا : سجل الموظف اليومي:

وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

إيجابيات سجل الموظف اليومي:

استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان معا رسدا موسعا لتوصيف الوظيفة

سلبيات سجل الموظف اليومي:

1. وقد يعاب علي هذا الاسلوب تحيز الموظف ومبالغته احيانا.
2. تحيز الموظف بالمبالغة لبعض جوانب العمل وتقليله لجوانب أخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

ونعرض فيما يلي بعضا من هذه المشكلات:

1. خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:

- يخشى كثير من الموظفين من وظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة.
- ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة اتباع ما يلي:
 - التهينة المبدئية لدى الموظفين.
 - محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
 - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي ، أو تصريح للمدير المسئول.

2. ضرورة تحديث المعلومات :

- والوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير، اما من خلال اضافات جديدة للعمل ، او تغيير الادوات المستخدمة ، أو الهياكل التنظيمية، أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة.
- وهناك طريقتان يمكن اتباعهما للتحديث بالمنظمة وهما:
 - 1) قيام ادارة الموارد البشرية بأرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها باي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
 - 2) الطلب من مدراء الإدارة أو الأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية باي مرنيات أو اقتراحات حول الاوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها ، أو تصنيفها.

3. عملية تحليل الوظائف تنتهي بعملية اخري هي توصيف الوظائف.

- ❖ هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم.
- ❖ ومن ثم فان أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل.
- ❖ ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.

- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وليس هناك شكلا محددًا لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة.

توصيف الوظائف

يمكن القول إن ابرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

- ماذا يعمل الموظف ، (المسمى الوظيفي)
- كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات)
- ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة
- ماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة

متطلبات الوظيفة

- تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة.
- ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها.
- وغالبا ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب اساسية هي:
 - **المعرفة**: المستوى التعليمي التدريب الخبرات السابقة.
 - **المهارات**.
 - **القدرات الخاصة**
 - **السمات الشخصية**: الذكاء / المظهر / الاستعداد الاجتماعي/ ضبط النفس.

أولا : المعرفة:

وتعني المعرفة ، كل ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

ثانيا : المهارات:

و تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال ، مثل تشغيل الآلات ، استعمال الايدي أو الاصابع ، الدقة والسرعة ، قوة الملاحظة.

ثالثا : القدرات الخاصة:

- وهي القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن اجمالها فيما يلي:
 - القدرة على الابتكار
 - القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات
 - القدرة على الحوار
 - القدرة على التفاوض
 - القدرة على التعبير عن الذات
 - القدرة على إدارة الآخرين والتعاون معهم
 - القدرة التحليلية والقدرة الكتابية
 - القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة

رابعا : السمات الشخصية:

- حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب ان يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه ، (حسب نوع الوظيفة)
- وتحديد المواصفات الشخصية يحددها خبير إدارة الموارد البشرية أو الرئيس المباشر للعمل المطلوب .. وأهمها :
 - الذكاء
 - سعة الصدر وحسن الخلق
 - الأمانة
 - الاستقامة والإخلاص
 - الطموح والقيادة
 - السيطرة على النفس
 - الشجاعة
 - المظهر
 - القوة البدنية (في بعض الوظائف)

تصميم الوظائف

تُعرف عملية تصميم الوظائف بأنها:

(a) " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، والمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقررة لها ، وذلك في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة "

(b) **تعريف آخر** : "عمل من شأنه ان يحفز الموظف ، ويرفع من روحه المعنوية ، ومن ثم زيادة عطاؤه ، وإنتاجيته ، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعتراب "

استراتيجيات تصميم الوظائف

- إن عملية تصميم الوظائف تخضع للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة.
- ويمكن هنا عرض أهم المناهج في هذا الخصوص وهي:
 - منهج الإدارة العلمية.
 - منهج العلاقات الإنسانية.
 - منهج خصائص الوظيفة.
 - المنهج الاجتماعي الفني.
 - وكل منهج له أسلوبه في عملية التصميم ، ولكل أسلوب مزاياه وعيوبه.

←←← انتهى →→→

المحاضرة (٥) : [تخطيط الاحتياجات البشرية]

* تعريف التخطيط :

< التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل .

< التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها .

* والتخطيط عموما يدور حول عدة نقاط أهمها :

١- الهدف. ٢- العمل. ٣- المستقبل. ٤- الاستمرارية.

* مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

إن (مصطلح تخطيط الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning الذي كان شائعاً ولازال كذلك في بعض المنظمات ، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما و نوعاً ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية.

* ويجب النظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية ومن ثم نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي :

- إن عملية التخطيط الموارد البشرية : تهتم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد ، والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده ، وللقطاعات المساندة أيضاً .

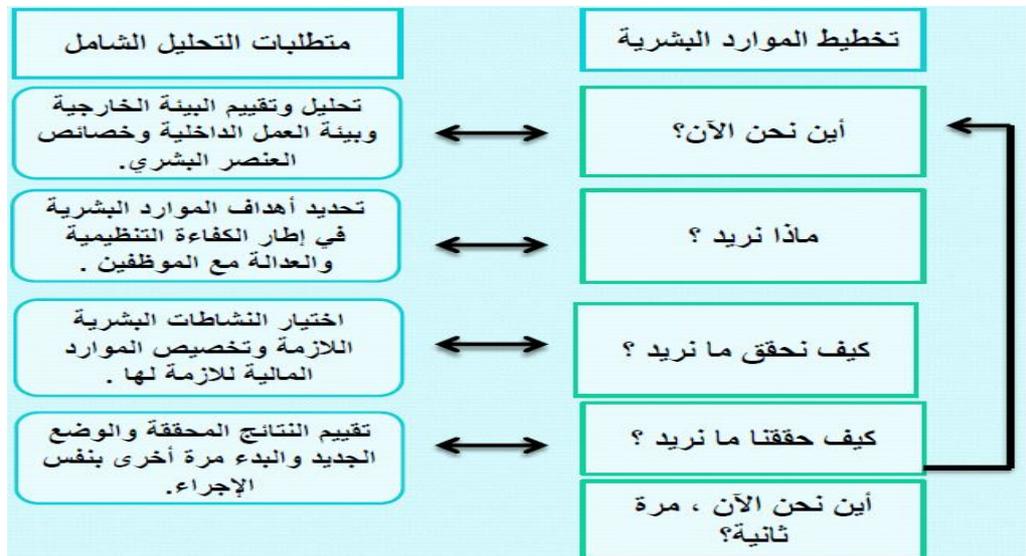
- تخطيط الموارد البشرية : هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

- كما يعرف تخطيط الموارد البشرية : بأنه (تقديرات و تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها .

- أيضاً يقصد بتخطيط الموارد البشرية : عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو متغير تابع لتغير في إستراتيجية المنظمة ككل.

* شكل يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة :



* إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول ما يلي :

- ١- الأهداف أ ماذا نريد ؟ .
- ٢- البدائل أو الاختيارات الممكنة لتحقيق الأهداف .
- ٣- تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدم قياسا بالموارد المتاحة .
- ٤- المفاضلة و الاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف .

*** أهمية الموارد البشرية :**

أولاً : الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.

ثانياً : أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.

ثالثاً : نظراً للتدخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.

رابعاً : أن تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار **ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت قراراتها وفعاليتها.**

خامساً : حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم عليها أن تعطي اهتماما مباشرا برسم خططها البشرية المستقبلية وفقا لهذه المتغيرات .

- وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي :

- التغيرات الاقتصادية الدولية و الإقليمية و المحلية.
- التغيرات السكانية (نسبة المواليد ، نسبة الوفيات ، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة ، استقدام العمالة الأجنبية... الخ) .
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع ، وعاداته و تقاليده ، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين و للمجتمع ككل) .

سادساً : إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

- ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط للموارد البشرية ؟

- ما نريد تأكيده هو أن هناك ترابطا بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية وأن هذا الترابط ناتج أساسا عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ورغبات الموظفين والعاملين.
- إن **الخطط الإستراتيجية الشاملة** للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويما شاملا لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكا أساسيا في تحقيق الأهداف ومتى ما تمت عملية التقويم في كافة جوانب الموارد البشرية يمكن إعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

*** العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :**

- (١) طبيعة المنشأة ومجال عملياتها ، وحجمها وعمرها الإنتاجي . (٢) المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق .
- (٣) مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات .
- (٤) الموقع الجغرافي .

* خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

أولاً : تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية ، أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.

ثانياً : تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.

ثالثاً : تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الإنتاج أو تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

رابعاً : حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغيب و دوران العمل ، الإصابات والحوادث ، نقص التدريب أو الخبرة وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

خامساً : حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً .

سادساً : تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

مثال : تعتزم شركة عسير و قحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :

- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة .

- عدد أيام الإجازات السنوية ٨٥ يومياً .

- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.

فما هو :

١- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟

٢- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟

حل المثال :

- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة = ٥٠٠,٠٠٠ + ٥٠٠,٠٠٠ × ١٠% = ٥٥٠,٠٠٠ وحدة .

- المدة المطلوبة للإنتاج = ٥٥٠,٠٠٠ وحدة × ٣٠ ÷ ٦٠ دقيقة = ٢٧٥,٠٠٠ ساعة عمل .

- صافي عدد أيام العمل في السنة = ٣٥٥ - ٨٥ = ٢٧٠ يوم .

- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً = ٢٧٠ × ٧ = ١٨٩٠ ساعة .

- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة = ٢٧٥,٠٠٠ ÷ ١٨٩٠ = ١٤٦ عامل .

- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة = ١٤٦ - ١٢٦ = ٢٠ عامل .

* أساليب تقدير الاحتياجات البشرية :

أولاً : تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

ثانياً : تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

ثالثاً : التوفيق بين العرض و الطلب.

أولا : تحليل الطلب :

١) الأساليب غير الكمية وأهمها :

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

٢) الأساليب الكمية وأهمها :

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

١) الأساليب غير الكمية (التقديرية) :

أ- **طريقة التقدير على أساس مراكز العمل** : يتم تقديرها هنا استنادا على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم ، فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين و الجرسونات و المشرفين لمطعم (بيتزا هت) بعدد ١٥ فردا ، فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير .

ب- **طريقة تقدير المشرفين** : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائرته بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية.

- وتعتبر هذه الطريقة سهلة و سريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حاله عدم توفر البيانات.

- غير أن من ابرز عيوبها :

- طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير. - وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

ج- **طريقة التجربة والخطأ** : وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي وإنما استنادا إلى قاعدة التجربة والخطأ.

- ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب إلا أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير

الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

د - **طريقة دلفي** : يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل.

- خطوات أسلوب دلفي :

١) تعريف المشكلة موضوع الدراسة.

٢) تحديد الأسئلة أو الاستقصاء مع ملاحظة وضوح الأسئلة وإمكانية إجابتها.

٣) تحديد مجموعة من الخبراء المشاركين و إعطائهم خلفية واسعة عن موضوع البحث.

٤) إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.

٥) يقوم المنسق باستقبال الإجابات وتحليلها و تلخيصها.

٦) يقوم المنسق بإرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها و صياغتها ومعها الإجابات الأولية إلى مجموعة من الخبراء .

٧) يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال إجابات الجولة الثانية و تحليلها و تقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق في وجهات النظر.

٢) الأساليب الكمية :

أ- **طريقة تحليل الاتجاه** : يمكن أن نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني :

- النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلا) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

ب- **طريقة تحليل المعدلات** : تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل و متغير (حجم المبيعات) مثلا و الاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

مثال : كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥٠٠,٠٠٠ لمندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع :

- وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي :

- السنة الأولى ٨ مليون ريال. - السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

- وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \bullet \text{ السنة الأولى} &= \frac{٥,٠٠٠,٠٠٠ - ٨,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = \frac{٣,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = ٦ \text{ مندوبي بيع جدد.} \\ \bullet \text{ السنة الثانية} &= \frac{٨,٠٠٠,٠٠٠ - ١٠,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = \frac{٢,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = ٤ \text{ مندوبي بيع جدد.} \end{aligned}$$

ثانيا : تحليل العرض :

١) **طريقة مخزون المهارات** : تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصورا واضحا عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

٢) **خرائط الإحلال** : تمثل خرائط الإحلال أشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا.

- ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

٣) **طريقة نظم المعلومات الآلية** : تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل.

- ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف.

- الظروف الاقتصادية العامة .

- العرض المتوقع للعمال من خارج المنظمة ويستلزم المنظمة دراسة والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية .

- أوضاع سوق المهن .

- أوضاع الأسواق المحلية .

ثالثا : التوفيق بين الطلب و العرض : ١- وجود توافق بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.

٢- هناك زيادة في الطلب قياسا بالعرض (حالة عجز) .

٣- هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض) .

- كيفية علاجها :

< الحالة الأولى : زيادة الطلب عن العرض (حالة عجز) :

(١) وهنا يمكن اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف. (٢) الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل الإغراء .

(٣) تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة. (٤) استخدام عمالة مؤقتة.

(٥) زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش . (٦) زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.

(٧) تحسين برامج الأجور والحوافز إذا كانت ستؤدي إلى مزيد من الإنتاجية .

< الحالة الثانية : زيادة العرض عن الطلب (حالة فائض) :

(١) تخفيض ساعات العمل ، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية. (٢) تشجيع التقاعد المبكر.

(٣) تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت. (٤) استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.

(٥) وأخير ا قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

< الحالة الثالثة : نقص في الطلب وزيادة في العرض (حالة فائض) :

- توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند القطاعات فقد يكون التقدير دقيقا وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ويمكن إجمال ما سبق علي النحو التالي : * تعريف التخطيط : للتخطيط عدة تعاريف منها :

< التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غدا. < التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.

- التخطيط يدور حول عدة نقاط هي : - الهدف - العمل - المستقبل - الاستمرارية .

- التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات .

* مفهوم تخطيط الموارد البشرية : - مصطلح (تخطيط الموارد البشرية) .

- حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning .

- ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعا ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية في عدة جوانب.

* تخطيط الموارد البشرية :

هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

* إستراتيجية الموارد البشرية : هي متغير تابع للتغير في إستراتيجية المنظمة.

* أهمية تخطيط الموارد البشرية : - لابد أن يتوافق تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الشاملة للمنظمة ، ومع خطط النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

- يمكن إجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات على النحو التالي : (٥ نقاط) :

أولا : الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل.

ثانيا : أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة " إنتاج أكثر بتكلفة أقل " .

رابعا : أن عملية التخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية .

خامسا : إن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة، لذا فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماما مباشرا يرسم خططها البشرية المستقبلية وفقا للمتغيرات.

* أهداف تخطيط الموارد البشرية : ويمكن تحديد هذه الأهداف في :

- أهداف المنظمة : المزيد من الفعالية و الإنتاجية. - أهداف الأفراد : الرضا عن العمل وإشباع الاحتياجات المتعددة لهم.

- ويمكن حصر أهداف هذه العملية فيما يلي :

(١) جمع الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب .

(٢) مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر بتكلفة أقل) .

(٣) أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية ، وإنما أيضا المحافظة على طاقتها.

(٤) إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

(٥) تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

(٦) الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين و التدريب .

* تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي :

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي : هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى و أسلوب تحقيق هذه الأهداف.

- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية ، وإن هذا الترابط ناتج أساسا عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف ورغبات الموظفين والعاملين.

* مراحل التخطيط الاستراتيجي :

- تحديد الرسالة و الأهداف . - التقييم . - التنفيذ .

- تحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل المناسب . - تقويم وضع المنظمة خارجيا وداخليا جوانب القوة والضعف .

* العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها وعمرها الإنتاجي . - المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق .

- مستوى التكنولوجيا المستخدمة . - الموقف المالي للمنظمة .

- الموقع الجغرافي . - التشريعات والأنظمة الحكومية . - سوق العمالة .

< وعلى ضوء دراسة هذه العوامل ينبغي جمع ودراسة وتحليل معلومات وبيانات بعضها يمكن الحصول عليه من داخل المنظمة و البعض الآخر من خارجها.

- تتناول المعلومات والبيانات الداخلية ما يلي :

- (الإنتاج التسويق التمويل النشاطات الأخرى المساندة) .

< أما المعلومات عن الظروف الخارجية فتشمل ما يلي :

- (الأوضاع الاقتصادية العامة أوضاع المنافسين ظروف سوق العمل مستويات التكنولوجيا الساندة في مجال عمليات المنظمة) .

* خطوات تحديد الاحتياجات البشرية :

أولاً : تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.

ثانياً : تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية أو القيمة النقدية) وفق المعايير الساندة حالياً.

ثالثاً : حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة الغياب ، دوران العمل ، الإصابات والحوادث.

رابعاً : تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يوميا) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقا لاحتياج المنظمة.

* أساليب تقدير الاحتياجات البشرية :

أولاً : تحليل الطلب :

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد أفراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة ، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء أفراد.

(١) الأساليب الغير كمية (تقديرية) :

- طريقه التقدير على أساس مراكز العمل :

يتناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل شركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ، متاجر السلسلة.

- طريقة تقدير المشرفين :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل.

- طريقة التجربة و الخطأ :

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمي وإنما استنادا إلى قاعدة التجربة والخطأ.

- طريقة دلفي :

يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ، ويقوم مبدأ دلفي على

أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن أن يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخليا وخارجيا.

٢) الأساليب الكمية :

- طريقة تحليل الاتجاه :

الهدف من هذا التحليل الإجابة على السؤال (هل هناك علاقة بين قائمة الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل) . ؟

- طريقه تحليل المعدلات :

هذه الطريقة تتنبأ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير مثلا والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

- طريقة تحليل معامل الارتباط :

يقوم أسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط إحصائيا بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر.

ثانيا : تحليل العرض : - العرض من داخل المنظمة. - العرض المتوقع من خارج المنظمة.

١) طريقه مخزون المهارات : يتكون من قائمه بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيلية عن كل موظف وتستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

٢) خرائط الإحلال : تمثل أشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة.

٣) طريقة نظم المعلومات الآلية : تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل و يسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية.

ثالثا : التوفيق بين العرض والطلب :

ويكون ذلك بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل ، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا ليتم التوفيق بشكل فعال.

نلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..

المحاضرة (٦) : [الاستقطاب ، الاختيار ، الاختبارات و المقابلات]

* الاستقطاب هو :

- البحث عن الأفراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بالطرق المختلفة ثم اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.

- لكي نقوم بعملية الاستقطاب لابد من تحديد ٣ أمور هي :

(١) مسمى الوظيفة وموقعها.

(٢) واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.

(٣) شروط شغل الوظيفة المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

* أهمية الاستقطاب : وتتعدد الأسباب التي تبين أهمية الاستقطاب ونذكر منها : (٥ أسباب) :

(١) **الاستقطاب الجيد** هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.

(٢) كلما تعددت **أساليب البحث** في قاعدة المتقدمين للعمل كلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الكفاءات ، وكلما أمكن اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين للعمل كما ونوعا .

(٣) من خلال الاستقطاب ، **تستطيع المنظمة توصيل رسالتها** إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

(٤) أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى **في بناء قوة العمل الفعالة** والمنتجة ، ذلك أن هذه العملية بما يستتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب ، وكذلك عملية الاختيار الفعلي تقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.

(٥) تحدد لنا عملية الاستقطاب **أي الوسائل أفضل** في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان ، الاتصال الشخصي ، المعاهد والجامعات ، المكاتب الشخصية) ، وهذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن الكفاءات المعينة (مثلا : كتابية ، فنية ، مهنية ، إدارية وسطى ، ورفيعة عليا) .

* قواعد الاستقطاب :

أولا : مركزية سياسة الاستقطاب : أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور :

١- حفظ البيانات والمعلومات **بشكل مركزي ومنظم** ، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة إليها.

٢- مراجعة المعلومات **وتطويرها أو تعديلها** عندما تستجد الظروف التي تستدعي مثل هذا الأمر (تعديلات على توصيف الوظائف ، الهياكل التنظيمية ، أو تقدير الاحتياجات ، أو أساليب الاختيار) .

٣- **توحيد إستراتيجية الاستقطاب** وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحات الإعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

ثانيا : دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة :

١- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.

٢- حدود و سوق العمل/ محلي / إقليمي / أو دولي.

٣- الظروف الاقتصادية السائدة.

٤- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب :

وذلك من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة.

*** طرق الاستقطاب :** هناك طريقتين أساسيتان للبحث عن الكفاءات وهما :

< الاستقطاب الداخلي . < الاستقطاب الخارجي .

أولاً : الاستقطاب الداخلي :

*** خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف الكتابية :**

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة .
- فحص حركة التنقل الداخلية .
- فحص مخزون المهارات .
- الإعلان الداخلي عن الوظائف .
- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية .
- تنفيذ عمليات الاستقطاب المختارة .

*** خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف القيادية الرفيعة:**

- تحديد الوظائف الشاغرة .
- التنفيذ .
- مراجعة طلبات .
- المتقدمين من الداخل من خلال لجنة عليا من المديرين .
- فحص مخزون المهارات وقوائم الإحلال .
- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية .

*** مزايا الاستقطاب الداخلي :**

(١) ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج وهو مما يزيد إخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.

(٢) انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهينة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.

(٣) موظفو الداخل غالباً ما يكونون أكثر معرفة بفلسفة وأهداف المنظمة و أكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها واقل ميلاً للخروج منها.

(٤) تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.

*** عيوب الاستقطاب الداخلي :**

(١) أن قفل الباب على التعيينات الداخلية قد يصيب المتقدمين للوظائف من الخارج بالإحباط ويسيء أكثر إذا تكرر هذا الأمر بالمنظمة.

(٢) يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل ومن ثم تضيع منها فرص التطوير والابتكار المحتملة.

(٣) قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من (رجال الإدارة) أو الملتحقين حولها.

ثانياً : الاستقطاب الخارجي :

- أهم وسائل الاستقطاب الخارجي : - المعاهد والجامعات .
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية .
- مكاتب التوظيف .
- الإعلانات .
- الاتحادات العمالية .
- الموظفين الحاليين بالمنظمة .
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية .
- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها .

١) الإعلانات :

- تمثل الإعلانات مصدر جيداً من مصادر الاستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل ومع ذلك فيجب أن يراعى في الإعلانات عن الوظائف جانبين هما : ١- وسيلة الإعلان. ٢- بناء الإعلانات وتصميمها.

٢) مكاتب التوظيف :

تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل وتظهر في الصورة ثلاثة أنواع من هذه المكاتب :

١- مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية مثل الغرف التجارية والصناعية.

٢- المكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية ومكاتب العمل والعمال بالمملكة أو المكاتب المماثلة بالدول الأخرى.

٣- مكاتب العمل الخاصة.

٣) مكاتب الاستقطاب الاستشارية :

- تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف الى البحث نيابة عن المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى.

- وتتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة مثل المديرين العاملين أو المديرين التنفيذيين.

- وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات ثم تقدم بعد ذلك نتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.

٤) المعاهد والجامعات :

حيث يمكن القيام بعملية الاستقطاب من خلال المعاهد المتخصصة (صناعية ، تجارية ، أو مهنية أو فنية) وكذلك

من الجامعات التي تمثل مصدراً من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية.

٥) الموظفين العاملين بالمنظمة :

- وهذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية.

- وتقوم هذه الطريقة على الاتصال المباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء

ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة وخاصة الوظائف الكتابية أو المهنية أو الفنية.

٦) مكاتب التوظيف بالمنظمات :

- وتبعاً لهذا الأسلوب : فإن المنظمة تعلن عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن

وجدت لها فروع وهذه وسيلة ملفتة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلاً.

- على أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا للوظائف الإدارية الدنيا أو الكتابية أو المهنية ، ولا تستخدم للإعلان عن الوظائف الرفيعة المستوى.

٧) استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت) :

- الحاسب الآلي هو من وسائط الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الجديد من القرن ٢١ .

- كذلك يتم استخدام البريد الإلكتروني في طلبات التوظيف وهذه الوسائط ليست فقط محلية بل تمتد لتكون إقليمية أو عالمية.

٨) الاتحادات العمالية :

- في المنظمات ذات الأحجام الكبيرة قد تصر النقابة العمالية داخل المنظمة أو الاتحاد العمالي على أن تعطي الأولوية في البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل من داخل المنظمة نفسها.

- وقد يترتب على هذه الطريقة ايجابيات أو سلبيات تحد من استخدامها في عملية الاستقطاب.

* الاختيار هو :

- العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة الشاغرة.

* مراحل الاختيار :

< خطوات الاختيار للوظائف الكتابية :

- استقبال طلبات التوظيف (خطابات أو سيرة ذاتية) .

- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.

- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية و الشخصية .

- الفحص الأولي لطلبات التوظيف (أو مقابلة أولية) .

- قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

< خطوات اختيار الوظائف المهنية :

- استقبال طلبات التوظيف.

- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.

- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.

- قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

< خطوات اختيار الوظائف القيادية :

- استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة والاستشارية التي توضح خلفية المرشحين.

- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا.

- مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح حول الأجر والمزايا الأخرى.

- مقابلة مع الرئيس / أو نائب أو المدير العام.

- قرار الاختيار / أو حجب الاختيار.

* استمارة طلب التوظيف هي :

- سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظيفة ويرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم وكذلك عن الأماكن السابقة للعمل ، والجهات المرجعية التي يمكن أن تزكى المتقدم للعمل.

- ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة إلى أخرى، ووفقا لمجموعة الوظائف المتقدم إليها.

< ويمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة إلى أجزاء رئيسية :

- المعلومات العامة الشخصية .
- التاريخ الوظيفي السابق .
- معلومات عن الحالة الصحية .
- معلومات عن المستوى التعليمي و التدريبي .
- الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار و التزكية .

* السيرة الذاتية هو :

- **سجل غير رسمي** يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية ، مستواه التعليمي ، وشهاداته العلمية ، خبرته السابقة ، والوظائف التي انتقل فيها ومسئوليتها وواجباتها ، وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم ، والى جانب ذلك الهويات الشخصية والحالة الاجتماعية.

< تذكر أن :

السيرة الذاتية هي (**عرض بيع**) خدمات وكلما أحسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك أكبر في إقناع المشتري بالشراء.

* السيرة الذاتية :

تعني مسار حياة الفرد والتي يمكن أن تقدم لأصحاب العمل أو مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الاهتمام عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وإنجازاته السابقة في مجال العمل.

< إن ابرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها هي :

- **البيانات الشخصية** : للمتقدم للعمل (الاسم ، العنوان العمر ، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ، المكان الإقامة) .
- **البيانات العلمية والتدريبية** : (الدرجات العلمية ، تواريخها ، مسميات المعاهد والجامعات ، ونوعيات البرامج التدريبية) .
- **البيانات المهنية والوظيفية** : (الوظائف السابقة ، أماكنها ، ومحتوياتها ، ومدتها) .
- **بيانات أخرى** : مثل الهوايات ، الوضع الصحي ، المهارات الخاصة.

* الاختبارات :

< أساسيات وشروط نظام الاختبارات :

- تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها : قيادية ، أو مهنية ، أو فنية.

< هناك شروط ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها :

- أن يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
- أن يتمتع الاختبار بالموثوقية : وهي تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار إذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد.
- المصدقية : وهو أن يتصف الاختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.
- يجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

< من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف :

- ١- **اختبارات الذكاء** : وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد و استعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية.
 - ٢- **اختبارات القدرات و الاستعداد** : ويستدل باختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح.
 - ٣- **الاختبارات الشخصية** : وتهدف الاختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد : مثل الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي ، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.
 - ٤- **اختبارات الانجاز أو المعرفة المهنية** : تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.
 - ٥- **اختبار نماذج الأداء** : وهي اختبارات عملية تهدف إلى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرمجة الآلية.
 - ٦- **مركز التقويم الإداري** : تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الأزمات الإدارية التي يمكن أن تواجه المتقدم الوظيفة أثناء العمل ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.
- < من أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز هي :

- تمرين محتويات السلة.
- المناقشات الجماعية الحرة.
- الأدوات الإدارية.
- المحاضرات الفردية.
- الاختبارات الموضوعية.
- المقابلات.

* المقابلات :

- تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية المقابلات كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين.
 - أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن أن يتضمن تحقيق ما يلي :
- (١) هل يستطيع المرشح المتقدم : أداء الوظيفة فعلاً ؟ .
 - (٢) هل لدى المرشح : الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟.
 - (٣) هل يستطيع الموظف : أن ينصهر في المنظمة ؟.
- < أسباب عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً : و قد يرجع ذلك للأسباب الآتية :
- ١- عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الآخر.
 - ٢- اختلاف نمط المقابلة مع اختلاف أطراف المقابلة ، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة.
 - ٣- قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المُقابل (المرشح) .

*** المقابلات الفعالة :** من جوانب الاهتمام بالمقابلات الفعالة (٧ جوانب هي) :

- مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع.
- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
- مراجعة استمارة طلب الوظيفة.
- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
- تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة.

*** جوانب المقابلة :**

- (١) الجانب الحيوي الطبيعي.
- (٢) جانب المعرفة.
- (٣) الذكاء العام.
- (٤) القدرات الخاصة.
- (٥) الهوايات.
- (٦) السمات الشخصية.
- (٧) مدى ملائمة ظروف الوظيفة و مميزاتا للمتقدم.

*** أنواع المقابلات :**

- المقابلات غير الموجهة.
- المقابلات المقننة.
- المقابلات المتلاحقة.
- المقابلات الجماعية.
- المقابلات المجردة.
- المقابلات الموقفية.

*** الأخطاء الشائعة في المقابلات :** ويمكن تحديد أهم هذه الأخطاء فيما يلي :

- (١) الحكم السريع على المتقدم.
- (٢) البحث عن نقاط الضعف.
- (٣) عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- (٤) الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.
- (٥) تأثيرات الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين.

< المرجعيات والتوصيات الشخصية :

- ١- الفحص الأولي لطلبات التوظيف.
- ٢- الاختيارات.
- ٣- المقابلات.

< العدالة و المساواة في عملية الاختيار :

- أولاً : اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.
- ثانياً : الثبات والتوازن.
- ثالثاً : إعداد إجراء للاختبارات والمقابلات.
- رابعاً : الروية عدم التسرع في إجراء الاختيار.
- خامساً : تجنب الإيحاءات الشخصية.

*** ومما سبق يمكن القول إن :**

< أنك إذا أردت أن تنفذ عملاً مهماً يجب أن توكل الأمر إلى من هم أهل له ، ويستوي في ذلك الأفراد و المنظمات تجارية أو غير تجارية.

< ولكي يتأكد المرء من قدرة من سيكلف بتنفيذ العمل فلا بد أن :

- يحدد طبيعة العمل المطلوب.
- مواصفات الرجل المطلوب.
- بيئة العمل المطلوبة.
- الحوافز المقدمة للعمل من أجر ومزايا مادية وغير مادية.
- البحث عن من سيقوم بتنفيذ العمل.

*** إن مفهوم الاستقطاب :**

هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية ، (ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم ، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل) .

< ولكي نقوم بهذه العملية لابد أن نحدد :

- مسمى الوظيفة وموقعها.
- واجبات الوظيفة و مسؤولياتها.
- شروط شاغل الوظيفة ، أي المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

*** أهمية الاستقطاب :**

- هناك علاقة واضحة بين عملية الاستقطاب وبين الحالة التي يتميز بها **سوق العمل في الخارج**.
- وكلما كان سوق العمل شحيحا كلما كانت عملية الاستقطاب أكثر استرخاء في الشروط و جاذبية في الإغراءات.
- وكلما كان هناك فائضا في سوق العمل، كلما لاحظنا تشديداً في شروط العمل وميلاً إلى تخفيض الإغراءات.

*** وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية :**

- الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
- من خلال الاستقطاب ، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بها.
- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات.

*** قواعد الاستقطاب :** من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الاستقطاب لابد أن تعتمد المنظمات القواعد و المبادئ التالية :

أولاً : مركزية سياسة الاستقطاب. ثانياً : دراسة أوضاع سوق العمل. ثالثاً : التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب.

*** طرق الاستقطاب :** هنالك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات وهما :

أولاً : الاستقطاب الداخلي : حيث تلجأ كثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة.

< وهذه الطريقة لها بعض المزايا :

(١) ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج.

(٢) انخفاض تكلفة الاستقطاب و التهيئة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياسا بالمعينين من الخارج.

< ومن ناحية أخرى فإن سياسة الاستقطاب من الداخل لا تخلو من بعض العيوب ونذكر بعضها :

(١) أن قفل الباب على التعيينات الداخلية قد يصيب بالإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج.

(٢) قد يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة.

ثانياً : الاستقطاب الخارجي : وتتعد وسائل الاستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات ، ويأتي على رأس أهم هذه الوسائل ما يلي :

- ١- الإعلانات .
- ٢- مكاتب التوظيف .
- ٣- مكاتب الاستقطاب الاستشارية .
- ٤- المعاهد والجامعات .
- ٥- الموظفين الحاليين بالمنظمة .
- ٦- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها .
- ٧- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية .
- ٨- الاتحادات العمالية .

* الاختيار هو : العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات ، وتعيينهم في نهاية الأمر.

- الاستقطاب . - الاختيار . - التعيين .

- وكذلك يمكن أن نعرف عملية الاختيار بأنها : العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة .

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المقارنة تتم بين جانبيين هما :

➤ مواصفات الفرد من حيث :	➤ متطلبات الوظيفة من حيث :
- التأهل العلمي . - الخبرة . - التدريب السابق . - المهارات الشخصية . - القدرات الشخصية . - السمات الشخصية .	- واجبات الوظيفة . - مسؤوليات الوظيفة . - صلاحيات الوظيفة .

- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها لمرشح .
- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا .
- المقابلات مع خبراء الأفراد .
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار .
- الاختبارات .
- مقابله مع الرئيس أو المدير العام .
- استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة .
- مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح .
- المقابلات مع خبراء الأفراد .
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف .
- استقبال طلبات التوظيف .

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~