

# إدارة الموارد البشرية

---

جزء الاختبار الفصلي من المحاضرة ١ إلى ١٢

٢٠١٨

## المحاضرة [١]: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

### التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية

العالم حولنا مليء بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور فهناك مثلاً: سور الصين العظيم، وصول الإنسان للقمر. كيف تحققت هذه الإنجازات؟ ومن ورائها؟ لاشك ان الانسان بطاقته وجهده وبعزمته وطموحه هو العامل الأول في هذه الإنجازات، ومع ذلك فإن وراء ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه، وقد تكون الإدارة التي حققت الإنجازات السابقة بالاشتراك مع البشر إدارة دكتاتورية او استشارية ديموقراطية وقد تكون هذا وذلك. ومع ان البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها، وكذلك طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم جميعا يسعون إلى تحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العملية.

ان التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الانسان، هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلف منها:

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التغيرات التكنولوجية.
- تقنية الاتصالات والمعلومات.
- البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.
- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

### المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

- أول إدارة إسلامية للحكم في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام في المدينة المنورة (توحيد قبائل متنافرة تحت راية واحدة).
  - إدارة الفتوحات الإسلامية عسكريا وسياسيا واقتصاديا وجغرافيا واجتماعيا.
  - إدارة المنشآت التعليمية والصحية في مراكز الدولة الإسلامية الواسعة في بغداد ودمشق وشمال افريقيا وقرطبة وسمرقند وبخارى وطاشقند.
- ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة.
- وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع، يقول الله تعالى: (وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل)
- ونلخص مما سبق ان قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتماماتها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم منها على سبيل المثال لا الحصر:
١. مجال الاختيار والتعيين.
  ٢. مجال المسؤولية والتفويض.
  ٣. مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
  ٤. مجالات النصح والاستشارة.
  ٥. مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
  ٦. تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها:

١. الوسطية.
٢. الإنسانية.
٣. الانتماء الى الجماعة.
٤. التفاعل من المتغيرات البيئية.

### الإدارة العلمية

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العملية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة، ويترتب من ثم على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل. وقد انتهجت "الإدارة العلمية" روادها (فريدريك تايلر، و فرانك جلبرت، وهنري جانتي) أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.

يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية مايلي:

١. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
٢. حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
٣. يعامل الانسان في العمل كطاقرة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية.
٤. ينظر الى العامل " كرجل اقتصادي " هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
٥. أهملت مدرسة الإدارة العملية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت ان هنالك جوانب أخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل. نتيجة لتفكير " الإدارة العلمية " انحصرت وظيفة الأفراد في: التوظيف ، التدريب ، والصحة والسلامة.

### العلاقات الإنسانية

إن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من ان العاملين لا يدوان يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهم ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق الا نجاحا محدودا من حيث زيادة درجة الاشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، ويعود ذلك في نظر الباحثين الى عدة أسباب من أهمها:

١. ان نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة ان " العامل السعيد هو عامل منتج "
٢. تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماما.
٣. تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه وهي البناء الوظيفي واللوائح وأنظمة العمل.
٤. تناست هذه المدرسة ان العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية.

### إدارة الافراد

يمكن تحديد أهداف إدارة الافراد كجهاز متخصص بانه يعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها، وبما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الافراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

### التحول الى إدارة الموارد البشرية

#### لماذا التحول؟

لقد كان ظهور إدارات الافراد كوسيط بين الإدارة والعاملين قفزة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، فمن هذا المنطلق تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد وتطويرها والمحافظة عليها. هنالك قصورا في دور إدارة الافراد لعدة أسباب:

١. ذلك انه لم يكن هنالك تناغما بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالاتها والنشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
٢. كذلك لم يكن الارتباط والتكامل واضحا بين نشاطات إدارات الافراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل.
٣. لم يكن دور إدارة الافراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثرا.
٤. كان محور تفكير الإدارة هو جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب.

### مالذي أوجب إعادة التفكير؟

لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل جديدة لعل أهمها مايلي:

١. التنافسية. ٢. التحفيز. ٣. القضايا الاجتماعية. ٤. التطور التقني. ٥. التطور الإداري.

## التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

لازال هناك خلط لدى كثير من المديرين والباحثين بين مصطلحات (إدارة الأفراد) و (إدارة الموارد البشرية). فالبعض يرى المصطلحين هما نفس الشيء سواء من حيث الفلسفة والمنطق أو من حيث المضمون والبعض يرى اختلافا في المنطق وليس في المضمون ، وآخرون يرون اختلافا جذريا في فلسفة ومنطق المصطلحين.

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية نتيجة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وللتطور في الفكر الإداري لدى الباحثين والممارسين استشعارا منهم لأمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات والمجتمع معا. ونتيجة لذلك:

١- اتجهت الكثير من الجامعات لتعديل مسار مسميات ( إدارة الافراد ) الى مسميات ( إدارة الموارد البشرية ).

٢- حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة بدلا عن إدارة الافراد.

٣- ظهر الكثير من المؤلفات التي تحمل اسم إدارة الموارد البشرية بدلا عن مسميات إدارة الافراد التي كانت سائدة حتى الثمانينات من القرن الماضي.

## الآن هل يعني ماسبق ان هناك اختلافا جوهريا في الفلسفة والمضمون بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية؟

للإجابة على هذا السؤال نقول ان نقاط الاتصال والاتفاق بين المصطلحين لا زالت اقرب من نقاط الانفصال بالرغم من ما يبدو من اختلافات في المنطق والفلسفة الا انه يمكن ان يظل مسمى (أدارة الافراد) من الناحية التطبيقية في المنظمات او من الناحية العلمية في الجامعات كما هو اذا حمل هذا المسمى روح ومضمون وفلسفة مسمى ( الموارد البشرية ).

## نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<ul style="list-style-type: none"><li>- هي إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.</li><li>- الانسان كيان مستقل وليس تابع له متطلبات.</li><li>- الافراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- الانسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنه</li><li>- مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ولكن بطريقة إنسانية - انها إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة</li></ul>	<b>الفلسفة</b>
توافق بين اهداف المنظمة واهداف الافراد ويتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والافراد.	تحقيق اقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	<b>الهدف:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>١. تحقيق وتديبر الاحتياجات.</li><li>٢. تطوير الافراد.</li><li>٣. تعويض الافراد.</li><li>٤. تنمية العلاقات مع الموظفين.</li><li>٥. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</li><li>٦. التطوير التنظيمي.</li><li>٧. الاتصالات والاعلام وزيادة مجالات الخدمات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تخطيط وتديبر الاحتياجات من الكوادر البشرية.</li><li>تطوير الافراد.</li><li>تعويض الافراد من خلال الرواتب</li><li>تنمية العلاقات مع الموظفين.</li></ul>	<b>النشاطات</b>
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.	الإدارة العليا كإدارة استشارية.	<b>الموقع في الهيكل التنظيمي</b>

## المحاضرة [٢]: المفاهيم، الاستراتيجيات والأهداف

### تعريف إدارة الموارد البشرية:

- مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة والتي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الافراد الذين يعملون بها.
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم. من هذا المنطق تعد إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية مهمة تعمل في اطار المفاهيم التالية:
  - اشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
  - اعتبار العنصر البشري اصولا استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفعالية.
  - يجب ان تصمم البرامج بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين.
  - تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل.
  - تصميم واعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناسق فيما بينهم وكذلك التناسق مع بقية اهداف وسياسات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

### المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية:

<u>أما المنظمات غير الناجحة:</u>	<u>في رأي المديرين المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي:</u>
عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر اليها كأصل من أصول المنظمة.	الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم اصولا من أصول المنظمة.
إدارة بيروقراطية غير مرنة.	وجود فرص للتدريب والتطوير.
عدم الاهتمام بتطوير الموظفين وتقديمهم الوظيفي.	مستوى جيد من الأجور والحوافز.
سياسات غير واضحة ومتضاربة.	المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
معدلات دوران عمل عالية.	شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
	اهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
	تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

### سوء اختيار الموارد البشرية وسوء ادارتها يؤدي الى:

- انتاج مخالف للمواصفات
- زيادة نسبة الحوادث والإصابات
- ارتفاع نسبة الوقت الضائع
- انتاج أقل
- ارتفاع تكلفة الإنتاج
- انخفاض درجة الحماس
- زيادة نسبة التالف

← قدرة تسويقية وتنافسية أقل ← انتاجية وأرباح متناقصة ← الخروج من السوق

## رسالة الموارد البشرية

ان تحديد الرسالة هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ وأين؟ ولماذا؟ ومن أجل ان يفهم الجميع الرسالة ويعملون بمقتضاها لابد ان تتوفر خصائص محددة منها الوضوح وحسن الصياغة وتحديد المضمون المباشر.

مثال: يمكن ان تكون رسالة الموارد البشرية: التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعبير والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.

## استراتيجيات الموارد البشرية

يمكن تحديد استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

1. مركزية قرارات الاختيار والتعيين من أجل ثبات سياسة الاختيار.
2. تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على المعدل 3 او اكثر.
3. اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
4. اعتماد سياسة الاعراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
5. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.
6. تصميم برامج تقييم الأداء.
7. تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
8. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

## أهداف إدارة الموارد البشرية

- قوة عمل متجانسة ← ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود خصائص مشتركة في القوة العاملة مثل المستوى الثقافي والتدريبي.
- قوة عمل منتجة ← أي انها تستطيع ان تحقق الإنتاج او الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة.
- قوة عمل فعالة ← أي ان ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق.
- قوة عمل مستقرة ← أي ازدياد حركة دوران العمل منسوبا الى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها.
- التعامل مع الازمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بالأفراد.
- تنمية قدرات الافراد.
- تحقيق الانتماء والولاء.

## سياسات الموارد البشرية

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجهات او قواعد ارشادية لمساعدة المديرين المسؤولين في تحقيق اهداف الإدارة وفي نفس الوقت تحديد ماهو مقبول وماهو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا المتعلقة بالقوى البشرية ويتولى اعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الافراد او الموارد البشرية، وغالبا ما تلجأ الشركات الكبيرة او المؤسسات الحكومية الى (اصدار شامل) policy manual

## خطط العمل

- تمثل خطط العمل نظاما اجرائيا لتنفيذ الأهداف او خطوات عمل تفصيلية لما يجب ان يتم عمله، وبمقتضى هذه الخطط يحدد مايلي:
- ماهو المطلوب عمله؟
  - كيف يتم التنفيذ؟
  - من سيتولى التنفيذ؟
  - متى يتم التنفيذ؟

## المحاضرة [3]: النشاطات والوظائف والعلاقات مع الآخرين

### العملية الإدارية في الموارد البشرية:

ما هو تعريف الإدارة؟ وما هي وظائفها؟

الإدارة تعرف على أنها: مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية - مالية - فنية - معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وظائفها تشمل:

تحديد الأهداف. - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة

### اهداف الموارد البشرية:

اهداف المنظمة من الموارد البشرية	اهداف الأفراد من الموارد البشرية
١- الكفاءة والفعالية	١- فرص عمل جيدة.
٢- التجانس	٢- ظروف ومناخ عمل جيد.
٣- الاستقرار	٣- العدالة في الأجور والمعاملة.
٤- تطوير وتنمية المهارات	٤- فرص التقدم الوظيفي.
٥- تحقيق الولاء والانتماء	٥- الاستقرار والأمن الوظيفي.
	٦- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية

### تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية

#### **خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية:**

■ أولاً: تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة:

تحليل طبيعة نشاط المنشأة - تحليل الوظائف - مكوناتها - الصلاحيات والمسئوليات - توصيف الوظائف - المهام - ظروف العمل - متطلبات الوظيفة

■ ثانياً: تقدير حجم العمالة

■ ثالثاً: تحليل الوضع الراهن

■ رابعاً: تحليل سوق العمل - العرض والطلب وقدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية .

■ خامساً: تحليل العجز والفائض النوعي أو الكمي.

■ سادساً: مواجهة العجز والفائض.

### تنظيم الموارد البشرية:

تخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط فلا بد من معرفة أهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية وإذا كانت ستعتمد أسلوب مركزية الإدارة أم اللامركزية الإدارية.

## مراحل تنظيم إدارة الموارد البشرية:

- ١- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة
- ٢- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية – لامركزية)
- ٣- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- ٤- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية
- ٥- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (ادارات – اقسام – وحدات)
- ٦- تحديد السلطات الادارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية
- ٧- تصميم اجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية

## توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):

تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وتشمل هذه الأعمال مايلي:

- شرح المهام والأعمال المطلوبة
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطريقة الصحيحة
- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم
- حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية
- حل الشكاوى وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال

## الرقابة:

الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة وهذه العملية تستلزم بالتالي تحديد المعايير وتقويم الأداء وقياسه ثم التصحيح.

## تتناول عملية تقويم الأداء عدة جوانب لا تتعلق فقط بأداء الأفراد وإنما تتجاوزها إلى أداء المنظمة ومنها علي سبيل المثال:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأداؤهم
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية
- تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعيين – التدريب – الاجازات)
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية
- تقويم نظام الحوافر والأجور والرواتب
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
- تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوى والتظلمات
- تقويم نتائج التدريب
- تقويم معدلات دوران العمل والغياب



## المحاضرة [4]: تابع، النشاطات والوظائف والعلاقات مع الآخرين

### الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تختلف نظرة الإدارة العليا من منظمة إلى أخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ثم موقعها في الهيكل التنظيمي والمسئوليات الواجبات المسندة لها. الشكل التالي يوضح تصوراً لموقع إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية علماً بأن هذه الإدارة ونشاطاتها قد تنقص أو تزيد عما هو وارد في الشكل كما أن المسميات قد تختلف، وكذلك قد تتداخل الاختصاصات.



**تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية:** تصنف الوظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي:

### أولاً: الوظائف التخصصية (الاختصاصيين)

وتضم هذه الوظائف مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية مثل:

- خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

- الاستشارات والتوجيه

- خبراء التطوير والتنمية الوظيفية

- خبراء تقييم الوظائف

- خبراء علاقات الموظفين

- خبراء تصميم وتحليل الوظائف

- خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز

### ثانياً: الوظائف الكتابية (المسندة)

تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية، الاستعلامات، طابعي الآلات ومشغلي الحاسبات، التحرير، الصادر والوارد، حفظ الملفات، والمساعدين الإداريين في المستوى الإداري الأدنى من التنظيم.

### ثالثاً: الوظائف القيادية

ويمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية. ويرأسهم عادة مسئول بدرجة مدير عام، أو نائب الرئيس أو مدير.. يعتمد ذلك على حجم المنظمة ومستوى تقير القيادة العليا فيها للموارد البشرية.

وتتولى مجموعة الإداريين التنسيق بين أعمال الاختصاصيين والأعمال المساندة من أجل عدم التضارب في الاختصاصات أو التناقض في تحقيق الأهداف. كما تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة. والبرامج الخاصة باستغلال الطاقات والقدرات البشرية في المنظمة والعمل على توزيعها والتأكد من الالتزام بتنفيذها

### المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام هي:

- ١- المهارات الفنية ← وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها
- ٢- المهارات السلوكية ← مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات ومهارات اتخاذ القرارات
- ٣- المهارات الفكرية ← تتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات

(غيران المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة)

### المهارات الإدارية المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة:

	المهارات الفنية	المهارات السلوكية	المهارات الفكرية
الإدارة العليا			
الإدارة الوسطى			
الإدارة التنفيذية (الإشرافية)			

وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي إن تتوفر لدى قيادتها الخصائص والمواصفات التالية:

- ١- معرفة بطبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية.
- ٢- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها وتطلعاتها المستقبلية.
- ٣- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- ٤- الاطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية
- ٥- القدرة على التفاوض وإقناع اصحاب المصالح المختلفة وخاصة الإدارة العليا
- ٦- الاستماع الجيد
- ٧- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
- ٨- القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.

**سؤال؟** طلبت إليك إحدى منظمات الأعمال العربية تصميم إعلان لاستقطاب مدير عام لإدارة الموارد البشرية ، حدد مكونات هذا الإعلان فيما يتعلق بواجبات ومسئوليات الوظيفة وكذلك المؤهلات المطلوبة لمن يشغلها؟

**سؤال آخر؟** ترى ماهي أهم ما أبرزته الصحف المحلية والمنتديات المهنية في الآونة الأخيرة في مجال الموارد البشرية ؟

## نشاطات ووظائف الموارد البشرية:

تختلف المنظمات في حجمها وأهدافها ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بالموارد البشرية وقد تختلف أيضا مسمياتها التي تصنف بها الجهات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

(إدارة الأفراد - إدارة العلاقات الصناعية - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - إدارة شئون الموظفين أو العاملين - إدارة علاقات الموظفين - إدارة الموارد البشرية)

على انه مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى النشاطات الرئيسية التالية:  
(تخطيط الموارد البشرية - تنمية الموارد البشرية - التعويض (الأجور والرواتب) - صيانة الموارد البشرية - علاقات الموظفين)

**سؤال؟** ترى ماهي أبرز اهتمامات الأفراد (أو الموارد البشرية) إن ودت في منظمات الأعمال في بلدك ضمن قائمة النشاطات السابقة؟  
**سؤال آخر؟** كيف تستطيع أن تقنع الإدارة العليا في المنشآت العربية الخاصة أو العامة بأهمية إنشاء إدارة مستقلة للموارد البشرية؟

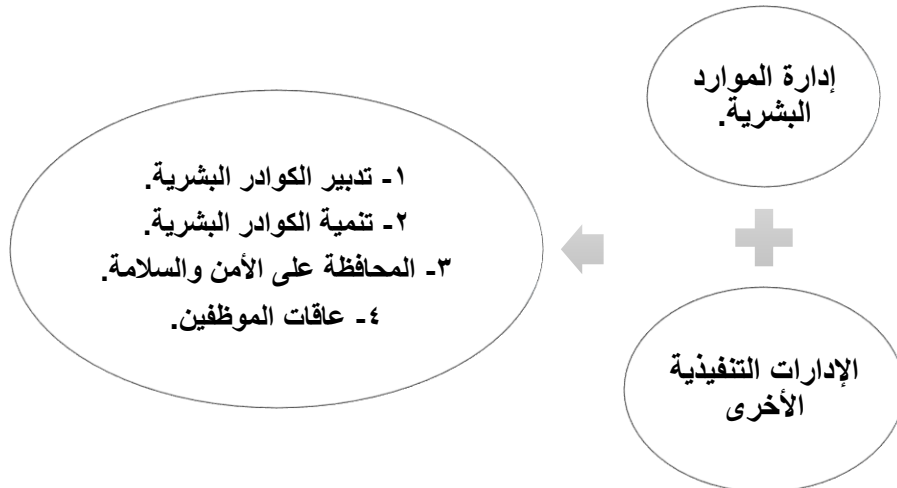
## العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

- كما ذكر سابقا أن دور إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شئون الأفراد لا تعنى إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى المديرين التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة.
- ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية بالمنظمة أو إدارة الأفراد في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات متخصصة لهذا الغرض.

## (جدول رقم ٣-٢) بوضع الحدود الفاصلة بين دور الإدارات وإدارة الموارد البشرية ص ١٠٠

وذلك في إطار:

- ١- تدبير الكوادر البشرية.
- ٢- تنمية الكوادر البشرية.
- ٣- المحافظة على الأمن والسلامة.
- ٤- علاقات الموظفين.



## المحاضرة [٥]: تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

### تعريف تحليل الوظائف:

- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها.
- يقصد بطبيعة الوظيفة، ماهي الوظيفة؟ هل هي فنية أم كتابية أم قيادية؟ ثم ماهي المهام الرئيسية لوظيفة السكرتير مثلا (لها مهام معينة).
  - وما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة؟ وماهي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظائف.
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤوليتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والامراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

### **في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فان على خبراء إدارة الافراد والموارد البشرية ان يركزوا على الجوانب الست التالية:**

- ١- الواجبات الوظيفية: وهذه الواجبات هي اهم جزء في البيانات في تحليل الوظائف وتحدد الاعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف او العامل، وقد تحدد أيضا كيفية الأداء وتوقيته.
- ٢- سلوكيات العمل: وتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة او يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات والتقارير واتخاذ القرارات.
- ٣- الأدوات المستخدمة: مثل الآلات الحاسبة والطابعة والأدوات المساعدة مثل الات النسخ او الفاكس او الات العمل المباشر في خطوط الإنتاج كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب المواد المستخدمة منه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
- ٤- معايير الأداء: ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف مثل المعايير الكمية والنوعية والوقت او التكلفة.
- ٥- ظروف العمل: ويشمل هذا الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل، يضاف الى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.
- ٦- وأخيرا فان تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة مثل:
  - مستوى التعليم.
  - نوع التدريب.
  - درجة الخبرة.
  - الصفات الشخصية (مثل القدرات والاستعداد الذهني والذكاء والهويات والشخصية)

### أهمية تحليل الوظائف

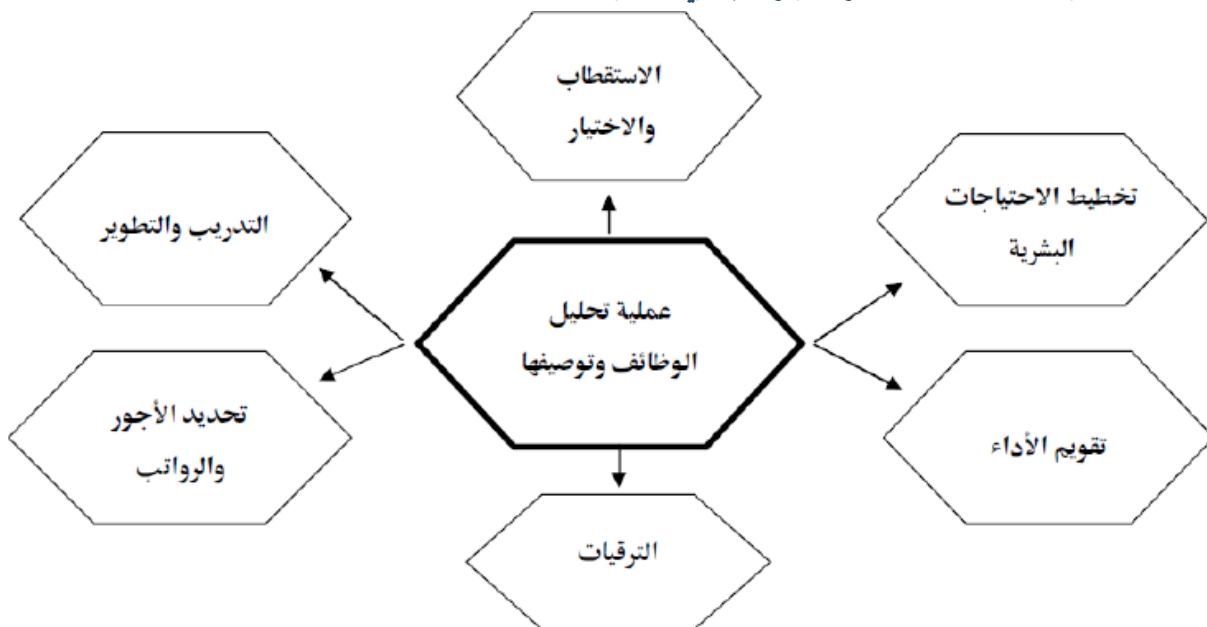
ان تحليل الوظائف يخدم عدة اهداف للمنظمة:

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

وتؤثر عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها ونطاق مسؤوليتها والظروف التي تؤدي فيها ومستوى المهارة المطلوبة في شاغليها على سياسيات الموارد البشرية في كثير من الجوانب:

- ١- الاستقطاب والاختيار: 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 الأفضل منهم وفقا لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين. لا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول افراد بأقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق اعمالها.
- ٢- تحديد الأجور: حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شاغليها فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر المخصص لكل وظيفة فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية او تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها اجرا اعلى والعكس صحيح في الوظائف ذات المستويات الأدنى او المهارات الأقل او مستوى خطورة اقل.
- ٣- تقويم الأداء: عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج الى معايير للقياس ، و مايقدمه تحليل الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس، والأداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني ان هناك خللا قد يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف او عدم رغبته بالعمل او خلا في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.
- ٤- التدريب والتطوير: تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف والتصنيف يتناول وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف، واذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفا فان ذلك يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برنامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.
- ٥- الترقيات: تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساسا 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.
- ٦- تخطيط الاحتياجات البشرية: تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والافراد كم ونوعا وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الافراد.

#### ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى



## خطوات عملية تحليل الوظائف

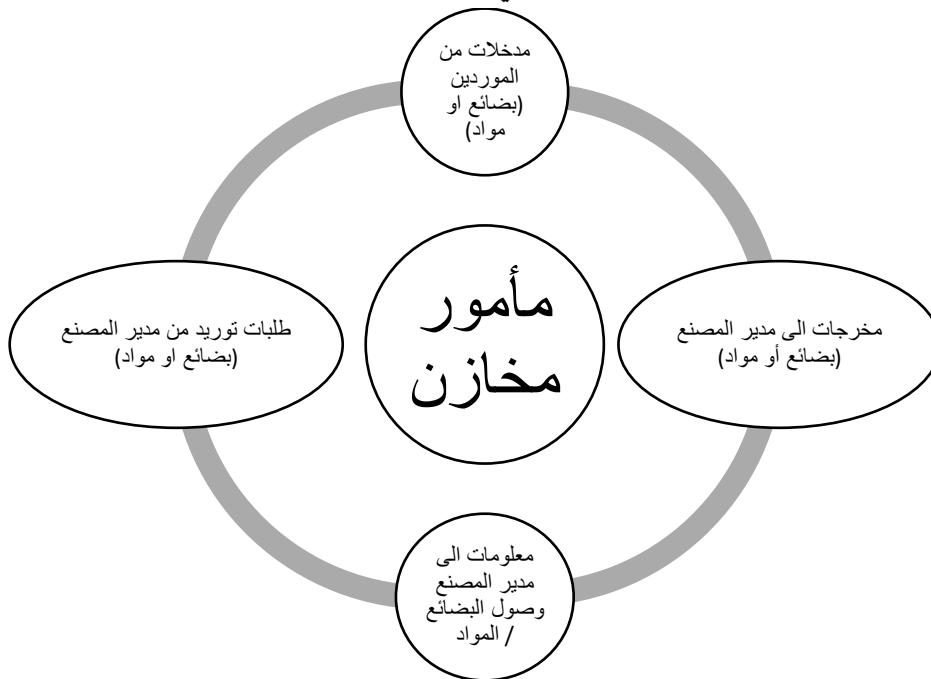
يمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي:

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

**ثانياً: جمع بيانات أولية:** واهم البيانات المطلوبة هنا: الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة. -الهيكل التنظيمية للقطاعات. -الوصف الوظيفي السابق (ان وجد).

وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى وكذلك مسماتها وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى. **إما خريطة القطاعات التفصيلية** فتعطي بعدا أكثر للوظيفة حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

### مثال تحليل قطاعي لوظيفة مأمور مخازن:



مأمور المخازن يتلقى طلبات التوريد من مدير المصنع ويحيلها الى الموردين الذين يقومون بدورهم بتزويد المنظمة بحاجتها من المواد المطلوبة - وبعد وصولها المخازن يخبر مأمور المخازن مدير المصنع بذلك ويزوده بعد ذلك بحاجته من المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

**ثالثاً: اختيار نماذج وظيفية تمثيلية:** وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلاً: محاسب، سكرتير، مشغل، حاسب، عامل خط تجميع ..الخ) بدلا من تكرار العمل لكل وظيفة.

**رابعاً: جمع معلومات عن الوظيفة:** وهذا هو بيت القصيد حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ومسؤوليتها ظروف العمل التي تؤدي فيه وسلوكيات العمل وأخيرا المهارات اللازمة للعمل.

**خامساً: مراجعة المعلومات** المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسه المباشر.

**سادساً: استخلاص الوصف الوظيفي:** بعد ان تتم عملية تحليل الوظيفة، يتم استخلاص نموذج مصغر يسمى الوصف الوظيفي ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وظروف عملها ودرجة الخطورة بها كذلك يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

## طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

### **أولاً: المقابلات:**

وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي:

- ١- مقابلات فردية مع الموظفين.
- ٢- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- ٣- مقابلات مع رؤساء (المشرفين) على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

### **مزايا وسلبيات المقابلات:**

سهولتها، كما انها قد تكشف الى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الاعمال العرضية التي يقوم بها من حين لآخر او الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكما ان للمقابلات مزايا فان لها سلبيات أيضا ولعل اهم هذه السلبيات هي نظرة الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تنظيم الأجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم او التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.

**سؤال: ماهي اهم الأسئلة التي تثار في عملية تحليل الوظائف من خلال أسلوب المقابلة؟**

- ١- ماهو مسمى الوظيفة؟
- ٢- ماذا تعمل بالضبط؟
- ٣- ماهي الوضع البدنية التي يؤدي فيها العمل؟ (جالسا، واقفا..)
- ٤- ماهي مؤهلاتك العلمية؟ الخبرة؟ المهارات الشخصية؟
- ٥- ماهي حدود مسؤولياتك في العمل؟
- ٦- ماهي المعايير المستخدمة لقياس عملك؟
- ٧- ماهي ظروف العمل التي تعمل فيها؟
- ٨- ماهي متطلبات العمل الذهنية والعضلية والعاطفية؟
- ٩- ماهو مستوى الصحة والسلامة في العمل؟
- ١٠- هل هناك ظروف غير عادية تواجهها في العمل؟

**سؤال اخر: ماهي النصائح التي يجيب ان يأخذها المقابلون في الاعتبار عند جمع المعلومات؟**

### **ثانياً: الاستقصاءات (الاستبانة):**

يعتبر أسلوب الاستقصاء من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظرا لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الوارد به.

### **إيجابيات وسلبيات أسلوب الاستقصاء:**

ولعل اهم إيجابيات أسلوب الاستقصاء هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو أيضا اقل كلفة قياسيا بأسلوب المقابلات الذي قد يتطلب مقابلة عدد ضخم من الموظفين ولكن من ناحية أخرى فان لهذا الأسلوب عدة سلبيات منها:

- ١- انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الموظفين او ان بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.
- ٢- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- ٣- تحتاج الى جهود ضخمة في إعادة صياغة الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.

## المحاضرة [6]: تابع، تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

تابع، طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

### ثالثاً: الملاحظة

ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الأداء، التكرار ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الانتاجية، ظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل اعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

**وتبدو ابرز ايجابيات هذا الأسلوب في ما يلي:**

- ١- الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين
- ٢- توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة اذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك
- ٣- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

**اما عيوب هذه الطريقة فيمكن ايجازها ايضا على النحو التالي:**

- ١- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الاداء المختلفة
- ٢- لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية وبرمجة الحاسوب
- ٣- قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم اثناء العمل أو يظهرون عدم الارتياح

### رابعاً: سجل الموظف اليومي

يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة ((تحليل الوظيفة)) التي يقوم بها من خلال ما يسمى بسجل العمل اليومي . وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط. وقد يعاب على هذا الأسلوب تحيزُ الموظف ومبالغته أحياناً.

### المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

- ١- **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** يخشى كثيرٌ من الموظفين أن يكون الهدف من عملية التقييم هو اضافة أعباء جديدة لوظائفهم , او اعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الادارة اتباع ما يلي:
  - التهيئة المبدئية لدى الموظفين
  - محاولة اشراك بعض الموظفين عملية التحليل.
  - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي او تصريح
- ٢- **اما المشكلة الثانية فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات ,** كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير اما من خلال اضافات جديدة للعمل , او تغيير الادوات المستخدمة , او الهياكل التنظيمية او تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة . وقد يترتب على ذلك تحديث تحليل الوظائف من خلال الآتي:

**هناك طريقتان يمكن اتباعهما للتحديث هما:**

- أ- قيام ادارة الموارد البشرية بإرسال نشرات او خطابات للمشرفين طالبة منهم تزودها باي تعديلات او اقتراحات على التحليل او التوصيف الحال للوظائف
  - ب- الطلب من مدراء الادارة او الاقسام تزويد ادارة الموارد البشرية باي ملاحظات او اقتراحات حول الاوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف او توصيفها او تصنيفها
- \*ويمكن دمج الطريقتان مع التأكد من أن التحديث لن يتناول إلا تلك الوظائف التي تأثرت بتغيير فعلي في مواصفاتها.



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

### توصيف الوظائف:

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.. و ليس هناك شكلا محددًا لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو اقل تفصيلا من نموذج تحليل وظيفة :

**وابرز 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.

### مكونات بطاقة وصف الوظيفة:

- ١- معلومات عن الوظيفة .. المسمى الوظيفي.
  - ٢- واجبات الوظيفة .... كيف يؤدي العمل.
  - ٣- مسؤوليات الوظيفة..
  - ٤- متطلبات شاغل الوظيفة .. الشروط المطلوبة في الشخص المرشح للوظيفة.
- المعرفة : المؤهل العلم والتخصص
  - المهارات : الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق
  - لقدرات : القيادة، الابتكار، الحوار، التحليل، التكيف مع ظروف العمل
  - السمات الشخصية : الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية.

### الشكل التالي يوضح مثال لبطاقة وصف وظيفي :

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	المهام المرتبطة بالعمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة صفحات التواصل الإجتماعي</li> <li>• عمل حملات دعائية عبر الإنترنت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم صور دعائية</li> <li>• كتابة تقارير</li> <li>• الرد على الاستفسارات</li> </ul>
الأقسام التي يتم التشاور معها	قسم التصميم
الشخص المسؤول	مدير قسم التسويق
متطلبات العمل	
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى
المهارات	ويندوز – برامج أوفيس – فوتوشوب – اللغة الإنكليزية – التعامل مع مواقع التواصل الإجتماعي و استخدام الإنترنت
الخبرة	غير ضرورية
متطلبات خاصة	لا يوجد
الراتب و الترقية	
راتب البدء	*****
الوظائف التي يمكن أن يشغلها	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
ملخص إعلان الوظيفة	
<p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى – يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الإجتماعي و استخدام الإنترنت – يجيد اللغة الإنكليزية – يتمتع بروح الفريق – الخبرة ليست ضرورية.</p>	

## لتحسين عملية توصيف الوظائف يراعي الآتي:

1. أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسئولياتها، لا تفصل حسب أهمية القائم عليها أو مسمى وعنوان الوظيفة.
2. أن يسبق عملية التوصيف بحثا واسعاً (تحليل الوظائف) .
3. يراعى النمطية في بطاقات التوصيف، حتى يمكن استخدامها المقارنات.
4. أن يستفاد منها فعلاً في كافة أمور العمل.

## ارتباط توصيف الوظائف بنشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى:

- 1.التوظيف ٢.المقابلات 3.التهيئة المبدئية للعمل 4.التدريب 5.تقييم الوظائف 6.تقويم الأداء

## متطلبات الوظيفة:

تحدد متطلبات الوظيفة الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للتوظيف ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها .  
هناك اجراءات أخرى قد تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح.  
\*غالبا ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة اربعة جوانب اساسية:

**اولا : المعرفة (المستوى التعليمي – التدريب –الخبرات السابقة):** تعني المعرفة , ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة .

**ثانيا: المهارات:** تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال , مثل تشغيل الآلات , استعمال الايدي او الاصابع الدقة والسرعة ,قوة الملاحظة.

**ثالثا : القدرات الخاصة:** القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف ممكن ان تطال ما يلي: القدرة على الابتكار القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات ، القدرة على الحوار، القدرة على التفاوض، القدرة على التعبير عن الذات، القدرة على ادارة الاخرين والتعاون معهم، القدرة التحليلية ، القدرة الكتابية، القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة .

**رابعا : السمات الشخصية (الذكاء – المظهر- الاستعداد الاجتماعي- ضبط النفس):** مواصفات شخصية يجب ان يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه

## تصميم الوظائف:

تعرف بأنها :العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.

## الأسئلة التي تثار عند القيام بتصميم الوظيفة:

- 1.ما هو القدر من الحرية والسلطة التي تعطيه الوظيفة لشاغلها؟
2. ماهي درجة التزام الموظف تجاه ما يقدمه من منتج أو خدمة؟
- 3.هل هنالك من عناصر احباط تدفع الموظف الى تخفيض انتاجه؟

## استراتيجيات تصميم الوظائف:

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة. وفي هذا الاطار يمكن عرض المناهج التالية الموضحة في الجدول رقم (٤-١) وتشمل:

- ١- منهج الإدارة العلمية.
- ٢- منهج العلاقات الانسانية.
- ٣- منهج خصائص الوظيفة.
- ٤- المنهج الاجتماعي الفني.

وكما هو موضح من هذا الجدول فان لكل منهج أسلوبا في عملية التصميم وان لكل أسلوب ايجابياته وسلبياته.

المنهج- الخصائص الاستراتيجية	أسلوب التصميم	الاييجابيات	السلبيات
منهج الإدارة العملية (التخصص)	تبسيط العمل – المراقبة الدقيقة – معايير غير مرنة للإنتاجية – مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل	-وظائف آمنة -وظائف مبسطة وواضحة -التقليل من المجهود الفكري للعامل	-وظائف مملة -استنزاف جهود العامل
منهج العلاقات الإنسانية	التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين	القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل
منهج خصائص الوظيفة (الاغناء الوظيفي)	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقا لقدراته ومهاراته	-استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الإبداعية -ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي	-ارتفاع التكلفة -احتمالات أكبر للخطأ والحوادث
المنهج الاجتماعي الفني	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية. ويصمم العمل على أساس (فرق العمل) أعضاء الفريق	-إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمانه تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاخلال بالمعايير المحددة. -تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق	-يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي -درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل -جهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل

### سؤال: ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمات ضمن الاستراتيجيات السابقة؟

الاستراتيجية التي قد تعتمد عليها المنظمة في تصميم الوظائف يمكن أن تتأثر بثلاثة عوامل هي:

1. عامل التكلفة.

2. عامل الرضا الوظيفي.

3. عامل الانتاجية.

وعلى ذلك تبدو قمة الاختيار إذا توفرت الشروط الثلاثة مجتمعة، غير أنه قد يصعب توفر هذه الشروط مجتمعة ومن ثم فإن على الإدارة أن تقرر أي هذه العوامل أكثر حسماً وأهمية في تصميم الوظائف ليكون بذلك هو المعيار الأرجح في الاختيار.

## المحاضرة [٧]: تخطيط الاحتياجات البشرية

### تعريف التخطيط:

- التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.
  - التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.
- التخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط:** الهدف - العمل - المستقبل - الاختيار بين البدائل - الاستمرارية.

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- بادئ ذي بدء ذكر أن (مصطلح تخطيط الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة Manpower Planning) الذي كان شائعاً ولا زال كذلك في بعض المنظمات، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كماً ونوعاً ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، التدريب ...).

### بالنظر لتخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:

- تعني عملية التخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده، وللقطاعات المساندة.
- تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الافراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه (تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العاملة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها .
- يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة .

### وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:

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

وبصور لنا الشكل التالي التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة

### تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة

متطلبات التحليل الشامل	تخطيط الموارد البشرية
تحليل وتقييم البيئة الخارجية وبيئة العمل الداخلية وخصائص العمل البشري	أين نحن الآن؟
تحديد أهداف الموارد البشرية في إطار الكفاءة التنظيمية والعدالة مع الموظفين	ماذا نريد؟
اختيار النشاطات البشرية اللازمة وتخصيص الموارد اللازمة لها	كيف نحقق ما نريد؟
تقييم النتائج المحققة والوضع الجديد والبدء مرة أخرى بنفس الإجراء	كيف حققنا ما نريد؟
	أين نحن الآن، مرة ثانية؟

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

- ١- الأهداف، أو ماذا نريد؟
- ٢- البدائل، أو الاختيارات الممكنة لتحقيق الأهداف
- ٣- تحليل البدائل من حيث الموارد التي ستستخدم قياساً بالموارد المتاحة
- ٤- المفاضلة والاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف

### أهمية تخطيط 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 للتداخل 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 التعرف للمساءات والتحقيق.  
 رابعاً: أن تبني 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 فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

### أن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

- التغيرات الاقتصادية الدولية والاقليمية والمحلية.
- التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية للعمال، استقدام العمالة الأجنبية ...)
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).

### أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- ١- استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً.
- ٢- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة أقل).
- ٣- المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيتها للعمل.
- ٤- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب.
- ٥- تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- ٦- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

### تخطيط الموارد البشرية والتخطيط 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 لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية بالمنظمة.

### 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- المركز المالي للمنظمة.

٥- الموقع الجغرافي.

٦- التشريعات والأنظمة الحكومية.

٧- سوق العمل.

### المعلومات المطلوبة لتخطيط الموارد البشرية:

**أولاً: معلومات داخلية تتعلق بالآتي:**

الإنتاج - التسويق - التمويل - النشاطات الأخرى المساندة.

**ثانياً: معلومات خارجية تتعلق بالآتي:**

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

**كذلك يجب تحليل أوضاع العمالة كالاتي:**

- إعداد العمالة الحالية حسب الوظيفة، القسم، الجنسية، السن.

- حركات دوران العمل، الغياب.

- حوادث العمل.

- الأجور.

- التوقعات المستقبلية من عجز، فائض، هجرة، استقدام.

### 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 الموقع إلى ساعات عمل متوقعة وفق المعايير الساندة الحالية.

ثالثاً: تحليل تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب ودوران العمل، الاصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة وازدحام هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

رابعاً: حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب ودوران العمل، الاصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة وازدحام هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

خامساً: حساب ساعات العمل المطلوب المطلوبة في الاعمال الادارية ثم اضافة ذلك إلى اجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً.

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

**مثال: تعترم شركة عسيرو قحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي 500,000 وحدة فإذا علمت أن:**

١/ المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة 30 دقيقة. ٢/ عدد أيام الاجازات السنوية 85 يوماً ٣/ عدد ساعات العمل اليومي الصافي 8 ساعات.

**فما هو:**

العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة.

العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو 126 عاملاً؟

## حل المثال:

- ١- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة = ٥٠٠,٠٠٠ + ١٠ × ٥٠٠,٠٠٠ = ٥٥٠,٠٠٠ وحدة
- ٢- المدة المطلوبة للإنتاج =  $30 \times 550,0 \div 60$  دقيقة = 275,000 ساعة عمل.
- ٣- صافي عدد أيام العمل في السنة = ٣٦٥ (ميلادي) - ٨٥ = 280 يوماً.
- ٤- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً =  $7 \times 280$  = 1960 ساعة.
- ٥- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة =  $1960 \div 275000$  = 140 عاملاً.
- ٦- العدد المطلوب اضافته في السنة الأولى من الخطة = 140 - 126 = 14 عاملاً.

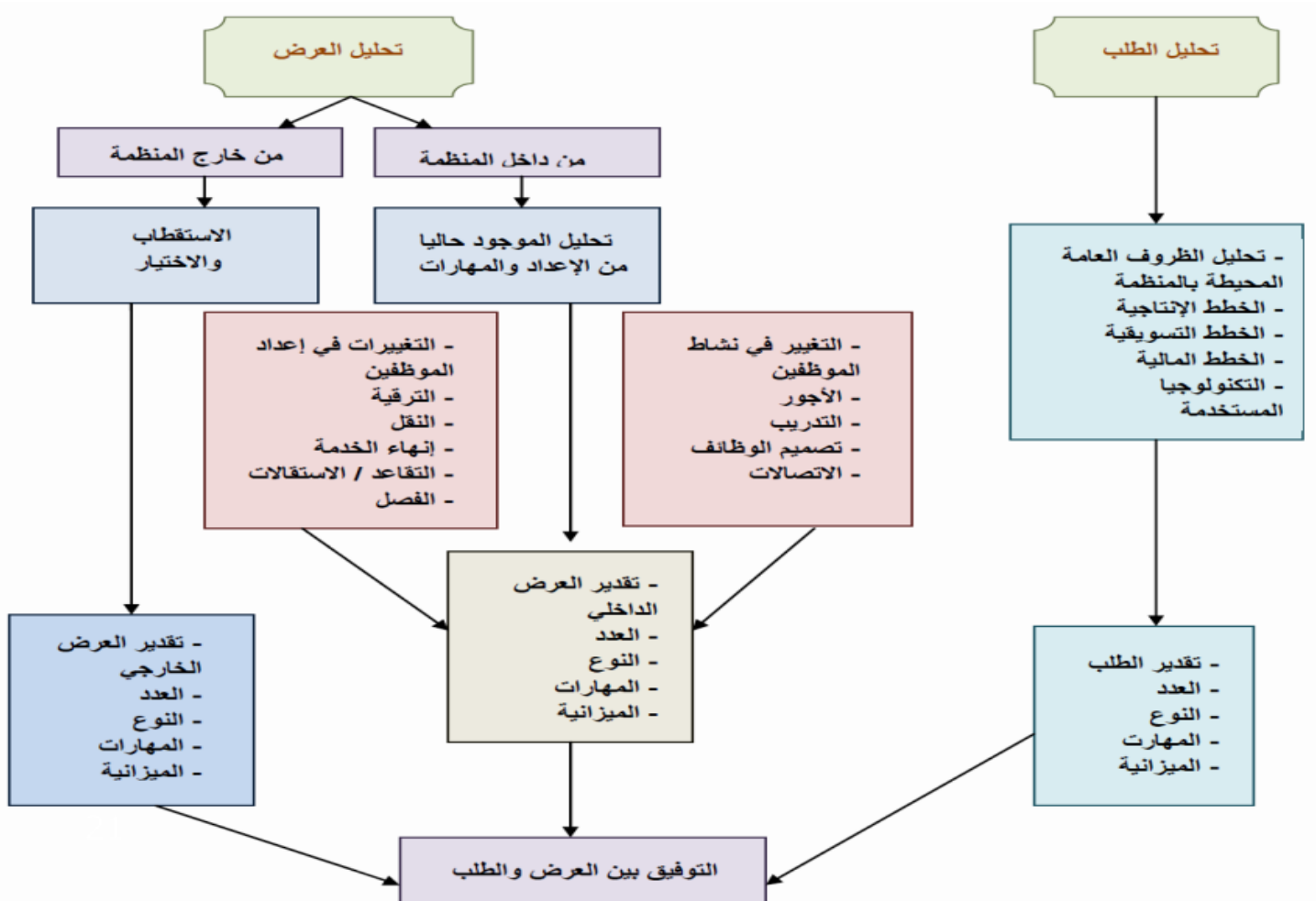
## أساليب تقدير الاحتياجات البشرية:

يتطلب ذلك الخطوات التالية:

أولاً: تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية .

ثانياً: تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

ثالثاً: التوفيق بين العرض والطلب ( الشكل التوضيحي )



أولاً: تحليل الطلب (الطلب على الموارد البشرية طلب مشتق من الطلب على منتجات المنظمة أو خدماتها).

١- الأساليب غير الكمية وأهمها:

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

## ٢- الأساليب الكمية وأهميتها:

طريقة تحليل الاتجاه - طريقة تحليل المعدلات - طريقة تحليل الارتباط

### ١- الأساليب غير الكمية (التقديرية):

#### أ- طريقة التقدير على اساس مراكز العمل:

يتم تقديرها هنا استنادا بطبيعة الحال على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين والجرسونات والمشرفين لمطعم (بيتزاهايت) بعدد 15 فرداً 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 وخبرته الماضية. وتعتبر هذه الطريقة سهلة وسريعة 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:

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي واما استنادا إلى قاعدة التجربة والخطأ ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب إلى أن اهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبا هذه الظروف.

## ٢- الاساليب الكمية:

#### أ- طريقة تحليل الاتجاه:

يمكن أن نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد بأنه يعني النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

#### ب- طريقة تحليل المعدلات:

تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل متغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

**مثال:** كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو 500,000 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 8 مليون ريال. - السنة الثانية 10 مليون ريال.

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

$$\text{السنة الأولى} = \frac{3,000,000}{500,000} = \frac{5,000,000 - 8,000,000}{500,000} = 6 \text{ مندوبي بيع جدد}$$

$$\text{السنة الثانية} = \frac{2,000,000}{500,000} = \frac{8,000,000 - 10,000,000}{500,000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد}$$

#### ج- طريقة تحليل معامل الارتباط:

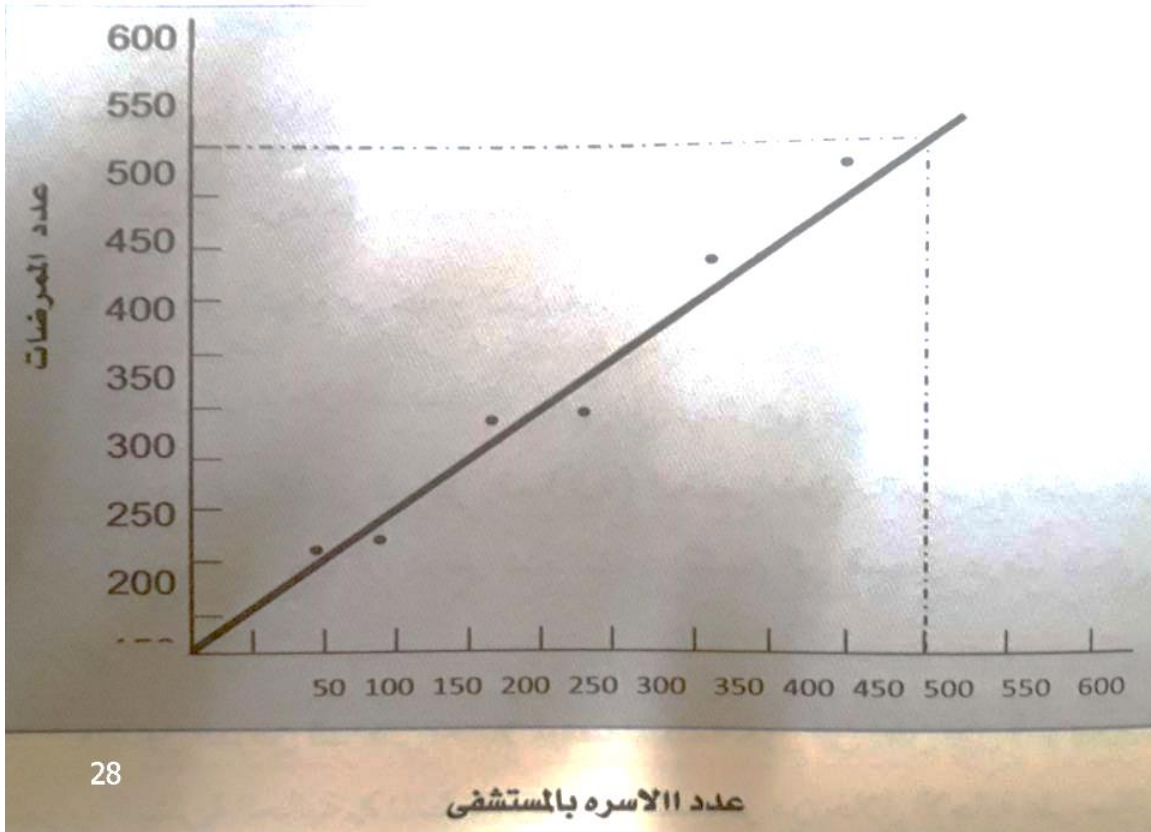
تقوم على الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر (مثل حجم النشاط - المبيعات أو الانتاج).

**مثال:**

عدد الممرضات	حجم المستشفى (بالأسرة)
--------------	------------------------



١٢.	١٠.
١٣.	١٥.
٢٣٥	٢٠.
٢٥.	٢٥.
٣١.	٣٠.
٣٣.	٣٥.
٤١.	٤٠.
٤٣.	٤٥.



ثانياً: تحليل العرض.

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 ) .

**طرق تحليل العرض:**

١- طريقة مخزون المهارات:

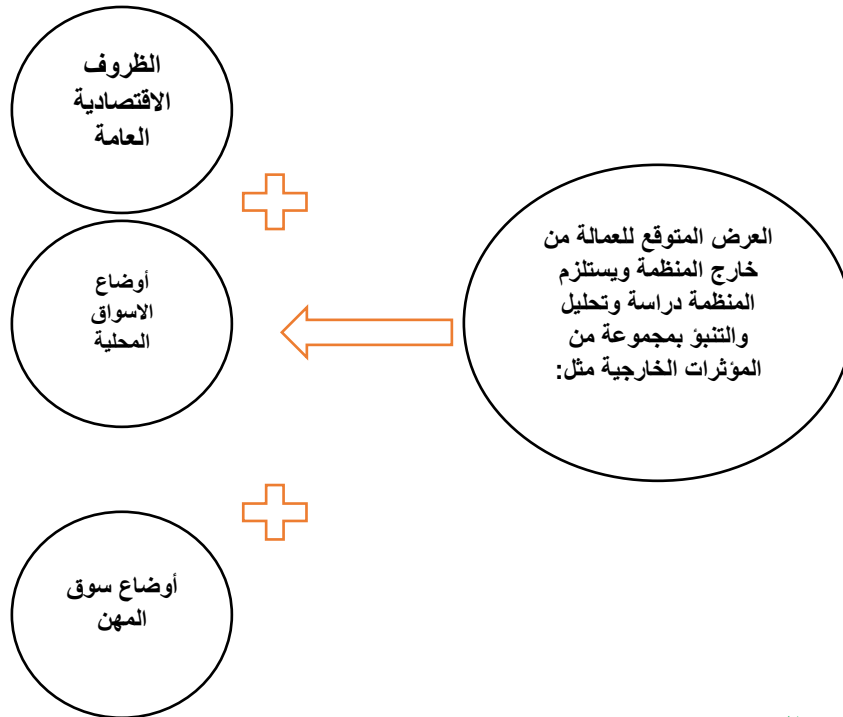
يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين ومعلوماتهم. تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل م وظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

٢- خرائط الإحلال:

اشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء قدرة القائمين عليها حالياً ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات واعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوه منها.

٣- طريقة نظم المعلومات الالية:

تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي. تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسه استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك اعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف.



**ثالثاً : التوفيق بين الطلب والعرض:**

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع هذا الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية:

١- هناك زيادة في الطلب قياسا بالعرض (حالة عجز)

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

٣- هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.

### كيفية علاجها:

#### **الحالة الأولى: زيادة الطلب في العرض (حالة عجز):**

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- الاتصالات النشطة بالمتقدمين للوظائف واستخدام وسائل الاغراء.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة.
- زيادة فترة الخدمة أي اطالة سن التقاعد أو الإحالة الى المعاش.
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- تحسين برنامج الأجور والحوافز إذ كان سيودي إلى مزيد من الانتاجية.

#### **الحالة الثانية: زيادة العرض في الطلب (حالة فائض):**

- تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- تشجيع التقاعد المبكر.
- تخفيض عمليات التوظيف لامتنعاص الزيادة مع مرور الوقت.
- استخدام العملة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

#### **الحالة الثالثة:**

توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند خطة الموارد البشرية على تلبية احتياجات القطاعات فقد يكون التقدير دقيقاً ويهي في نهاية بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

## المحاضرة [٨]: الاستقطاب، الاختيار، الاختبارات

**الاستقطاب هو:** يعني البحث عن الأفراد الصالحين للعمل لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

### لكي نقوم بعملية الاستقطاب لابد من تحديد الأمور التالية :

- ١- مسعي الوظيفة وموقعها.
  - ٢- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
  - ٣- شروط شغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.
- يقول وولتر ريستون الرئيس التنفيذي المتقاعد لمجموعة ( سيتي كورب ) Citicorp الأمريكية: ( أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب فلن تكون هناك أية مشكلة بعد، أما إذا وضعت رجلاً غير مناسباً في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف). ويؤكد هذا الاتجاه (أكيو مورينا ) أحد الرؤساء التنفيذيين لشركة سوني اليابانية حيث يقول: ( أن مستقبل منظمك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل قد لا أبلغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفها سنأً)

### أهمية الاستقطاب:

- ١- الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما تعددت اساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين للعمل، وكلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين كما ونوعاً.
- ٢- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ٣- 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 نهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.
- ٤- تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الاعلان الاتصال الشخصي، المعاهد، والجامعات، المكاتب الشخصية) وأي هذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن الكفاءات معينة (مثلاً: كتابية، فنية، ادارية، وسطى، ورفيعة، عليا)

### قواعد الاستقطاب:

- أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب:** أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور منها:
- ١- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم واسترجاعها بالسرعة الممكنة عن 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 استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحة الاعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

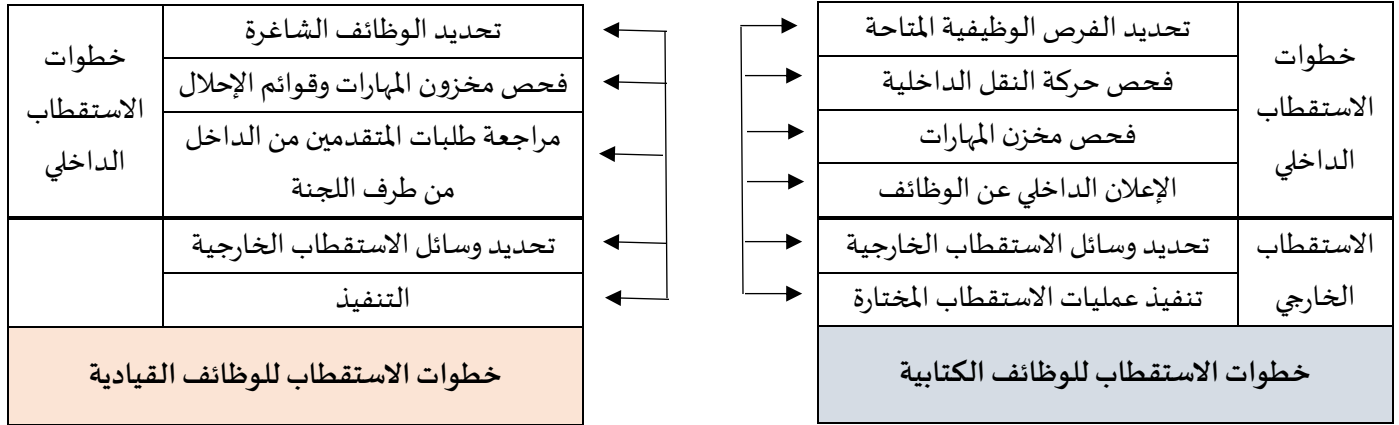
### **ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل:**

- ١- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- ٢- حدود سوق العمل (محلي- إقليمي- أو دولي).
- ٣- الظروف الاقتصادية السائدة.
- ٤- الاغراءات التي يقدمها المنافسون.

**ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب وذلك من خلال معرفة أي هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة.**

## أساليب الاستقطاب:

هناك طريقتين أساسيتين للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما: الاستقطاب الداخلي - الاستقطاب الخارجي



## أولاً: الاستقطاب الداخلي:

<p><b>خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف القيادية الرفيعة:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تحديد الوظائف الشاغرة.</li> <li>2- فحص مخزون المهارات وقوائم الإحلال.</li> <li>3- مراجعة طلبات المتقدمين من الداخل من خلال لجنة عليا من المديرين .</li> <li>4- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية.</li> <li>5- التنفيذ.</li> </ol>	<p><b>خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف الكتابية:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة.</li> <li>2- فحص حركة النقل الداخلية.</li> <li>3- فحص مخزون المهارات.</li> <li>4- الاعلان الداخلي عن الوظائف.</li> <li>5- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية.</li> <li>6- تنفيذ الاستقطاب المختارة.</li> </ol>
--	---

## مزايا الاستقطاب الداخلي:

- 1- ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج وهو مما يزيد اخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.
- 2- انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياسا بالمعينين من الخارج.
- 3- موظفو الداخل غالبا ما يكونون أكثر التصاقا بفلسفة واهداف المنظمة وأكثر معرفة وتصورا لواقعها ومستقبله وأقل ميلا للخروج منها.
- 4- تصبح المنظمة أكثر قدرة تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.

## عيوب الاستقطاب الداخلي:

- 1- ان قفل الباب على التعيينات الخارجية قد يصيب بالإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج إذا تكرر هذا الأمر إلى المنظمة.
- 2- يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل ومن ثم تضيع منها فرص التطوير الابتكار المحتملة.
- 3- قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من رجال الإدارة والمتعلقين حولها.

إعلان عن وظيفة شاغرة بالمنشأة

ساعات العمل	الراتب المبدئي	مسمى الوظيفة ومواصفاتها	رقم الوظيفة
من ٨ صباحا إلى ٤ بعد الظهر		*مسمى الوظيفة..... *مسمى القسم/ الإدارة..... *الواجبات..... *المسئوليات..... *المؤهلات المطلوبة تعليم تدريب خبرة قدرات مهارات	٢٠١
		رئيس القسم:.....	

**ثانياً: الاستقطاب الخارجي**

**وسائل الاستقطاب الخارجي:**

- ١- الاعلانات.
- 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.

**١- الإعلانات:**

تمثل الاعلانات مصدر جيداً من مصادر الاستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل ومع ذلك فيجب أن يراعى في الاعلانات عن الوظائف جانبين هما:

- وسيلة الاعلان ( الصحف - المجلات المتخصصة - الجرائد - بالاييميل .. الخ ).
- بناء الاعلانات وتصميمه ويراعي ما يلي:
  - جذب الانتباه.
  - يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة.
  - تحديد العمل المطلوب من المتقدمين.

**٢-مكاتب التوظيف:**

تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل وتظهر في الصورة ثلاثة أنواع من هذه المكاتب التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل.

- مكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية أو مكاتب العمل والعمال بالمملكة أو المكاتب المماثلة بالدول الأخرى.
- مكاتب العمل الخاصة.
- مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية مثل الغرف التجارية والصناعية.

تقدم مكاتب التوظيف خدمات مفيدة خاصة في الحالات التالية :

- ١- صغر حجم الشركة وعدم وجود المختصين لديها .
- ٢- اذا اظهرت التجارب السابقة فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى
- ٣- اذا كانت الاعداد المطلوبة للعمل قليلة وعلي فترات متقطعة
- ٤- اذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها .

للتغلب على مشكلات مكاتب التوظيف من الأفضل:

- ١- تزويد المكاتب بوصف دقيق عن متطلبات العمل وشروط المرشحين .
- ٢- تحديد الوسائل المطلوبة في عملية فحص المتقدمين للوظائف .
- ٣- الاعتماد على أكثر من جهة واحدة في التوظيف .

### ٣-مكاتب الاستقطاب الاستشارية:

هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات:

- تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف إلى البحث نيابة المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى .
- وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف ثم تقدم بعد ذلك نتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.
- وتتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة مثل المديرية العاميين أو المديرين التنفيذيين.

### ٤- المعاهد والجامعات:

الاقتراب من المعاهد المتخصصة (صناعية – تجارية – أو مهنية – أو فنية) وكذلك الجمعيات تمثل مصدرا من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية.

<u>السلبيات</u>	<u>إيجابيات المعاهد والجامعات</u>
عملية الزيارات شاقة لتعدد الجامعات عدم الخبرة الخريجين يهتمون بسعي الوظيفة أكثر من المركز المنظمة يتخرجون في زمن محدد قد لا يتناسب مع أوقات التوظيف	سهلة وغير معقدة تقدم تشكيلات واسعة من التخصصات تقدم الفرصة للخريجين للعمل بدون خبرة سابقة

### ٥-الموظفين العاملين بالمنظمة:

هذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية وتقوم هذه الطريقة على الاتصال مباشر بين الموظفين العاملين حاليا بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة وخاصة الوظائف الكتابية أو المهنية والفنية.

### ٦-مكاتب التوظيف بالمنظمات:

المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع وهذه وسيلة ملفتة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلا . على أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا للوظائف الإدارية الدنيا أو الكتابية أو المهنية . ولا يستخدم للإعلان عن الوظائف الرفيعة المستوى .

## ٧-استخدام شبكة المعلومات ( الانترنت):

من وسائل الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الجديد من القرن الحادي والعشرين وذلك من خلال الدخول إلى مواقع المؤسسة والبحث عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها . كذلك يتم استخدام البريد الالكتروني في طلبات التوظيف وهذه الوسائل ليست فقط محلية بل تمتد لتكون اقليمية أو عالمية.

### عيوب استخدام شبكة المعلومات ( الانترنت):

- ١- عدم تجاوب بعض المؤسسات .
- ٢- قلى المتخصصين من الموظفين وأصحاب الأعمال .
- ٣- ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة.
- ٤- ليس كل راغب قادر استخدام الانترنت .

## ٨-انماط اخرى للاستقطاب:

- ١- الإعلان على جوانب وسائل النقل.
- ٢- لوحات الطرق داخل المدن وبينها .
- ٣- الأسواق والمراكز التجارية.
- ٤- المراكز الطبية.
- ٥- إعلانات دور السينما.
- ٦- المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات من حين لآخر .



## المحاضرة [٩]: تابع، الاستقطاب، الاختيار، الاختبارات

### الاختيار هو:

الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب والسابقة لقرار التعيين.

العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوقفوا بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الامر

### مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

<u>متطلبات الوظيفة</u>	<u>مواصفات الفرد</u>
واجبات الوظيفة	التأهيل العلمي
مسؤوليات الوظيفة	الخبرة
صلاحيات الوظيفة	التدريب السابق
أدوات وسائل تنفيذ الوظيفة	المهارات الشخصية
	القدرات الخاصة
	السمات الشخصية

### مراحل الاختيار:

#### خطوات الاختيار الوظيفية:

استقبال طلبات التوظيف (خطابات أو سيرة ذاتية) ← الفحص الأولي لطلبات التوظيف (أو مقابلة أولية) ← المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية ← الاختبارات ← المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة ← قرار الاختيار أو حجب الاختيار

#### خطوات الاختيار الوظيفية المهنية:

استقبال طلبات التوظيف ← المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية ← الاختبارات ← المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة ← قرار الاختيار أو حجب الاختيار

#### خطوات الاختيار الوظيفية القيادية:

استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة والاستشارية التي توضح خلفية المرشحين ← مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا ← مقابلة مع الرئيس أو نائبه أو المدير العام ← قرار الاختيار أو حجب الاختيار ← مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح حول الأجر والمزايا الأخرى

### الفحص الاولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

● طلب التوظيف هو: اما خطابات من المتقدمين او نماذج استمارات طلب وظيفة او السيرة الذاتية لهم او جميعاً. وقد يأتي المتقدم بنفسه.

في هذه الحالة تجري معه مقابلة سريعة من الاسئلة التالية:

- ١/ ما هو الراتب الذي تتوقعه
- ٢/ هل تستطيع العمل مع الشركة في نهاية الأسبوع
- ٣/ هل تقبل العمل في دورات مختلفة
- ٤/ هل لديك مؤهل تعلّمي تخصصي في طبيعة العمل المطلوب

- **استمارة طلب توظيف:** سجل رسمي يملأه المتقدمين لطلب الوظيفة ويرجع اليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم وكذلك عن الاماكن السابقة للعمل. ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة إلى أخرى ووفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم إليها.

#### يمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة الى اجزاء رئيسية:

- ١- المعلومات العامة الشخصية
- ٢- معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي
- ٣- معلومات عن الحالة الصحية
- ٤- التاريخ الوظيفي السابق
- ٥- الافراد او الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتركيز

#### السيرة الذاتية:

تعني السيرة الذاتية << مسار حياة الفرد >> وليس هناك شكل موحد لها ، بل يتحدد وفق مرتكزات أهمها :

- هل لدى المتقدم خبرة سابقة
- ما اذا كان المتقدم للعمل بخبرة سابقة ولكنه متقدم لعمل جديد لا خبرة له فيه
- التركيز علي الجوانب التي تتطلبها الوظيفة المعلن عنها

#### **تذكر..!**

ان السيرة الذاتية هي (عرض بيع) خدمات وكلما احسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك اكبر في اقناع المشتري بالشراء

#### ابرز جوانب السيرة الذاتية:

- ١- البيانات الشخصية للمتقدم للعمل (الاسم ، العنوان ، العمر ، الحالة الاجتماعية، الجنسية ، مكان الإقامة)
- ٢- البيانات العلمية والتدريبية (الدرجات العلمية، تواريخها، مسميات المعاهد والجامعات، ونوعيات البرامج التدريبية)
- ٣- البيانات المهنية والوظيفية (الوظائف السابقة، أماكنها، و محتوياتها، ومدتها)
- ٤- 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 اساسية يجب أخذها في الاعتبار عند اعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:
  - ان يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل او الوظيفة المطلوب شغلها
  - ان يتمتع الاختبار بالموثوقية وهي ماتعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار اذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد
  - المصدقية وهو ان يتصف الاختبار بتحقيق ما نرغب فعلا 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

- القدرة على التركيز والانتباه
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال
- الذاكرة
- القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير والحكم المنطقي
- القدرات الحسابية

### ٢- اختبار القدرات والاستعداد:

تهدف إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح. تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام ((القدرات اللفظية ، القدرات الحسابية ، القدرات الكتابية ، القدرات اليدوية واستخدام الأصابع))

### ٣- الاختبارات الشخصية:

تهدف الاختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد، مثل الثقة بالنفس، التكيف الاجتماعي والقدرة على التعامل مع الآخرين السيطرة أو حب القيادة، الاتزان النفسي، النضج،

### 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 (اختبارات الطلاب)

### ٥- اختبار نماذج الأداء: وهي اختبارات علمية تهدف إلى قياس مدى معرفة الفرد للعمل وأمثلة هذه الاختبارات

- اختبارات الطباعة على الجهاز
- اختبار اعداد الميزانية للمحاسبين
- اختبارات استخدام البرامج 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 الازمات الادارية التي يمكن أن تواجه المتقدم للوظيفة أثناء العمل. وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.

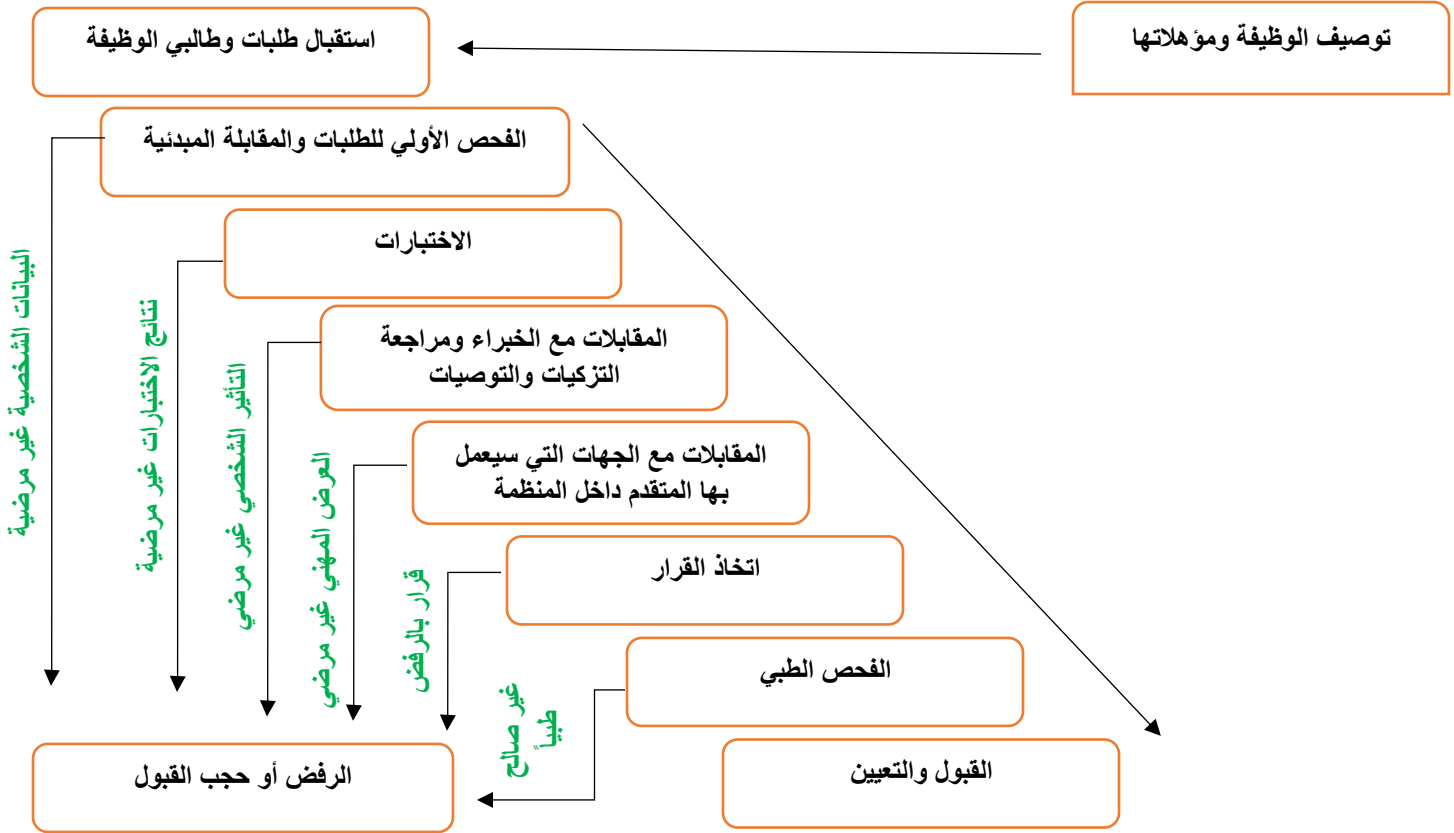
### من أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز هي:

- تمرين محتويات السلة (اعطاء المتقدم مجموعة من التقارير ويطلب منه تحديد الاجراءات في شكل خطابات
- المحاضرات الفردية
- المناقشات الجماعية الحرة.
- الاختبارات الموضوعية
- الأدوات الإدارية.
- المقابلات

## المحاضرة [10]: التعيين والتهيئة المبدئية للعمل

**التعيين Placement** التعيين هو اخر خطوة بعد مراحل متعددة تبدأ من مرحلة الاحتياج، ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة، ثم الاستقطاب والانتقاء وأخيرا التعيين على انه يجب الأخذ في عين الاعتبار ان خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من مراحل الاختيار أو القبول في آخر مرحلة. والشكل التالي ووضح مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار:

### سلسلة عملية الاختيار والتعيين:



وكما يوضح الشكل السابق فإن المرحلة التي تنتهي باتخاذ القرار تتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم لعرض الوظيفة من حيث أجرها وموقعها ومميزاتها وكذلك على نتائج الفحص الطبي. فإذا ما كانت نتائج الفحص الطبي مقبولة ووافق المتقدم على عرض العمل يتم عندئذ إصدار قرار العيين من الجهة التي تملك حق إصدار القرار.

### مفاوضات عرض العمل:

- بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.
- قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا او عيوب لدى المتقدم مثل:
  - ١- أثبت المفاوض قدرة فائقة على التفاوض.
  - ٢- أن يقوم القائم بالعرض باكتشاف قدرات اضافية اخرى لدى المتقدم لم تبرزها الخطوات السابقة.

## قواعد إرشادية في هذا المجال:

- ان يحدد مقدما الحد الأقصى للمميزات التي يمكن ان تقدمها المنظمة (يفضل ان يكون مكتوباً):
  - ١- بداية الراتب ونهايته
  - ٢- مدة الاجازات ونوعها، العلاج / بدل السكن والبدلات الاخرى
  - ٣- المسار الوظيفي واحتمالات التقدم الوظيفي
- اطالة عملية التفاوض: كلما طالت فترة المفاوضة كلما خفف المتقدم شروطه
- الاجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. ويمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، امهال المتقدم فترة للتفكير)

## خطاب تقديم العرض من المنظمة:

حينما تنتهي المفاوضات بموافقة المتقدم على عرض الوظيفة يجب ان تتم هذه الموافقة وجها لوجه وان تسجل كتابة منعاً لأي التباس قد يحدث بين الطرفين.

ويجب ان يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي:

- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي او أحد الفروع
- الراتب الأساسي
- المميزات المادية الأخرى
- تاريخ استلام العمل

يمكن ان يصاغ الخطاب في أي شكل، كما يمكن ان يكون في شكل نموذج دائم مع مراعاة نوع الوظيفة

## رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم:

قد تنتهي المفاوضات حول الاجر والمميزات الوظيفية الأخرى الى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة وقد يكون ذلك للأسباب التالية:

- العرض اقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- اسباب عائلية تحول دون قبول العرض.
- تلقي المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر أو في مكان الذي يعمل به حالياً.

## كيف يمكن مواجهة هذه الاحتمالات:

- غض النظر عن العرض فقد يكون ذلك من مصلحة المنظمة (مثلا قد يكون مثل هذا النوع مصدراً للمتاعب، او يرفضها بعد فترة قصيرة)
- البحث عن الأسباب الخفية وراء الرفض، فإذا امكن معرفة السباب في وقتها قد تستطيع المنظمة حلها وبالتالي يوافق المتقدم .
- اذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه فقد يكون من الأفضل اعادة النظر في العرض.

**ملاحظة مهمة:** تلجأ كثير من المنظمات اليوم والاتفاق مع المرشح للعمل على أن يكون هناك فترة تجريبية قد تصل إلى ثلاثة أشهر قبل توقيع العقد بصفة نهائية. وهذه الفترة هي في الواقع في صالح الطرفين واذا سارت الأمور إلى ما يتوقعه كلا الطرفين فإن العقد يوقع بصورة نهائية ويبدأ سريان محتوياته من حينها.

### التهيئة المبدئية وتعريفها:

هذه الخطوة هي الخطوة التي تلي تعيين الموظف بحيث لا يجب ان يترك الموظف بعد تعيينه دون توجيه او تعريفه بعالمه الجديد وعلى أي منظمة ان تتخذ من الخطوات ما يكفل انصهار الموظف في عمله ومن اجل هذا الغرض تقوم الكثير من المنظمات ببرامج متخصصة في تهيئة القادمين الجدد (الموظفين الجدد) وتسمى ببرامج (التهيئة المبدئية) او (التعريف بالمنظمة)

### تعريفها:

هي العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة واهدافها وفلسفتها وعملياتها وانشطتها المختلفة وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الاول للعمل او الاسبوع الاول.

## المحاضرة [١١]: تابع، التعيين والتهيئة المبدئية للعمل

### أهمية التهيئة المبدئية:

- تكمُن أهمية التهيئة المبدئية للموظف في الاجابة عن العشرات من التساؤلات التي تدور في ذهنه فعن طريق وضع الادارة لبرامج التهيئة تقلل من توتر الموظف الناشئ عن حداثة عهده بالمنظمة. وهذه مسؤولية ادارة الموارد البشرية ومسؤولية الادارة التي يعمل بها الموظف (الرئيس المباشر)

### هذه الأسئلة مثل:

- 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 مرهقاً أو جذاباً؟
  - كيف ستكون فرصة تقديمه الوظيفي؟
  - هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟
  - هل أجواء العمل سارة؟
  - هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها؟
  - هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟
- أن أي انطباع سيئ عن العمل في بدايته الأولى سيحمله معه الفرد دائماً وسينعكس ذلك على أدائه في ونشاطه مستقبلاً.
  - التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله وحقوقه وواجباته .
  - تخفيف مشاعر الإضراب والقلق لدى الموظف الجديد حول احتمالات فشله في العمل، ثقته في مقدرته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أم لا.

### فوائد التهيئة المبدئية

- ١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل .
- ٣- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة.
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

### فوائد أخرى للتهيئة المبدئية

- ١- انخفاض في تكلفه بداية العمل: وتشير بعض الدراسات هنا أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.
- ٢- ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد: نظراً لمعرفته لأمور من حوله، مثل معرفته للجهة المعينة بتلبية احتياجات العمل كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس .
- ٣- الموظفون الراضون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين، أن التهيئة المبدئية تكسر حده القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبه دوران العمل أو كثرة الغياب .

## أهداف برنامج التهيئة المدنية

- ١- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في أقرب وقت ممكن.
- ٢- تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة، نشأتها، أهدافها، نشاطها، الخدمات المساندة.
- ٣- التعرف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة مثل نظام الاستقطاب، الحوافز، الانضباط، الجزاءات، الترقية، التقدم الوظيفي
- ٤- التعرف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- ٥- التعرف بأماكن الخدمات الفاكس والبريد والعيادات الطبية ومواقف السيارات.

## طرق التهيئة المدنية

يمكن أن تتم تهيئة الموظفين الجدد من خلال الطرق التالية:

- الكتب والمنشورات وأدله العمل
  - الأفلام التسجيلية
  - جولة على مباني ومنشآت العمل ومكان العمل
- وحتى يكون برنامج التهيئة المدنية ناجحاً لابد أن يتبنى الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.
- حتى يتهيأ الموظف للعمل لابد من تهيئه وتدريبه قبل العمل ومن أمثله البرامج التدريبية في المنطقة الشرقية:
- برنامج حافز للتدريب
  - برنامج هدف صندوق تنمية الموارد البشرية للتدريب الصيفي للطلاب والطالبات
  - الغرفة التجارية
  - برنامج التدريب المنتهي بالتوظيف في أرامكو
  - برنامج التدريب لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية

## محتويات برنامج التهيئة

على إدارة الموارد البشرية أن تنظم برنامج متكامل وذلك لرغبة الموظف الجديد بالتعرف على أمور كثيرة في مكان العمل الجديد. ولكي تكون جولة التهيئة ذات نهاية سعيدة فقد يدعى الموظف الجديد من قبل رئيسه على الغداء أو مطعم قريب ليكون الجو السائد أكثر عفوية واطل رسمية

## أهم العناصر التي يجب أن تشتمل عليها أي برنامج للتهيئة:

المحتويات	العناصر
تاريخها إنشائها وتطورها الهيكل التنظيمية أسماء القيادات الرئيسة ومسميات مناصبهم المنتجات أو الخدمات أساليب العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات أنظمة الحوافز والانضباط والجزاءات والسلامة مواقع المباني والخدمات المساندة فترة العمل تحت التجربة دليل المنظمة	المنظمة



<p>نظم الأجر اليومي ، الأسبوعي ، الشهري الإجازات والعطلات استراحات العمل القصيرة ، فترة الشاي ، الغداء الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة أنظمة التأمين والعلاج الصحي نظام التقاعد وإنهاء الخدمة فرص الترقية والتقدم الوظيفي برنامج إعادة التأهيل المهني المميزات المادية والخدمات الاجتماعية</p>	<p><b>الامتيازات الوظيفية</b></p>
<p>التعريف بالرئيس ، الزملاء ، والمديرين ذوي العلاقة</p>	<p><b>التعريف بالأفراد</b></p>
<p>موقع الوظيفة ، واجباتها ، أهدافها ، علاقتها بالوظائف الأخرى إجراءات السلامة المطلوب ممارستها</p>	<p><b>الواجبات الوظيفية</b></p>

### ملاحظة! وسؤال؟

رغم أهمية نظام وبرامج التهيئة والتعريف ، إلا أن المنظمات العربية علي المستوى الحكومي والخاص لا تعطي لهذا المجال أدنى اهتمام ممكن .  
تري لماذا يحدث ذلك؟ وكيف نقتنع المنظمات العربية بمثل هذا النظام !!

### تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:

من أجل ضمان فعالية برامج التهيئة والتعريف فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف البرنامج من خلال الآتي:

- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد (بعد إكمال الأسبوع الأول من العمل)
- استقصاء مديري الإدارات (لمعرفة أكثر الجوانب استفسارا من قبل الموظف الجديد)
- إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الأهداف التالية:
  - زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد
  - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات الشركة
  - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى لتطوير عملية التهيئة في المستقبل

### انتبه !!

أظهرت الدراسات الحديثة أن الفشل في تقديم برنامج تهيئة فعال للعمل لاستيعاب الموظفين الجدد واندماجهم ضمن المناخ والثقافة السائدة في المنظمة بحيث ينضون داخل نسيج متكامل هو أحد الأسباب الرئيسية التي في كون ٥٥% من العاملين الجدد المنضمين للعمل يفشلون في تحقيق أداء فعال ومؤثر في وظائفهم مما يدفعهم إلي سرعة ترك العمل في غضون ستة أشهر من انضمامهم للخدمة.

## المحاضرة [١٢]: تقويم الأداء

### المقدمة:

يحتاج كل من الموظف وإدارة الموارد البشرية والإدارة التي ينتمي إليها الموظف لمعلومات مرتدة عن جهود كل منهم في تحقيق الاهداف التي تتوخاها المنظمة. ومع ذلك بعض المديرين يتردد في قبول عملية تقويم العاملين معه لما تسببه هذه العملية من احراجات.

### تعريف تقويم الأداء:

يعرف تقويم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.

### اهمية التقويم:

- ان تتأكد المنظمة من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال توقيته أو انهاء خدماته .
- ان تحدد المنظمة اصحاب الانجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة امام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم الى مراكز اعلى في المنظمة.
- ان من شأن معرفة مستوى اداء الموظف ان يمهده الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات فيما يتعلق بتطوير أداء وتحسين انتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقويم ان يظهر ايضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها اذ يترتب على اعادة النظر في هذه الامور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقويم.

### اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة:

<u>أهداف إدارية</u>	<u>أهداف البحث العلمي</u>	<u>أهداف التوجيه والإرشاد</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.</li><li>- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.</li><li>- إعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار .</li><li>- قرارات تجديد العقود وانهاؤها .</li><li>- قرارات الحاق العاملين ببرامج التدريب.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار .</li><li>- تقويم البرامج التدريبية .</li><li>- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والاجور.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ابراز جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين .</li><li>- ارشاد الموظفين الى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل .</li><li>- استخدام البيانات المجتمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في نظام الحوافز.</li></ul>

### خطوات عملية تقويم الاداء:

- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه ← تدريب المشرفين ← مناقشة طرق التقويم مع الموظفين ← تحديد المعايير المسبقة للمقارنة ← مناقشة التقويم مع الموظف ← تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً

## ١- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه

وهذه الخطوة يقوم المسئولون بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقويمها وقياسها ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج (وصف الوظيفة). هناك طرق كثيرة للتقويم ولا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمة وان اختيار الطريقة المناسبة هي امر جدير بالاهتمام لان طريقة التقويم المستخدمة ستكون المحور التي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

## ٢- تدريب المشرفين

لابد من تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقويم الاداء بطريقة ودقيقة وكيفية مناقشة التقويم مع المرؤوسين واي خلل في هذه العملية قد ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجيتهم وكذلك الخطوات التي تعتمدها المنظمة في منح العلاوات او المكافآت التشجيعية والترقية وغيره.

## ٣- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين

قبل ان تجري عملية التقويم لابد وان يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في تقويم واهداف هذا التقويم وماهي العناصر التي سيركز عليها والفائدة من هذه العملية.

## ٤- تحديد معايير مسيئة للمقارنة

الهدف من التقويم هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل. يعني ان هذه المتطلبات لابد وان تحدد في شكل معايير كمية ونوعية وزمانية ومكانية وقياس سلوك الموظف وإدارة في العمل لابد وان يستند على هذه المعايير.

## ٥- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين، وهذا بالطبع لا يجب ان يحدث لان من حق الموظف معرفة نتائج تقويم الاداء وان يناقشها مع الرئيس بحرية تامة، وذلك على الرئيس ان يبدأ بنقاط القوة اولا ومن ثم ينتقل الى نقاط الضعف وان يحدد الخطوات المطلوبة منه وكيفية تحسينها.

## ٦- تحديد اهداف تطوير الاداء مستقبلا

على الرئيس بعد ان تتم مناقشة النتائج ان يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلا من اجل رفع كفاءة الاداء وقد تحدد جوانب التطوير في واحدة او اكثر من متطلبات العمل:

- ١- الجانب الفني.
- ٢- رفع كفاءة الاتصالات.
- ٣- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- ٤- سلوكيات الاداء والتعاون مع الزملاء.

## لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم اداء الموظفين؟

- ١- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير ساره.
- ٢- عملية تقويم الاداء غير موضوعية وليس لها مبرر.
- ٣- الاعتقاد بان التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- ٤- لان عملية التقويم تأخذ منهم وقتا وجهد.

**طرق تقويم الأداء:** تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات، سوق نناقش منها ثمانية طرق:

## أولا: طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

أكثر الطرق شيوعاً وسهولة وانخفاض في التكلفة، يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل (أي ليست دقيقة) فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمي مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر والتعاون، ويتم تحديد الدرجات على أساس ١ إلى ٥ أو ١ إلى ٣ بحيث يمثل واحد أقل درجة للتقويم و٣ أو ٥ أعلاها.

## \* سلبيات طريقة التدرج البياني

- ١- افتراض اوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها على بعض.
- ٢- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- ٣- قد لا ترتبط الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

## ثانياً : طريقة الترتيب Ranking Scale

تعتبر من الطرق السهلة في تقويم أداء الموظفين بحيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد أحسنهم كفاءة وأقلهم كفاءة بدءاً من إعطاء رقم (١) للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة والذي يمثل الأسوأ. المقارنة هنا هي بين الأشخاص وليس استناداً على معايير الوظيفة.

### \* سلبيات طريقة الترتيب

- التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب. وللتغلب على هذه السلبية أن يقوم شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس بشرط أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

## ثالثاً: الوقائع الحرجة Critical Incident Method

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات أثناء العمل. هنا يقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الأحداث والوقائع التي تطرأ خلال عمل الموظف في ملفه سواء أكانت هذه الأحداث جيدة أو سيئة وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة الملف من ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال مجموعة من الوقائع والأحداث.

\* مميزات الوقائع الحرجة: عدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى.

\* لكنها تتأثر أيضاً ببعض الإشكالات (سلبيات) مثل:

- ١- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة والذي يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- ٢- نسيان تسجيل بعض الوقائع/الأحداث.
- ٣- هذا الأسلوب يستدعي نوع من الرقابة للمراجعة على الموظف.

## رابعاً: طريقة قائمة الاختيار Checklist Method

تعتمد هذه الطريقة قائمة الاختيار على قائمة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، يقوم القائم بالتقويم عادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية أو شؤون الأفراد بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقاً لأهمية وزن كل سؤال أو عبارة

\* مميزات طريقة قائمة الاختيار:

- ١- سهولة استخدامها
- ٢- إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف

\* سلبيات طريقة قائمة الاختيار:

- ١- عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال
- ٢- ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة

### خامساً: طريقة الاختيار الاجباري Forced Choice Method

يعطى رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل. يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة " الإيجابية "

لكل موظف في الموظف وثنائيات اخرى تعبر عن النواحي السلبية " غير مرغوبة في الشخص " وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل رأيه عن واقع الموظف تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والاوزان المحدد مسبقا لكل فقرة ومن ثم تتحدد نتيجة الأداء.

#### \* مميزات طريقة الاختيار الاجباري

تحدد من اخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصيا الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

#### \* عيوب طريقة الاختيار الاجباري

١- جيل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات.

٢- صعوبة الفهم للموظف المقيم.

### سادساً: طريقة التقرير المكتوب Essay Method

يقوم الرئيس/المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف ويتضمن مجموعة من نقاط التقويم الاساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

#### \* مزايا طريقة التقرير المكتوب

١- كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف.

٢- تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير، الامر يساعد في التحكم على نوعية التقرير.

٣- أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.

#### \* سلبيات طريقة التقرير المكتوب

١- يعتمد على مهارات القائم بإعداد صياغة وكتابة ولفظاً.

٢- تكون طويلة جداً أو قصيرة جداً، فيتفقد عنصر المقارنة.

٣- احتمال " تأثير الهالة " الامر الذي قد يلتهى بإيجابية أو سلبية التقرير في جميع الفقرات .

### سابعاً: طريقة التوزيع الاجباري Forced Distribution Method

الهدف من هذه الطريقة: التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.

يلاحظ ثلاث احتمالات لتقويم الأداء، وهي :

١- التساهل المطلق، يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.

٢- التشدد المطلق، يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.

٣- الوسطية، يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبارات لجوانب القوة والضعف.

تلاقيا لحدوث هذه الاحتمالات فإنها هذه الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي او منحى التوزيع السائد للظواهر، فنتائج التقويم تكون مرتكزة في منطقة الوسط .

#### \* مزايا طريقة التوزيع الاجباري: السهولة

#### \* عيوب طريقة التوزيع الاجباري

١- تحديد حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج " الامر الذي لا يتفق فعلا مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم "

٢- هذه العملية تصبح صعبة التطبيق اذا قل عدد المرؤوسين عما ينطبق عليه معيار التوزيع " مثلاً أقل من ١٠ "

## ثامنا: طريقة التقرير الحقلية Field Review Method

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في ان كون القائم في عملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وانما مندوبا من إدارة الموارد البشرية أو أحد من خبراء استشاريين من الخارج. يقوم هذا الخبير بجمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف او من يعرفون مستوى أداءه في العمل من زملاءه أو رؤساء آخرين .

بعد توثيق هذه المعلومات وجمع المستندات اللازمة يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو بسيط:

١- متميز. ٢- مرضي. ٣- غير مرضي.

### \* مزايا طريقة التقرير الحقلية

التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف:

١- تعتبر هذه الطريقة اسلوب تدريبي عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف /رؤساء آخرين.

### \* يعاب عليها

١- الوقت المستهلك في أدائها. ٢- ارتفاع تكلفتها .

## مشكلات عملية تقويم الأداء " أخطاء التقويم المحتملة "

**عدم وضوح معايير التقويم:** فيختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات .

**تأثير الهالة:** حينها تكون علاقة الرئيس مع المرؤوسين جيدة أو سيئة فالعلاقة ستعكس على جميع عناصر التقويم .

**الميل للوسطية:** يميل بعض الرؤساء على تركيز نتائج تقويم الأداء في وسط الطريق فمثلا اذا كانت درجة التقويم تتراوح بين ١ و ٥ فالتركيز يكون على ٣ .

**التحيز الشخصي:** بغض النظر عن أداء الموظف الفعلي.

**التشدد والليونة:** كما يحدث عند بعض الأساتذة في الجامعة نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات وأخرى متشددة.

**التأثير الإداري:** فإذا كان الهدف من التقويم هو منح العلاوة أو ترقية أو مكافأة فإنهم يعطون تقديرات غير متدنية لمرؤوسهم .

## كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء؟؟

١- الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة " مفتاح تجنب حدوث مشكلات مستقبلا "

٢- بما ان لكل طريقة مزايا وعيوب على المنظمة ان تختار طريقة تناسب الموقف، الهدف، الوظيفة موضوع التقويم و الموظف الذي سيتم تقويم انجازاته.

٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف بل لابد من مراجعتها من الرئيس.

٤- إذا تداخلت العوامل الشخصية في تقويم اداء الموظف فإن من حق الموظف ان يتظلم ويقدم شكوى.

## مسؤوليات تقويم الأداء : من يقوم بعملية التقويم ؟

**أهم الأطراف التي يمكن أن تقوم بعملية تقويم الأداء هي:**

### أولا: الرئيس المباشر:

- وهو أكثر الاشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات.

- هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في مرؤوسيه.

- هو الأعلم بالأسلوب الذي يؤدي فيه أعمالهم.

## ثانياً: رئيس الرئيس المباشر:

هذا في الأساس تابع من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود ان تتأكد من الموظف يحقق الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وان الموظف قادر على تحمل المسؤولية.

## ثالثاً: اللجان:

قد تقوم بعملية التقييم لجنة مكونة من رؤساء أقسام، ولهم صلة مسبقة بالموظف قبل فترة التقييم. وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة في التقييم فأن احتمالات التحيز الشخصي من بعض افراد اللجنة يظل قائماً.

## رابعاً: الاشراف المتعدد الرؤوس:

هناك حالات يكون للموظف فيها أكثر من رئيس وتكون المشكلة في من يقوم بتقييم الموظف. الكثير من المنظمات تعتمد على تقييم الاداء من رئيس القسم الذي ينتهي اليه مع عدم تجاهل تقرير الاداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن اذا حدث الاختلاف فإن المرجع يظل الرئيس المباشر. واذا كان الرئيس المباشر بعيد عنه وقد يكون تقييمه غير متناسب مع الأعداء فأن بعض المنظمات تلجأ إلى خبراء من إدارة الموارد البشرية والافراد.

## خامساً: خبراء إدارة الافراد والموارد البشرية:

يتم الاستعانة بخبراء إدارة الافراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقييم اداء الموظفين. ويشترط في هؤلاء الخبراء أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة.

## الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقييم

هناك اتجاهات حديثة في عملية التقييم تستند ان يقوم بهذه العملية كل من الاطراف التالية:

- الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقييم ادائه)
- يقوم الموظفون بتقييم اداء رؤسائهم
- يقوم الزملاء بتقييم اداء زميلهم
- يقوم العملاء بتقييم اداء الموظفين

## توقيت تقييم الاداء

سؤال/ متى يجب ان يتم تقييم اداء الموظف؟؟

الاجابة/ يتم التقييم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً أو كل ستة اشهر. مثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة ان توحد فترة التقييم لكل الموظفين.

هناك فترات اخرى لعملية التقييم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية، ومثل ذلك:

- ١- فترات تقييم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- ٢- فترات التقييم التي تلي الانتهاء من مشروع معين، أو من مراحل مختلفة فيه.
- ٣- حينما تنخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقييم الأداء ومن ثم تصحيح الوضع.
- ٤- حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة الإدارة بالأهداف يتطلب الأمر عندئذ ان يكون التقييم في فترات محددة أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.
- ٥- حينما يكون التقييم غير رسمي ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسة المباشر، وفي كثير من الاحيان يفضل هذا النوع من التقييم غير رسمي من التقييم الرسمي ، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقييم الدوري المنتظم.

## استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء

عرضنا فيما سبق الأخطاء الشخصية التي يمكن ان تترتب على عملية تقويم الأداء، النتائج السلبية التي يمكن ان تفقد اليها نتائج عملية التقويم. ومن أجل ذلك بدأت ببعض المنظمات في الاستعانة بخدمات الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها وإيضاح النتائج، وان الموظفين الخاضعين لمثل هذه العملية لا يؤيدونها لأنها تسبب لهم الضيق والتعب وتجعلهم تحت المراقبة المستمرة مما يترتب عليه في النهاية الشعور بالضغط النفسية والإنهاك. غير ان المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب تجد هذه الطريقة عادلة وخاصة عندما يرتبط الأمر بزيادة الأجور او منح المكافاة.

ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء ان هذا العمل يمكن ان يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها، وتقديراتها النهائية على ان يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر، وتستند حججهم في ذلك على ان الأفراد معرضين لارتكاب الأخطاء الإنسانية.

وفي تقدير عدم المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي فإنه ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم، وان الأفراد إذا ما ترك لهم الأمر في تحديد وقياس النتائج فإنهم يمكن أن يصلوا إلى نتائج عادلة شريطة أن يدربوا على ذلك، وان تصمم طرق التقويم طريقة تسمح لهم باستخدام كامل طاقاتهم الذهنية ويدون أن تملي عليهم الأنظمة الأسلوب الذي يجب أن يتيمونه في اتخاذ القرار.

### يؤيد المؤلف وجهة النظر الأخير للأسباب التالية:

- ١- ان الحاسبات الآلية لا يمكن ان تغني عن الحكمة الإنسانية في تقدير الأمور.
- ٢- رغم احتمال تعدد الأخطاء الإنسانية في اتخاذ قرارات التقويم إلا ان هناك من الوسائل والأساليب ما يمكن ان تحد من تأثير هذه الأخطاء .
- ٣- ان الأخطاء البشرية حتى وإن حدثت في عملية التقويم فهي استثناء وليست قاعدة، وان احتمالات الاخطاء ترد دائماً في أي قرار يتخذ الإداريون سواء كان ذلك في تقويم الأداء أو في الأمور الإدارية الأخرى .
- ٤- وحتى مع افتراض ان تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقويم، ثم نترك الأمور بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية التحليل والقياس وإظهار النتائج، حتى مع افتراض ذلك فإن الأخطاء البشرية تظل واردة في ما يتم جمعة من معلومات وإدخالها في الحاسب الآلي. ومن ثم يظل احتمال الأخطاء في اتخاذ القرارات وارداً حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي .

### مقابلات تقويم الأداء:

بعد ان تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم، وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً. فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومخرجاً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب، إن نتائج التقويم يجب ان لا تظل سرية، وقد علمنا فيما سبق أن هذه النتائج تخدم أغراضاً مختلفة منها اكتشاف جوانب النقص لدى الموظفين وإحالتهم للتدريب.

### المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء :

- **تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة:** فمثلاً بدلاً من أن يقول القائم بالمقابلة (أنت كسول في العمل) او (لا يعجبني سلوكك في العمل) يمكن أن يقول (لا يعجبني أسلوبك في العمل).
- **تجنب الانتقاد الشخصي:** إذ لا يميز المقابل بين الشخص وسلوكه، فالناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أعمالاً سيئة لكنهم لا يرغبون في ان يوصموا بأنهم أشخاص سيئون .



- لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف موضوع التقييم بشكل متوازن: أن التركيز على جانب الضعف قد يعطي للموظف انطباعاً بأن مقابلة التقييم هي مصدر تهديد وعقاب.
- تحديد أهداف واضحة من المقابلة: يجب ألا تنتهي المقابلة بعموميات، بل لابد من ان يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.
- عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة: يجب أن يحرص القائم على عدم مقارنة الأشخاص ببعض ، والأفضل أن تتم المقارنة بالأداء فمثلاً يمكن ان نقول ( ان أداء زميلك في هذا الجانب كان اقل من أدائك بصورة واضحة ، ولكن ادائك في الجانب الأخر كان أقل مما ينبغي).
- الإعداد الجيد للمقابلة: على القائم بالمقابلة يقوم بتجهيز كافة المعلومات عن الموظف موضوع التقييم مثل نموذج التقييم ، الأعمال المطلوب من الموظف إنجازها ، سجل الغياب والتأخير ، وأية تقارير أخرى ترتبط بسلوكياته .
- إعطاء فترة الحرية للموظف في التعبير عن نفسه بالمقابلة: قد تكون لديه بعض الأسباب الجادة في عدم وفائه بالإنجازات المطلوبة منه أو السلوكيات التي بدرت منه خلال الفترة التي يتم فيها التقييم .

### طرق مقابلات تقييم الأداء

تختلف الاتجاهات في تحديد المطلوب من مقابلات تقييم الأداء ، قبل المطلوب من هذه المقابلات إقناع الفرد بنتائج التقييم ؟ ام إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع ؟ لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل ؟ في الواقع أن كل الاتجاهات الثلاثة تشكل أهدافاً محتملة لمقابلات التقييم.

### صور مقابلات التقييم:

#### أولاً: مقابلات (أخبر وأقنع)

- الهدف من هذه المقابلة كما يبدو عن عنوانها من إخبار الموظف بنتائج تقييم أدائه و إقناعه بصحتها وسلامتها.
- وينتج هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقييم نتائج الموظفين الجدد أو الذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم.

#### ثانياً: مقابلات (أخبر وأستمع)

- هذه مقابلة من طرفين فهي بعكس الطريقة الأولى، حيث يترك الحديث للقائم بالمقابلة بدون سماع وجه النظر الأخرى.
- وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة أكثر من طبيعة العمل وظروفه.

#### ثالثاً: مقابلات حل المشكلات

- يلعب القائم بالمقابلة في الأسلوبين السابقين دور الحكم أما في هذا الأسلوب فإنه يلعب دور المساعد.
- إن الهدف من هذه المقابلات هي طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول اللازمة وبطبيعة الحال فإن تأثير النوع من المقابلات على الموظف سيكون حياً فإما فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه هنا ومن ثم لا داعي للقلق الذي يتوافر في النوعين السابقين من المقابلات .

#### رابعاً: تقييم الذات

- المطلوب هنا من الموظف أن يتحدث عن نفسه عما يعتقد أنه عمله ثم يعقب بعد ذلك رئيسه او من يقوم بالتقييم على حديث الموظف.
- هذه الطريقة تحتاج إلى تبادل الاحترام حول رأي كل من الطرفين.

## الواجب [١]: يشمل المحاضرات من ١-٦

١/ تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بـ:

فحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية.  
فحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها المالية أولاً.  
تحليل الوضع الراهن  
تقدير حجم العمالة

٢/ هي مجموعة .. الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها.  
الترقيات  
التدريب  
التعيين  
تحليل الوظائف

٣/ من أهداف إدارة الأفراد  
الموازنة بين احتياجات العمل والأفراد  
كل ما ذكر صحيح  
تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد  
التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد

٤/ التعامل مع الموارد البشرية بعد تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند علي  
استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل  
لابد من اخضاع الموظفين والعمال لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة  
أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية  
يتربى علي عدم الوفاء بالمعايير المحددة الطرد من العمل

٥/ البناء الوظيفي واللوائح وأنظمة العمل ليس لها تأثير علي انتاجية العامل. هذا يعتبر من منطلقات منهج:  
منهج العلاقات الدولية  
منهج الإدارة العلمية  
منهج القيادة المتسلطة  
منهج العلاقات الانسانية

٦/ من أهداف ادارة الموارد البشرية  
كل ما ذكر صحيح  
تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد  
العمل مع الإدارة العليا كإدارة استشارية  
التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد

٧/ خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز يعتبرون من ضمن موظفي:  
الوظائف المساندة  
الوظائف الادارية  
الوظائف التخصصية  
الوظائف الكتابية

٨/ المشكلة الثانية من المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات ، كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير من خلال:

كل ما ذكر صحيح

اضافات جديدة للعمل  
تغيير الادوات المستخدمة  
الهيكل التنظيمية او تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة

٩/ من أهم الأسئلة التي تثار في عملية (تحليل الوظائف) من خلال اسلوب المقابلة:  
ما هي حدود مسئولياتك في العمل؟

كل ما ذكر صحيح

ما هي المعايير المستخدمة لقياس عملك؟  
ما هي متطلبات العمل الذهنية والعضلية والعاطفية؟

١٠/ تشمل الوظائف حسب تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية:

كل ما ذكر صحيح

الوظائف التخصصية  
الوظائف الكتابية (المساندة)  
الوظائف الإدارية والقيادية

١١/ تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية:

تحليل الوظائف

الوصف الوظيفي  
التعيين  
إشهار إفلاس الشركة

١٢/ أن البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها ، وكذلك في طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم كلهم جميعا يسعون إلى تحقيق:

الرضا والإشباع الاقتصادي  
التكامل النفسي في حياتهم العملية

جميع ما ذكر صحيح

الرضا والإشباع الاجتماعي

١٣/ تخضع عملية تنظيم الموارد البشرية ل:

لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط  
فلسفة المنظمة الإدارية وإذا كانت ستعتمد أسلوب مركزية الإدارة أم اللامركزية الإدارية

كل ما ذكر صحيح

أهداف المنظمة