



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
إدارة أعمال - المستوى الثامن  
2018

# إدارة الموارد البشرية

## Human Resources Managment

للدكتور: عثمان منصور

إعداد: سميرة الزهراني



# المحاضرة [1]: 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 وراءها؟ لاشك ان الانسان بطاقته وجهده وبعزيمته 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 أو استشارية ديمقراطية وقد تكون هذا وذلك. ومع ان البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها، وكذلك طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم جميعاً 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 عسكرياً وسياسياً واقتصادياً وجغرافياً واجتماعياً.
  - إدارة المنشآت التعليمية والصحية في مراكز الدولة الإسلامية الواسعة في بغداد ودمشق وشمال أفريقيا 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:
1. مجال الاختيار والتعيين.
  2. مجال المسؤولية والتفويض.
  3. مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
  4. مجالات النصيح والاستشارة.
  5. مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
  6. تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

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

1. الوسطية.
2. الإنسانية.
3. الانتماء الى الجماعة.
4. التفاعل مع 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" وروادها (فريدريك تايلر، و فرانك جلبرت، وهنري جانت) 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:

1. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
2. حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
3. يعامل الانسان في العمل كطاققة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية.
4. ينظر الى العامل " كرجل اقتصادي " هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
5. 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 لايد وان 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:

1. ان نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة ان " العامل السعيد هو عامل منتج "
2. تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماما.
3. تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه وهي البناء الوظيفي واللوائح وأنظمة العمل.
4. 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:

1. ذلك انه لم يكن هنالك تناغما بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالاتها والنشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
2. كذلك لم يكن الارتباط والتكامل واضحا بين نشاطات إدارات الافراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل.
3. لم يكن دور إدارة الافراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثرا.
4. 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:

1. التنافسية.
2. التحفيز.
3. القضايا الاجتماعية.
4. التطور التقني.
5. 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 , واخرون 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:

- 1- اتجهت الكثير من الجامعات لتعديل مسار مسميات ( إدارة الافراد ) الى مسميات ( إدارة الموارد البشرية ).
- 2- حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة بدلا عن إدارة الافراد.
- 3- 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 ما سبق 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>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحقيق وتديير الاحتياجات.</li> <li>2. تطوير الافراد.</li> <li>3. تعويض الافراد.</li> <li>4. تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> <li>5. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</li> <li>6. التطوير التنظيمي.</li> <li>7. الاتصالات والاعلام وزيادة مجالات الخدمات.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط وتديير 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 [2]: 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:

أما المنظمات غير الناجحة:	في رأي المديرين المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي:
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
1- الكفاءة والفعالية	1- فرص عمل جيدة.
2- التجانس	2- ظروف ومناخ عمل جيد.
3- الاستقرار	3- العدالة في الأجور والمعاملة.
4- تطوير وتنمية المهارات	4- فرص التقدم الوظيفي.
5- تحقيق الولاء والانتماء	5- الاستقرار والأمن الوظيفي.
	6- 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 أسلوباً مركزية الإدارة أم اللامركزية الإدارية.

## مراحل تنظيم إدارة الموارد البشرية:

- 1- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة
- 2- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية – لامركزية)
- 3- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- 4- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية
- 5- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (ادارات – اقسام – وحدات)
- 6- تحديد السلطات الادارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية
- 7- 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:

- الاستشارات والتوجيه
- خبراء تقييم الوظائف
- خبراء تصميم وتحليل الوظائف
- خبراء علاقات الموظفين
- خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
- خبراء التطوير والتنمية الوظيفية

- 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:

- 1- المهارات الفنية ← وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها
- 2- المهارات السلوكية ← مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات ومهارات اتخاذ القرارات
- 3- 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:

- 1- معرفة بطبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية.
- 2- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها وتطلعاتها المستقبلية.
- 3- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- 4- الاطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية
- 5- القدرة على التفاوض وإقناع اصحاب المصالح المختلفة وخاصة الإدارة العليا
- 6- الاستماع الجيد
- 7- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
- 8- 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؟

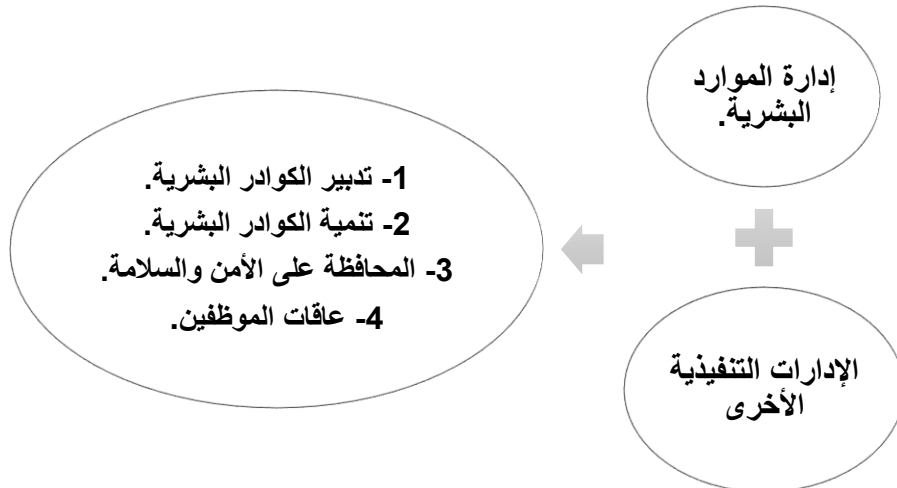
## العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

- 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 2-3) بوضع الحدود الفاصلة بين دور الإدارات وإدارة الموارد البشرية ص 100

وذلك في إطار:

- 1- تدبير الكوادر البشرية.
- 2- تنمية الكوادر البشرية.
- 3- المحافظة على الأمن والسلامة.
- 4- علاقات الموظفين.



## المحاضرة [5]: 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 أداؤها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أداؤها.

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

- 1- 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.
- 2- سلوكيات العمل: وتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة او يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات والتقارير واتخاذ القرارات.
- 3- 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.
- 4- معايير الأداء: ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف مثل المعايير الكمية والنوعية والوقت او التكلفة.
- 5- 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.
- 6- 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

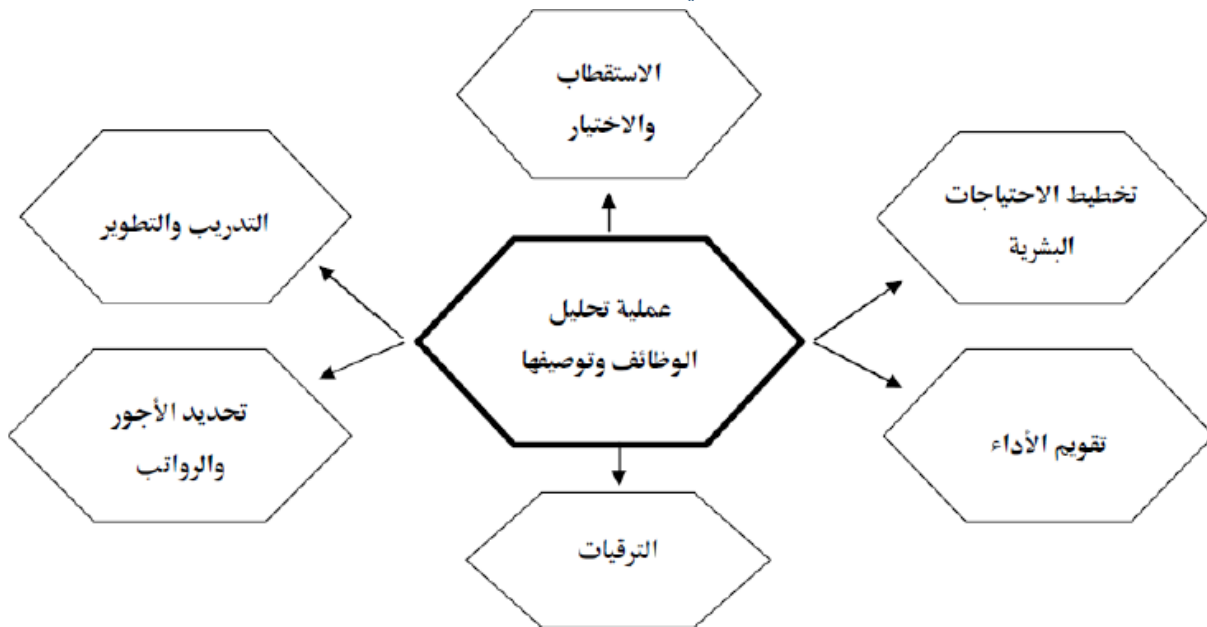
ان تحليل الوظائف يخدم عدة اهداف للمنظمة:

- 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:

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- 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 خلافا قد يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف او عدم رغبته بالعمل او خلافا في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.
- 4- 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.
- 5- 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.
- 6- 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

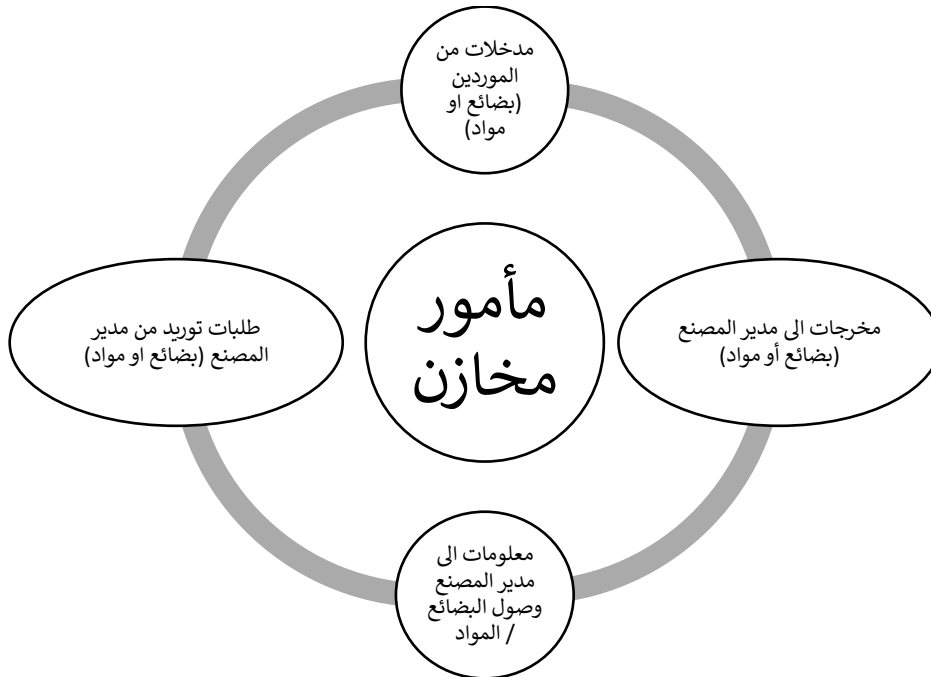
يمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي:

**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:

- 1- مقابلات فردية مع الموظفين.
- 2- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- 3- 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؟

- 1- ماهو مسمى الوظيفة؟
- 2- ماذا تعمل بالضبط؟
- 3- ماهي الوضع البدنية التي يؤدي فيها العمل؟ (جالسا، واقفا..)
- 4- ماهي مؤهلاتك العلمية؟ الخبرة؟ المهارات الشخصية؟
- 5- ماهي حدود مسؤولياتك في العمل؟
- 6- ماهي المعايير المستخدمة لقياس عملك؟
- 7- ماهي ظروف العمل التي تعمل فيها؟
- 8- ماهي متطلبات العمل الذهنية والعضلية والعاطفية؟
- 9- ماهو مستوى الصحة والسلامة في العمل؟
- 10- 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:

- 1- انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الموظفين او ان بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.
- 2- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- 3- 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 ادائها من حيث توقيت الاداء، 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:**

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

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

- 1- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الاداء المختلفة
- 2- لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية وبرمجة الحاسوب
- 3- قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم اثناء العمل أو يظهر 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 تحيز الموظف ومبالغته أحياناً.

### المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف: (3مشاكل)

- 1- **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** يخشى كثير 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
- 2- **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 تزويدنا باي تعديلات او اقتراحات على التحليل او التوصيف الحال للوظائف
- ب- الطلب من مدراء الادارة او الاقسام تزويدنا ادارة الموارد البشرية باي مرئيات 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.

3- 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:

- 1- معلومات عن الوظيفة .. المسمى الوظيفي.
  - 2- واجبات الوظيفة .... كيف يؤدي العمل.
  - 3- مسؤوليات الوظيفة..
  - 4- 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 و المسؤولية	
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 بحثاً 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
- 2.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 (1-4) وتشمل:

- 1- منهج الإدارة العلمية.
- 2- منهج العلاقات الانسانية.
- 3- منهج خصائص الوظيفة.
- 4- 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	الايجابيات	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)	-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 [7]: 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:

- 1- الأهداف، أو ماذا نريد؟
- 2- البدائل، أو الاختيارات الممكنة لتحقيق الأهداف
- 3- تحليل البدائل من حيث الموارد التي ستستخدم قياساً بالموارد المتاحة
- 4- 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 تبني 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 للعمالة، 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:

- 1- استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً.
- 2- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة أقل).
- 3- المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيتها للعمل.
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 6- 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:

- 1- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- 2- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- 3- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- 4- المركز المالي للمنظمة.
- 5- الموقع الجغرافي.
- 6- التشريعات والأنظمة الحكومية.
- 7- 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 كالآتي:**

- 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 تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق جديدة في الإنتاج أو تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات

من إجمالي ساعات العمل المتوقعة

رابعاً: حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب ودوران العمل، الاصابات والحوادث ، نقص التدريب أو الخبرة وازدواج 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 يوميا ) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات

المنظمة .

مثال: تعتزم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل 10% سنوياً وكان إنتاجها الحالي 500,000 وحدة فإذا علمت أن:

1/ المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة 30 دقيقة. 2/ عدد أيام الاجازات السنوية 85 يوماً 3/ عدد ساعات العمل اليومي الصافي 7 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:

- 1- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة =  $500,000 + 10\% \times 500,000 = 550,000$  وحدة
- 2- المدة المطلوبة للإنتاج =  $30 \times 550,000 \div 60 = 275,000$  ساعة عمل.
- 3- صافي عدد أيام العمل في السنة =  $365$  (ميلادي) -  $85 = 280$  يوماً.
- 4- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً =  $7 \times 280 = 1960$  ساعة.
- 5- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة =  $275,000 \div 1960 = 140$  عاملاً.
- 6- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة =  $140 - 126 = 14$  عاملاً.

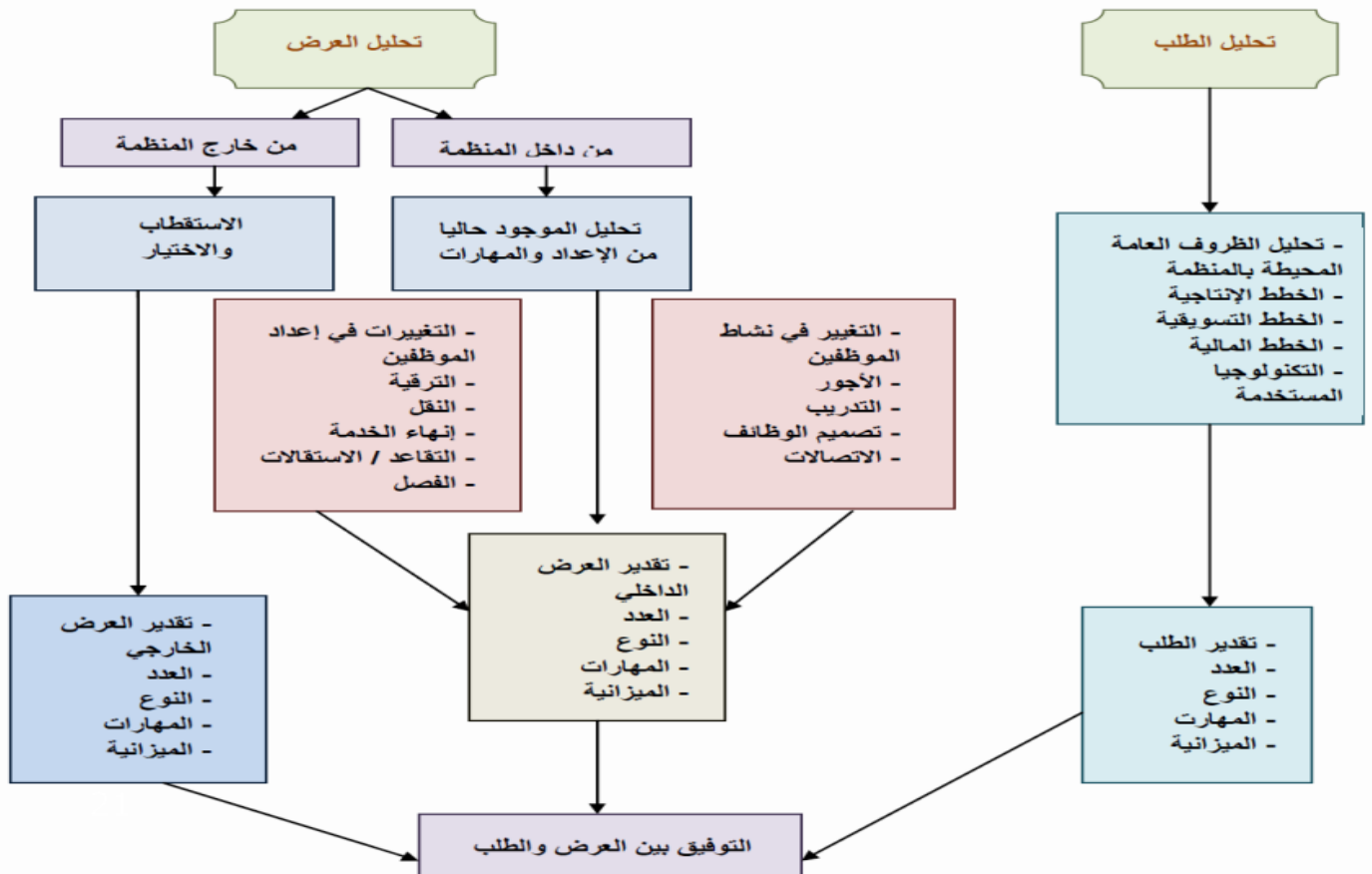
### أساليب تقدير الاحتياجات البشرية:

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).

1- الأساليب غير الكمية وأهمها:

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

2- الأساليب الكمية وأهميتها:

طريقة تحليل الاتجاه - طريقة تحليل المعدلات - طريقة تحليل الارتباط

1- الأساليب غير الكمية (التقديرية):

أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل:

يتم تقديرها هنا استناداً 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 أبرز 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 استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب إلى أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

2- 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 لمدوب 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 لمدوبي البيع ستكون على النحو التالي:

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

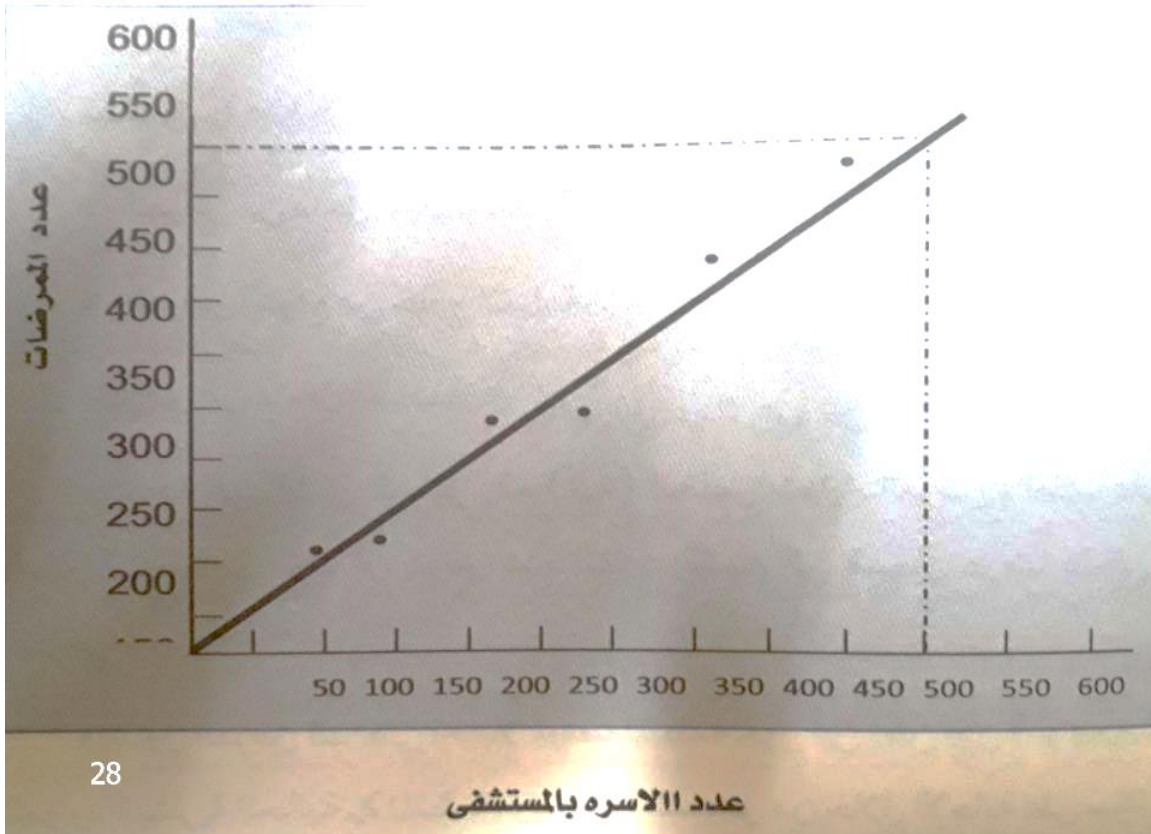
$$\text{السنة الثانية} = \frac{8,000,000 - 10,000,000}{500,000} = \frac{2,000,000}{500,000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد}$$

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)
120	100
130	150
235	200
250	250
310	300
330	350
410	400
430	450



## ثانياً: تحليل العرض.

### خطوات تحليل العرض الداخلي:

- 1- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
- 2- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة .
- 3- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
- 4- 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:

#### 1- طريقة مخزون المهارات:

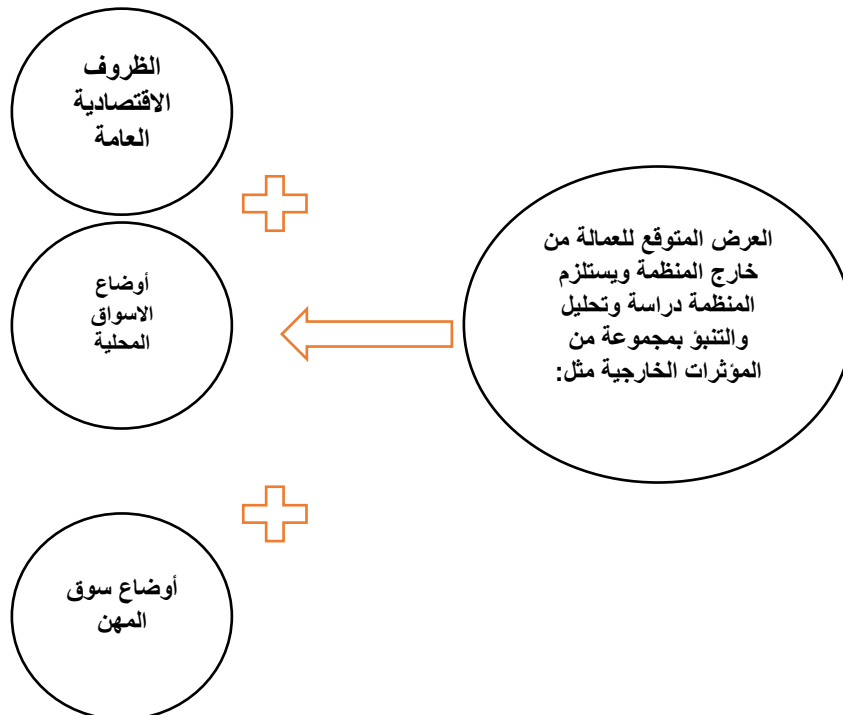
يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين ومعلوماتهم. تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل م وظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

#### 2- خرائط الإحلال:

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

#### 3- 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:

- 1- هناك زيادة في الطلب قياسا بالعرض (حالة عجز)
- 2- هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض)
- 3- هناك توافقا 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 لامتناس الزيادة مع مرور الوقت.
- استخدام العملة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- وأخيرا 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 وفي في نهاية بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

## المحاضرة [8]: 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 :

- 1- مسعي الوظيفة وموقعها.
  - 2- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
  - 3- 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:

- 1- 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.
- 2- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- 3- 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.
- 4- 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:

- 1- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم واسترجاعها بالسرعة الممكنة عن الحاجة إليها.
- 2- 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)
- 3- توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحة الاعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

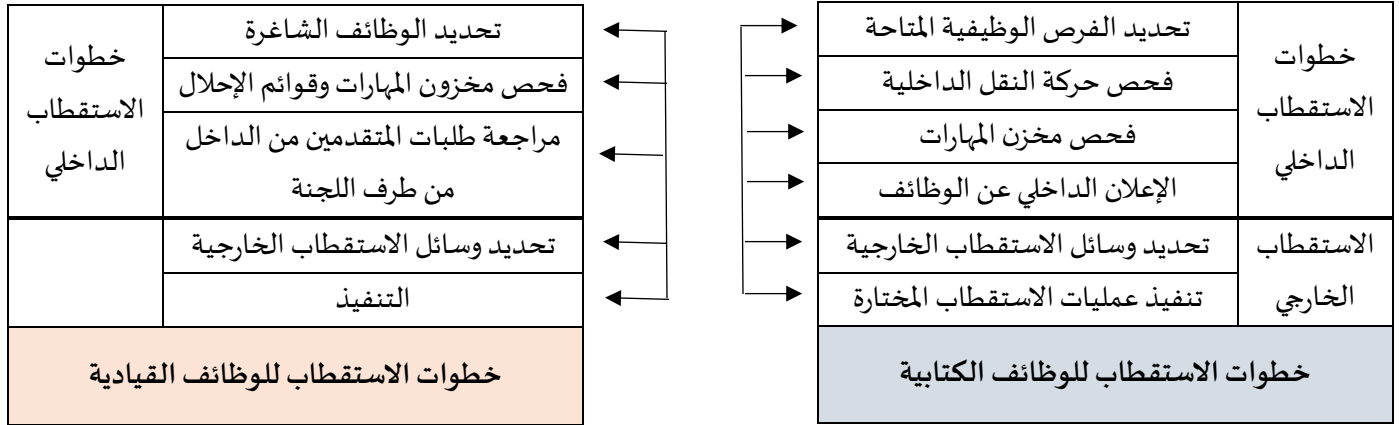
### **ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل:**

- 1- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- 2- حدود سوق العمل (محلي- إقليمي- أو دولي).
- 3- الظروف الاقتصادية السائدة.
- 4- 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 8 صباحا إلى 4 بعد الظهر		* مسمى الوظيفة.....	201
		* مسمى القسم/ الإدارة.....	
		* الواجبات.....	
		* المسئوليات.....	
		* المؤهلات المطلوبة	
		تعليم	
		رئيس القسم:.....	

**ثانياً: الاستقطاب الخارجي**

**وسائل الاستقطاب الخارجي:**

- 1- الاعلانات.
- 2- مكاتب التوظيف.
- 3- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- 4- المعاهد والجامعات.
- 5- الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- 6- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها.
- 7- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية.

**1- 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.

**2-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 وطلبي 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 :

- 1- صغر حجم الشركة وعدم وجود المختصين لديها .
- 2- اذا اظهرت التجارب السابقة فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى
- 3- اذا كانت الاعداد المطلوبة للعمل قليلة وعلي فترات متقطعة بحيث لا تبرر وجود مسؤولين دائمين.
- 4- اذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها .

للتغلب على مشكلات مكاتب التوظيف من الأفضل:

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

### 3-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.

### 4- 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

### 5-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.

### 6-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 .

### 7- 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 ):

- 1- عدم تجاوب بعض المؤسسات .
- 2- قلى المتخصصين من الموظفين وأصحاب الأعمال .
- 3- ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة.
- 4- ليس كل راغب قادر استخدام الانترنت .

### 8-انماط اخرى للاستقطاب:

- 1- الإعلان على جوانب وسائل النقل.
- 2- لوحات الطرق داخل المدن وبينها .
- 3- الأسواق والمراكز التجارية.
- 4- المراكز الطبية.
- 5- إعلانات دور السينما.
- 6- المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات من حين لآخر .

## المحاضرة [9]: 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 الوظائف الكتابية:

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 الوظائف 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 الوظائف 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:

- 1/ ما هو الراتب الذي تتوقعه
- 2/ هل تستطيع العمل مع الشركة في نهاية الأسبوع
- 3/ هل تقبل العمل في دورات مختلفة
- 4/ 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:

- 1- المعلومات العامة الشخصية
- 2- معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي
- 3- معلومات عن الحالة الصحية
- 4- التاريخ الوظيفي السابق
- 5- 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 اهمها :
- 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:

- 1- البيانات الشخصية للمتقدم للعمل (الاسم,العنوان , العمر , الحالة الاجتماعية, الجنسية , مكان الإقامة)
- 2- البيانات العلمية والتدريبية (الدرجات العلمية, تواريخها, مسميات المعاهد والجامعات, ونوعيات البرامج التدريبية)
- 3- البيانات المهنية والوظيفية (الوظائف السابقة, أماكنها, و محتوياتها, ومدتها)
- 4- 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:

### 1- 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

### 2- 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))

### 3- 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، النضوج،

### 4- 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)

### 5- 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

### 6- 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.

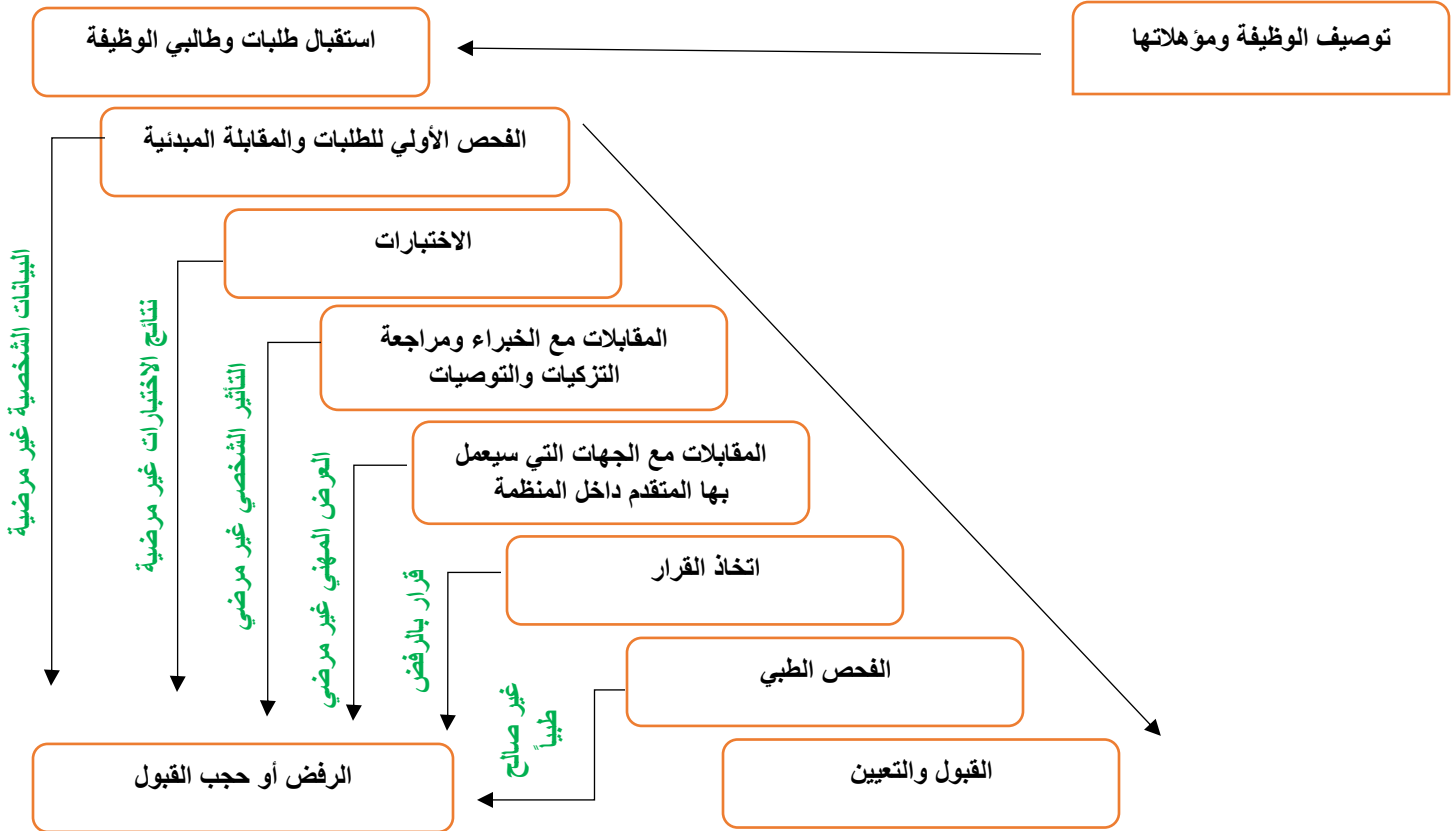
### من أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز هي:

- 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:
  - 1- أثبت المفاوض قدرة فائقة على التفاوض.
  - 2- 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):
  - 1- بداية الراتب ونهايته
  - 2- مدة الاجازات ونوعها، العلاج / بدل السكن والبدلات الاخرى
  - 3- 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 مصدرا 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 وبالاتفاق 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 بعلمه 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 [11]: تابع، التعيين والتهيئة المبدئية للعمل

### أهمية التهيئة المبدئية:

- تكمن 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

- 1- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- 2- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل .
- 3- 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.
- 4- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

### فوائد أخرى للتهيئة المبدئية

- 1- 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.
- 2- 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 .
- 3- 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

- 1- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في أقرب وقت ممكن.
- 2- تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة، نشأتها، أهدافها، نشاطها، الخدمات المساندة.
- 3- التعرف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة مثل نظام الاستقطاب، الحوافز، الانضباط، الجزاءات، الترقية، التقدم الوظيفي
- 4- التعرف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- 5- 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 تهيئته 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 55% 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 [12]: 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 توقيتته 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

## 1- 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 و لا 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.

## 2- 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.

## 3- 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.

## 4- 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.

## 5- 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.

## 6- 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:

- 1- الجانب الفني.
- 2- رفع كفاءة الاتصالات.
- 3- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- 4- سلوكيات الاداء والتعاون مع الزملاء.

## لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم اداء الموظفين؟

- 1- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير ساره.
- 2- عملية تقويم الاداء غير موضوعية وليس لها مبرر.
- 3- الاعتقاد بان التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- 4- 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 1 إلى 5 أو 1 إلى 3 بحيث يمثل واحد أقل درجة للتقويم و3 أو 5 أعلاها.

## \* سلبيات طريقة التدرج البياني

- 1- افتراض اوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها على بعض.
- 2- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- 3- 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 (1) 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:

- 1- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة والذي يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- 2- نسيان تسجيل بعض الوقائع/الأحداث.
- 3- 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:

- 1- سهولة استخدامها
- 2- إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف

\* سلبيات طريقة قائمة الاختيار:

- 1- عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال
- 2- 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

1- جيل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات.

2- 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

1- كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف.

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

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

#### \* سلبيات طريقة التقرير المكتوب

1- يعتمد على مهارات القائم بإعداد صياغة وكتابة ولفظاً.

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

3- احتمال " تأثير الهالة " الامر الذي قد يلتهي 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 :

1- التساهل المطلق، يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.

2- التشدد المطلق، يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.

3- 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

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

2- هذه العملية تصبح صعبة التطبيق اذا قل عدد المرؤوسين عما ينطبق عليه معيار التوزيع " مثلاً أقل من 10 "

## ثامنا: طريقة التقرير الحقلية Field Review Method

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في ان كون القائم في عملية التقييم 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 التقييم لأداء الموظف وعلى نحو بسيط:

- 1- متميز. 2- مرضي. 3- غير مرضي.

### \* مزايا طريقة التقرير الحقلية

التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف:

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

### \* يعاب عليها

- 1- الوقت المستهلك في أداءها. 2- ارتفاع تكلفتها.

## مشكلات عملية تقييم الأداء " أخطاء التقييم المحتملة "

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

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

**الميل للوسطية:** يميل بعض الرؤساء على تركيز نتائج تقييم الأداء في وسط الطريق فمثلا اذا كانت درجة التقييم تتراوح بين 1 و 5 فالتركيز يكون على 3 .

**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 التقييم هو منح العلاوة أو ترقية أو مكافأة فإنهم يعطون تقديرات غير متدنية لمرؤوسهم .

## كيف يمكن تجنب مشكلات تقييم الأداء؟؟

- 1- الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة " مفتاح تجنب حدوث مشكلات مستقبلا "
- 2- بما ان لكل طريقة مزايا وعيوب على المنظمة ان تختار طريقة تناسب الموقف، الهدف، الوظيفة موضوع التقييم و الموظف الذي سيتم تقييم انجازاته.
- 3- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف بل لابد من مراجعتها من الرئيس.
- 4- إذا تداخلت العوامل الشخصية في تقييم اداء الموظف فإن من حق الموظف ان يتظلم ويقدم شكوى.

## مسؤوليات تقييم الأداء : من يقوم بعملية التقييم ؟

**أهم الأطراف التي يمكن أن تقوم بعملية تقييم 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:

- 1- فترات تقييم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- 2- فترات التقييم التي تلي الانتهاء من مشروع معين، أو من مراحل مختلفة فيه.
- 3- حينما تنخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقييم الأداء ومن ثم تصحيح الوضع.
- 4- حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة الإدارة بالأهداف يتطلب الأمر عندئذ ان يكون التقييم في فترات محدودة أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.
- 5- حينما يكون التقييم غير رسمي ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو شيئاً 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:

- 1- ان الحاسبات الآلية لا يمكن ان تغني عن الحكمة الإنسانية في تقدير الأمور.
- 2- رغم احتمال تعدد الأخطاء الإنسانية في اتخاذ قرارات التقويم إلا ان هناك من الوسائل والأساليب ما يمكن ان تحد من تأثير هذه الأخطاء .
- 3- 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 .
- 4- 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 عن أدائه لعمله ثم يعقب بعد ذلك رئيسه او من يقوم بالتقييم على حديث الموظف.
- هذه الطريقة تحتاج إلى تبادل الاحترام حول رأي كل من الطرفين

## المحاضرة [13]: التدريب

### مقدمة:

تنمية الموارد البشرية هي المدخل إلى قوة إنتاجية مؤثرة وهي المدخل أيضاً إلى فعالية المنظمة وتحسين كفاءتها، ومن ثم فإننا سنعرض في هذا الباب موضوع تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وسنتناول ذلك في أربعة فصول تبدأ بموضوع تقويم الأداء وتنتهي بموضوع التطوير التنظيمي. وحيث أن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن تستند إلى نظام ومعايير تحدد من هم في حاجة إلى التدريب ونوع التدريب، فإن تقويم الأداء يعتبر الأساس في ذلك. إن نتائج تقويم الأداء تحدد للإدارة أين مواقع الضعف في الأفراد والطريق إلى تحسين أدائهم وأساليب التدريب المطلوب.

### تعريف التدريب وتحديد أهميته:

كما هو الحال في كل مصطلحات العلوم الاجتماعية تتعدد تعريفات التدريب الإداري أو الفني. ونعرض فيما يلي نعرض بعض هذه التعريفات:

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وادائهم .
- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف , وبين متطلبات العمل .
- التدريب هو نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
- التدريب هو الاجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الافراد اكتساب مهارة او معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

بهذا يتضح ومن خلال التعريفات السابقة ان التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من اجل احداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل. ويختلف التدريب عن التعليم حيث ان التعليم يتناول زيادة المعرفة الانسانية في شتى الحقول ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الاجل بالمدرسة والمعاهد والجامعات.

### الفرق بين التدريب والتعليم:

التدريب	التعليم
يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينه	يتناول زيادة المعرفة الانسانية في شتى الحقول
يتم عادة في خلال مدة قصيرة	يتم عادة من خلال البرامج الدراسية طويلة الأجل

### وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا وأبعاد أهمها:

1- ان التدريب هو صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا او الادارة وبدون ان تكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير فلن تستطيع لا المنظمة ولا الأفراد تحقيق أهداف النمو والرخاء في المستقبل , وربما تجد المنظمة نفسها خارج نطاق السوق والمنافسة او قاصرة عن تقديم الخدمة الجيدة , ليس هذا فحسب , بل انه حتى المحافظة على قوة الاداء والدفع الحالي للمنظمة يستلزم منها الغاية بعناصر الأداء سواء من خلال تفهم واستيعاب طرق العمل القائمة , العمليات , الادوات و الاجهزة او الأنظمة القائمة .

2- وحيث ان التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي , ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد

- 3- ان كل العاملين تقريبا بالمنظمات يحتاجون للتدريب. فهو ليس قاصر على فئة دون اخرى فالموظف الجديد يحتاج اليه في مرحلة التهيئة والتعاريف الاولى بالمنظمة , ويحتاج اليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها .ويحتاج الموظفون على رأس العمل للتدريب لزيادة مهاراتهم , او معالجة قصور ملحوظ في هذه المهارات ,ويحتاجون اليه ايضا لتزويدهم بمهارات جديدة لحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني او ظهور اجهزة جديدة , او عمليات جديدة , او منتجات وخدمات جديدة.
- 4- يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي
- 5- مساعدة المشرفين الذين يقضون وقتا كبيراً في الاشراف على مرؤوسهم بس نقص الخبرات .

### أهداف التدريب:

سواء كان التدريب على استخدام مكيونة جديدة, أو على طرق الاشراف , او من اجل زيادة قدرات رجال البيع على عقد الصفقات ,وسواء كان التدريب في مجال العمل , او خارجه فإن له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات هي:

- المنظمة
- الفرد التدريب
- العلاقات الانسانية والمناخ التنظيمي

ومن اجل رصد هذه الفوائد فإن الجدول يقدم لنا تصورا واضحا لهذه الفوائد.

فوائد التدريب للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي	فوائد التدريب للأفراد	فوائد التدريب للمنظمة
<p>- تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد والمجموعات</p> <p>- يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية بالمنظمة</p> <p>- يبنى الإحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل</p> <p>- يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة</p> <p>- يحقق عملية التماسك والانسجام بين الأفراد</p> <p>- يوفر جو من المناخ الجيد في مجال التعلم والنمو والتنسيق المشترك</p> <p>- يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل</p>	<p>- يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات</p> <p>- يساعد على الثقة بالنفس وتطور الذات</p> <p>- يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط والصراعات والإحباط</p> <p>- يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الاتصالات وبناء الطراز القيادي</p> <p>- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز</p> <p>- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي</p> <p>- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة والاستماع</p> <p>- يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة</p> <p>- يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل</p> <p>- يزيد من الدخل الاقتصادي للفرد</p>	<p>- تحسين ربحية المنظمة</p> <p>- تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة</p> <p>- تحسين الروح المعنوية في مجال العمل</p> <p>- تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية</p> <p>- يساعد على التطوير التنظيمي</p> <p>- يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة</p> <p>- زيادة قدرة المنظمة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات</p> <p>- يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها</p> <p>- يعمل على تطوير قيادات جديدة</p> <p>- يعمل على تنمية مهارات القيادة أو زيادة دافعيتهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة</p> <p>- تخفيض تكاليف الإنتاج</p> <p>- تخفيض الحوادث وإصابات العمل</p> <p>- تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل</p> <p>- يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية</p>

## مبادئ وشروط نظم التدريب:

لا يكفي ان تصدر المنظمات عبارات وتصريحات فضفاضة حول أهمية التدريب ,ومخططاتها للتدريب بل لابد وان تضع موضع التنفيذ الفعلي كل الامكانيات والجهود المادية والمعنوية , وان تتوج قبل ذلك هذه الجهود باقتناع شامل وجاد من الادارة العليا للمنظمة.  
ان تضافر الجهود لإنجاح السياسات التدريبية يقتضي من المنظمة تحقيق الشروط التالية :

1. دعم وتأييد الادارة العليا ماديا ومعنويا.
2. يجب ان تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة اوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط على اهداف زيادة الانتاجية لأن النقص فيها قد لا يكون اساسا مرتبطا بنقص المهارة بل قد يكون مرتبطا بنقص الحوافز وسوء المناخ التنظيمي للعمل.
3. يجب ان تلي البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة وان تشمل كل فئات الموظفين.
4. يجب اتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب وان تغطي هذه الموضوعات مختلف الاحتياجات والقدرات , وان تكون فعلا دافعا للتغيير.
5. يجب ان يتم التأكد من صلاحية برامج التدريب , ومن توفر الامكانيات اللازمة لتنفيذها ومن قدرات الجهاز التدريبي.
6. التأكد من ان العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعليا الانفاق على التدريب وخاصة في الاجل الطويل .
7. يجب ان تزود البرامج التدريبية القائمين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة التي تسمح بتطوير وتحسين أساليب التدريب .

وإضافة لما سبق فإن مع الضمانات الجيدة لنجاح البرامج التدريبية تحقيق ما يلي:

- 1- التعاون بين كافة الاطراف المشاركة في التدريب و به الادارة , المدربين , والمتدربين .
- 2- اقتناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند الالتحاق بالبرامج التدريبية.

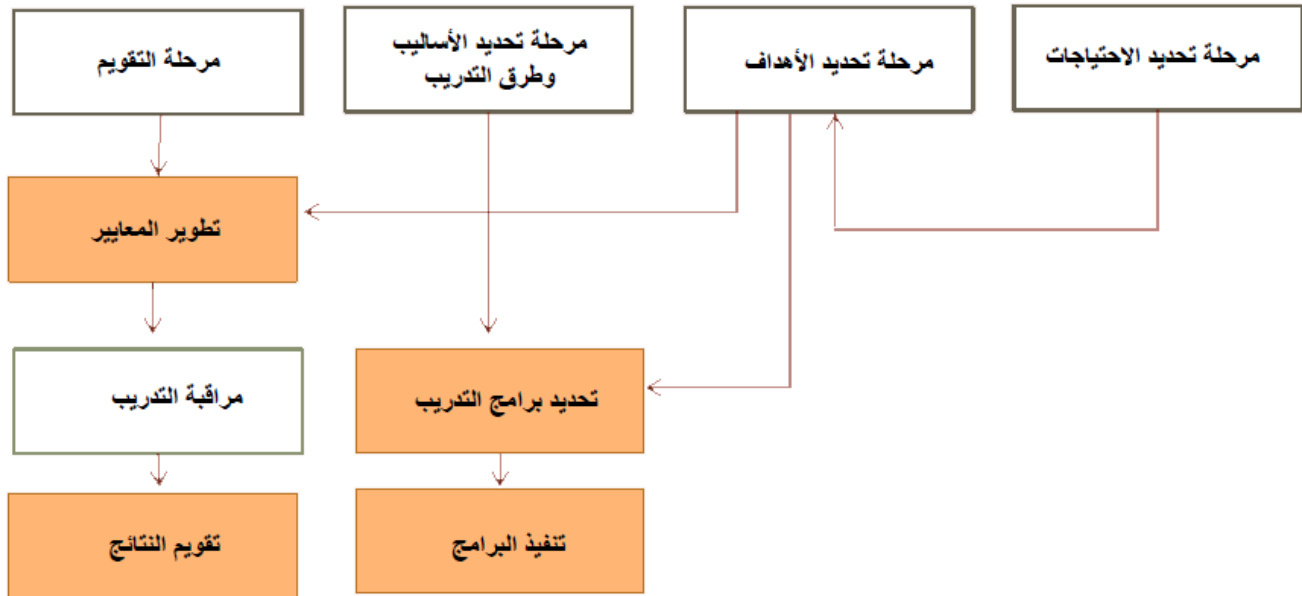
## المحاضرة [14]: تابع، التدريب

### تصميم نظام التدريب:

هل المقصود بالعنوان السابق تصميم برامج التدريب؟ (الإجابة لا) ذلك ان تصميم برامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته انما هي جزء من عملية واسعة ومعقدة، هي (تصميم نظام التدريب) ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام قبل واثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله ويجب ان تنظر المنظمات الى عملة تصميم نظام التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكمل بعضها بعضا فما هي هذه الأوجه

ان نظام التدريب يتكون من اربع مراحل هي:

- 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 2- مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.
- 3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.
- 4- مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.



### 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن او المواقع التي تحتاج الى تدريب والافراد الذين يحتاجون الى التدريب ونوعية التدريب الذي يحتاجون اليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل مايلي:

- التحليل التنظيمي: الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الادرة مؤشرا للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة والسياسات والتكاليف وتركيب القوى العاملة ومعدلات الغياب ودوران العمل ومعدلات الحوادث والروح المعنوية.
- تحليل الوظائف: الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.
- تحليل الافراد: الهدف منه تحديد الافراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها او تطويرها.

طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- 1- اللجان الاستشارية: لتقصي مشكلات العمل (سواء داخلية او خارجية)
- 2- مراكز التقويم الإداري: للتأكد هل التدريب يوافق العمل.

- 3- استبيانات الاتجاهات: تستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة تحدد مدى الحاجة للتدريب.
- 4- المنافسة الجماعية: بين الرئيس والمرؤوسين لمناقشة أوجه الضعف في الأداء.
- 5- مقابلات الموظفين من قبل مسؤولي التدريب لمعرفة الحاجة للتدريب.
- 6- مقابلات الخارجين من الخدمة: (دوران العمل).
- 7- ملاحظة السلوك والتصرفات: كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء.
- 8- تقويم الأداء: مهم جدا لأنه يعكس أوجه القوى والضعف للموظف. أوجه القوى هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج الة تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه.
- 9- قوائم الاستقصاء.
- 10- اختبارات المهارات: يستخدم غالبا للمهن الفنية.
- 11- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسؤول.

اسم الموظف.....	مسمى الوظيفة (سكرتير) الإدارة / القسم.....	
اسم الرئيس.....	التاريخ.....	
<b>التعليمات</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدد في العمود (أ) درجة أهمية الجوانب السلوكية المختلفة في هذه الوظيفة وذلك من خلال إعطاء درجة (1) للأهمية القصوى، (2) أهمية معتدلة، (3) غير مهمة لكل من عناصر المهارات المختلفة.</li> <li>• حدد في العمود (ب) مدى الحاجة إلى التدريب في كل من جوانب المهارات المختلفة التي حظيت بتقدير (1)، (2)، وذلك بإعطاء الدرجات التالية:               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) لا حاجة للتدريب.</li> <li>(2) حاجة معتدلة للتدريب.</li> <li>(3) حاجة فورية للتدريب</li> </ol> </li> </ul>		
(ب) حاجة الموظف للتدريب	(أ) أهمية المهارة	المهارات المختلفة لوظيفة سكرتير
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على قراءة وفهم مسودات المواد المكتوبة</li> <li>• سرعة الطباعة</li> <li>• دقة الطابعة</li> <li>• القدرة على استخدام الأجهزة الكهربائية</li> <li>• مهارات حفظ وتنظيم الملفات</li> <li>• القدرة على كتابة المذكرات</li> <li>• الاتصالات الشفوية</li> <li>• القدرة على تنظيم العمل اليومي</li> <li>• مهارات العلاقات الإنسانية</li> </ul>
<b>جدول رقم (10-2) طريقة الاستقصاء في تحديد الاحتياجات التدريبية</b>		

ونأتي الآن للسؤال، أي من الخيارات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب ان تسلكها المنظمات؟  
ويجب على هذا السؤال كل من (نيوستورم) و (ليليكست) في أن هذا الأمر يحتاج الى استخدام عدد من المعايير للمقارنة ثم اتخاذ القرار وتمثل هذه المعايير في:

- درجة اشتراك الموظف نفسه في تحديد احتياجاته التدريبية.
- درجة اشتراك الإدارة.
- الوقت المستهلك في تقدير وتحديد هذه الاتجاهات.
- التكلفة
- كمية المعلومات الناتجة عن اختيار الطريقة.

مقارنة بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء خمسة معايير للتقييم

المعايير المستخدمة في المقارنة					الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية
(5) كمية المعلومات	(4) التكلفة	(3) الوقت المستنفذ	(2) درجة اشتراك الإدارة	(1) درجة اشتراك الموظفين	
منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	1. اللجان الاستشارية
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	2. مراكز التقييم الإداري
منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	3. دارسة الاتجاهات
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	4. المناقشات الجماعية
منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	5. مقابلات الخروج من الخدمة
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	متوسطة	6. ملاحظات السلوك والتصرفات
عالية	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	7. تقييم الأداء
عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	8. قوائم الاستقصاء
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	9. اختبارات المهارات
منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	منخفضة	10. طلب الإدارة أو الرئيس المباشر
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	عالية	11. مقابلات الموظفين

2- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

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

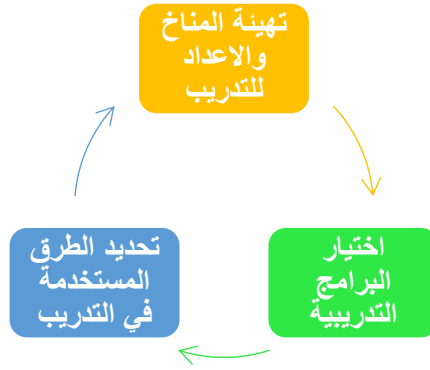
معايير تحديد الأهداف:

- لا بد وان تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لا بد وان تكون معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب.
- لا بد وان تكون قابلة للقياس كمت ونوعا سواء من حيث الوقت او التكلفة او الجودة.



### 3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي:



#### ✓ تهيئة المناخ والاعداد للتدريب:

قبل ان يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب لابد وان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب. وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب ← التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب ← معرفة نتائج التدريب ← الاحتفاظ بمكاسب التدريب ← تصميم الأسلوب التدريبي ← الاستعدادات ← تسريع عملية التعلم

أ) التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب: أي التأكد من قدرة المتدرب على التعلم والاستفادة من برنامج التدريب الذي سيلتحق به، إن هذا الأمر يمكن أن يتحقق من خلال بعض الاختبارات الأولية البسيطة ويجب أن يراعى عند تصميم البرنامج التدريبي ألا تكون موضوعاته صعبة أو سهله للغاية حتى لا يكون هناك عجزاً أو تفريطاً بل لا بد أن يكون هناك توازناً بين قدرات الأفراد وطاقتهم وبين محتوى التدريب.

ب) التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب: أن قدرة المتدرب على التعلم قد لا تثمر عن التأثير المطلوب للتدريب أن ما هو مطلوب في هذا الإطار هو أن نتأكد من وجود الحافز والدافعية لدى المتدرب للاستفادة من التدريب.

ج) معرفة النتائج: لا بد وأن يصمم البرنامج التدريبي بحيث يعرف المتدرب النتائج التي توصل لها من خلال البرنامج/ إذ أن عدم معرفة ذلك لن تتيح له فرصة التحسن وقد يستمر في ارتكاب نفس الأخطاء.

د) الاحتفاظ بمكاسب التدريب: حتى نضمن أداء التدريب وتحقيقه أهدافه لا بد وأن نعطي الفرصة للمتدرب لتطبيق ما حصل عليه من معلومات في مجال عمله، وتعتمد القدرة على حفظ هذه المكاسب واستخدامها على نوع من المعلومات التي تلقاها المتدرب وطريقة التعلم وإمكانية استخدام نفس الأساليب التدريبية أو المعدات المستخدمة في التدريب في مكان العمل الفعلي

هـ) تصميم الأسلوب التدريبي: من أجل زيادة فعالية الاستفادة من التدريب في قاعة التدريب لا بد وأن يراعى في المنهج الذي سيستخدم في عملية التدريب من قبل المدربين مايلي:

- لفت انتباه المتدربين

- تحديد الأهداف من العملية التدريبية

- تقويم المواد التعليمية المتنوعة، كتب- تمارين أفلام....الخ

- الإرشاد التعليمي من قبل المدرب شفويّاً أو كتابياً أو تلميحاً

- إثارة المشاركة من خلال عرض الأسئلة أو طلب حل المشكلات

- إرجاع المعلومات

- فصل موضوعات التدريب إلى أجزاء مقسمة على الوقت المخصص للبرنامج

(و) الاستعدادات: على المسؤولين عن التدريب التأكد مما يلي:

- الإعلان عن البرنامج التدريبي
  - إشعار الراغبين في التدريب بموعد التدريب ومكانه وأي ترتيبات أخرى
  - تجهيز أماكن التدريب وتنظيمها
  - توفير الأجهزة والتأكد من صلاحيتها
  - تحديد أهداف التدريب لعرضها على المتدربين في اللقاء الأول
  - مراجعة موضوعات البرنامج والاستعداد لها بالأمثلة والتجارب
- (ز) تسريع عملية التعلم: وتأتي عملية تسريع التعلم بالنسبة للمتدربين من اتباع القواعد ومن أهمها:
- الإيجابية والتسامح من المدرب
  - توفير المكان المريح للتدريب
  - الثناء وإثارة الفخر في المتدرب
  - التخفيف من قلق واضطراب المتدرب
  - مساعدة المتدربين ومساعدة المديرين من قبل المسؤولين الإداريين
  - استخدام طرق مختلفة في التدريب
  - إضفاء روح المرح والسرور في محيط التدريب
  - التأكيد على أهمية العمل الجماعي في التدريب
  - استخدام العبارات التي يفهمها المتدربون وكذلك الأمثلة الواقعية

#### ✓ اختيار البرامج التدريبية:

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

- برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.
- برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط (مدراء الأقسام)
- برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى (الموظفين).
- برامج التدريب الفني لتنمية مهارات الفنيون والمهنيون بكافة مستوياتهم.

#### ✓ تحديد طرق التدريب:

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين:

- 1- التدريب على رأس العمل.
- 2- التدريب خارج العمل.

تابع/ تصميم نظام التدريب:

تابع/3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

✓ **تحديد طرق التدريب:**

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين:

- 3- التدريب على رأس العمل.
- 4- التدريب خارج العمل.

**أولاً: التدريب على رأس العمل:**

- غالباً ما يغطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين. وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة خطط البرامج التدريبية.

- يختلف عن التدريب خارج اطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف بإشراف موظف أكثر خبرة

- يظهر هذا التدريب على رأس العمل بصورة متعددة أبرزها ما يلي:

- **التدوير الوظيفي Job Rotation:** يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد ( للأعمال المهنية او الكتابية ) او يستمر أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية) ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها .
- **التوسع الوظيفي Job Enlargement:** وذلك بإسناد اليه واجبات اضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل اكسابه خبرة أكبر في مجال عمله وغالباً ما يكون المتدربون هنا من المديرين او ذوي المهن الرفيعة او الموظفين المهرة.
- **التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training:** بعض الوظائف تحتاج الى اتباع الخطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات امام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة. وتتطلب هذه الطريقة ما يلي:

○ متطلبات التدرج الوظيفي المبرمج: تتطلب هذه الطريقة من المدرب القيام بعدة خطوات أهمها:

- 1- الاستعداد التام للقيام بالعملية وذلك بكسر حاجز الخوف لدى المتدرب وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل.
- 2- ممارسة العمل امام المتدرب سواء عملياً او بإعطائه شرحاً وافياً وسؤاله عما لديه من استفسارات.
- 3- الطلب من المتدرب ان يقوم بنفسه بالعمل المطلوب مع تصحيح الاداء.
- 4- يترك المتدرب لقيام بأداء العمل مع تقليل الملاحظة.

**ثانياً: التدريب خارج العمل**

- يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج اطار العمل. وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة او خارجها مثل الجامعات مراكز التدريب.

- تتميز البرامج التدريبية خارج المنظمة بالآتي:

- 1- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- 2- توفر المدربين المتخصصين.
- 3- تجميع الخبرات من عدة منظمات.
- 4- ازدياد فرص الاستيعاب (الفهم) لبعدها عن مكان التدريب عن مقر العمل.



- 1- المحاضرة: الأكثر شيوعاً. ويعتمد على الاتصال من طرف واحد وهو المدرب. من مميزاتِها سهولة وتكلفتها منخفضة. من عيوبها: الملل والإحباط، كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار، ولا تعطي المتدربة فرصة التجربة
  - 2- حلقات العمل **work shop**: وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين بعضهم البعض على ان يكون زمام المبادرة في يد المدرب.
  - 3- الوسائل السمعية والبصرية **Visual – Audio**: يتأكد نجاح هذا الاسلوب باستخدامه جنبا الى جنب مع وسائل تدريبية اخرى.
  - 4- المحاكاة **Simulation**: يتطلب الامر ان يكون مكان التدريب مشابها للواقع الفعلي وان تستخدم نفس الادوات او الآلات التي يستخدمها الموظف في عمله، وان يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها اثناء العمل. يكون استخدام هذا الأسلوب مفيداً حينما يكون هدف التدريب هو تنمية قدرات ذهنية او آلية او حتى سلوكية.
  - 5- التنمية الذاتية **Instruction Self**: ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب. وتعطي للمتدربة حزمة من المعلومات والمواد المكتوبة او من خلال الحاسب الآلي.
  - 6- دراسة الحالات **Case Study**: وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الادارية وخاصة في المستويات العليا والوسطى. وتنتهي هذه الطريقة المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي والقدرة على حل المشكلات. وتبدأ هذه الطريقة اما بعرض الحالة بدون مقدمة او بالبداية بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك وغالبا ما ترتبط بطبيعة عمل المتدرب. ويطلب بعدئذ من المتدربين تقديم الحلول ومناقشتها مع المدرب والمجموعات الأخرى. وليس مطلوباً من المجموعات ان تصل الى الحل الأمثل وانما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها الى حل المشكلة.
- ومن مزايا هذه الطريقة انها تنتهي عند المتدرب القدر على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي في الامور، كما انها توضح له تعدد الاتجاهات والآراء حول حل المشكلة موضوع الدراسة من بقية المدربين.

**والآن تذكر...** ان اختيار طريقة من الطرق السابقة للتدريب يتوقف على المقارنة بين عدة عوامل أهمها:

- التكلفة
- الوقت المستنفذ في الطريقة
- خلفية المتدربين التعليمية الثقافية
- نوعية المتدربين وعددهم
- مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها

## المحاضرة [16]: تابع، التدريب

تابع/ تصميم نظام التدريب:

4- مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية:

ينبغي هنا القيام ببعض الإجراءات أهمها:

✓ تقويم المتدربين:

- بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.
- وتحليل نتائج الاستمارات يمكن ادخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره او في أي برنامج مشابه.

- الشكل التالي بصور لنا نموذج لاستمارة تقويم برنامج تدريبي.

**استمارة تقويم**  
**البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية**  
**بجامعة الملك عبد العزيز بجدة**

الغاية من تعبئة هذه الاستبانة من قبل المتدرب هو تحديد فاعلية الدورة المشار إليها بعالية في تحقيق الأهداف المرجوة منها.  
عليه يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يحدد موافقتك على العبارة المذكورة.

المعدل العام*	1. بصفة عامة كانت هذه الدورة ممتازة				
	5 أوافق تماما	4 أوافق	3 أوافق إلى حد ما	2 لا أوافق إلى حد ما	1 لا أوافق
المعدل العام*	5 أوافق تماما	4 أوافق	3 أوافق إلى حد ما	2 لا أوافق إلى حد ما	1 لا أوافق
المعدل العام*	5 أوافق تماما	4 أوافق	3 أوافق إلى حد ما	2 لا أوافق إلى حد ما	1 لا أوافق
المعدل العام*	5 أوافق تماما	4 أوافق	3 أوافق إلى حد ما	2 لا أوافق إلى حد ما	1 لا أوافق
المعدل العام*	5 أوافق تماما	4 أوافق	3 أوافق إلى حد ما	2 لا أوافق إلى حد ما	1 لا أوافق

**نموذج استمارة تقويم برنامج تدريبي**

\* ملاحظة: فضلا لا تملأ هذه الخانة

المعدل العام*	5. الوسائل التدريبية المستخدمة: حالات دراسية، تمثيل أدوار، محاضرات، نقاش: مناسبة جدا				
	5 أوافق تماما	4 أوافق	3 أوافق إلى حد ما	2 لا أوافق إلى حد ما	1 لا أوافق
المعدل العام*	5 أوافق تماما	4 أوافق	3 أوافق إلى حد ما	2 لا أوافق إلى حد ما	1 لا أوافق

6. تقييم المحاضرين المشاركين في الدورة:

الإمام بالمادة	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	تمتيز
الإعداد والتنظيم	0	1	2	3	4	5
فعالية التقديم والعرض	0	1	2	3	4	5
التفاعل مع المشاركين	0	1	2	3	4	5
استخدام الوقت بفعالية	0	1	2	3	4	5
التقييم العام للمحاضر	0	1	2	3	4	5

7. يرجى استخدام الحيز أدناه لأي تعليقات حول البرنامج كله أو أي شيء ترغب في التنبيه عليه، مع إعطاء مقترحاتك حول ذلك باختصار.

.....

.....

## ✓ متابعة الرؤساء والمشرفين:

وذلك بالرجوع الى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب وجهود المديرين يمكن ان تأخذ الصورتين التاليتين:

■ أولاً: قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية: مهنياً تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كماً ونوعاً قبل وبعد التدريب للمجموعة التجريبية للتعرف على نتائج التدريب مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي يمكن ان تؤثر على الإنتاجية مثل زيادة الأجر.

■ ثانياً: تقويم التأثير المطلوب: وهنا يمكن اختبار ما يلي:

- تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج.
- تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات والمبادئ والحقائق المطلوبة.
- تقويم سلوك المتدربين بعد التدريب، فمثلاً يمكن ان نوجه الأسئلة التالية:
- هل انخفضت شكاوى العملاء من الموظفين؟
- هل تحسنت نسبة التآلف اثناء التصنيع؟
- هل انخفض معدل الغياب؟
- هل تحققت المعدلات المطلوبة للإنتاج؟

**رأي/** قد يحقق التدريب التأثير المرجو مئة فيما يتعلق بـ:

ردود الفعل الجيدة تجاهه      تغيير السلوك      زيادة القدرة على التعلم

ولكن قد لا تتحقق النتائج المالية منه، وفي هذه الحالة يجب مراجعة وتقييم برنامج موضوعات التدريب.

## ✓ الأخطاء القاتلة للمدربين:

قد يتم تصميم نظام التدريب بنجاح فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب ولكن يفشل التدريب في الوصول إلى غايته بسبب فشل المدربين.

ومن أهم أخطاء المدربين في هذا السياق والتي قد تؤدي إلى فشل البرنامج التدريبي ما يلي :

1. عدم الاستعداد موضوعاً وشكلاً
2. الحضور المتأخر إلى قاعة التدريب وكذلك الخروج المتأخر
3. الغموض في الإجابة على أسئلة وتساؤلات المتدربين
4. عدم الاطلاع على معلومات مهمة في المنظمة
5. سوء استخدام وسائل التدريب المرئية والسمعية
6. توزيع موضوع الألوان بشكل سيئ أو الوقوف أمام أجهزة العرض
7. توزيع موضوع التدريب بشكل غير متكافئ
8. الظهور غير المنظم، أوراق متداخلة عناوين غير واضحة



### ✓ الخطوة (1) تحديد الاختلاف في الأداء:

تتطلب هذه الخطوة تقويم أداء الموظف، وما إذا كانت النتائج المحققة متطابقة مع المعايير أو مختلفة. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو: هل تتوافق إنتاجية الموظف مع ما هو مطلوب فعلاً؟ أمثلة على اختلاف الأداء الفعلي عن المعايير المتوقعة:

- المطلوب من رجل البيع عمل ست صفقات جديدة كل أسبوع. ولكن متوسط صفقات خالد لا تزيد عن أربعة
- معدل الحوادث في المصانع المماثلة لمصنعنا حادثان كل شهر. وف مصنعنا فإن المعدل خمسة حوادث.

### ✓ الخطوة (2) تحليل التكلفة والعائد:

تتطلب هذه الخطوة فحص ما إذا كان تصحيح الوضع يستحق التضحية بالجهد والوقت. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو: ما هي التكلفة التي سنتحملها إذا لم تحل المشكلة؟

- قد تكون الإجابة: ← التكلفة ستكون أقل ومن ثم لا داعي للتدريب  
← التكلفة ستكون كبيرة قياساً بتكلفة التدريب.

### ✓ الخطوة (3) التمييز بين عدم القدرة على الأداء أو عدم الرغبة:

وتمثل هذه الخطوة الأساس في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين، السؤال الأساسي هنا هو: هل يستطيع الموظف القيام بالعمل؟

ويتفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة أخرى هي:

1. هل يعرف الموظف فعلاً ما هو المطلوب منه؟ وما هو الذي تتوقعه أنت منه
2. هل يستطيع الموظف أداء المطلوب منه إذا أراد ذلك؟
3. هل يرغب الموظف فعال في تحقيق المطلوب منه؟







## ✓ الخطوة (9) تحفيز الموظف:

إذا اتضح للإدارة أن الموظف قادر على العمل متى ما أراد ذلك. ولكنه لا يرغب في تحقيق الأداء المطلوب فإن الصورة تبدو هنا في شكل:  
مشكلة الحوافز، وعلى الإدارة أن تقرر شكل هذه الحوافز هل تكون في شكل:

- ايجابية = مادية أو غير مادية
- سلبية = مادية أو غير مادية

### الآن تأمل:

عدم اهتمام الإدارة العليا بتدريب كافة المستويات العاملين، وخاصة الفئات الإدارية الدنيا، قد ينصب اهتمام الإدارة العليا بتدريب القيادات، المديرين التنفيذيين، الفنيين والمبرمجين، ولكن تتجاهل الفئات الأخرى التي تساهم في فعالية المنظمة وإنتاجها وأرباحها؟  
إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة وتصميم نظم العمل والإنتاج تحتم الاهتمام بهذه الفئات من أجل التأقلم مع التقنيات الفنية المتسارعة واستخدامها وحل المشكلات الآتية أثناء العمل:

- **ضعف الإنفاق على برامج التدريب:** تعطي كثير من المنظمات نسبة ضئيلة من مواردها للتدريب، بل إن مخصصات التدريب تكون أول ما يطالها التخفيض في حالة تعرض المنظمة لأزمات مالية.
- **الجامعات تقدم لخريجها شهادات علمية ولا تمنحهم مهارات:** من أجل ذلك فإن على المنظمات أن تنوع في برامجها التدريبية وخاصة في مستويات الإدارة التنفيذية والإشرافية وفي مجالات القيادة الفعالة اتخاذ القرارات إدارة العمل الجماعي، التعامل مع العملاء ليس هذا فحسب بل تعيد تدريب موظفيها بعد كل حين وآخر
- **عدم التعاون مع كليات إدارات الأعمال:** إن بناء برامج دراسية ذات ارتباط بسوق العمل يساهم في إنجاح سياسات التدريب، ومن ثم على المنظمات وعمداء هذه الكليات الاجتماع مع بعضهم ورسم برامج مشتركة لتحقيق الأهداف المطلوبة لرفع كفاءة العاملين والخريجين.

### مصطلحات الفصل:

- ✓ **التدريب Training:** هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.
- ✓ **دراسة الاتجاهات Attitude Survey:** الهدف من هذه العملية هو مع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية، أو المناخ التنظيمي أو ظروف العمل أو الأسلوب القيادي والإشرافي في العمل
- ✓ **التدوير الوظيفي Job Rotation:** يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام و أشهر ويعتمد ذلك على طبيعة العمل، كلما كان العمل يميل إلى الجانب المني أو الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ولكنها ستزداد كلما كان العمل إداريا أو قياديا.
- ✓ **التدريب على رأس العمل On – the Job Training:** يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسة المباشر بتعلم العمل الجديد، وقد يتم التدريب أيضا من خلال موظف أكثر خبرة ويأخذ التدريب على رأس العمل صورا متعددة منها التدوير الوظيفي والتوسيع الوظيفي والتدريب المتلاحق الخطوات.
- ✓ **التدريب خارج العمل:** يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج اطار العمل وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.
- ✓ **المحاكاة:** يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابها للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي يستخدمها الموظف في عمله، وان يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.
- ✓ **حلقات العمل:** وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب

## المحاضرة [17]: التنمية الإدارية وتطوير المديرين

### تعريف التنمية الإدارية وأهدافها:

تعرف التنمية الإدارية أو التطوير الإداري بأنها [العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح]

إن أهداف التنمية الإدارية متعددة وهي لا تخص المديرين فقط ولكنها كالتدريب الإداري تخص المنظمة والمناخ التنظيمي فيها أيضاً.

### ولعل أهم أهداف التنمية يمكن حصره فيما يلي:

- 1- **تجنب التقادم الإداري:** أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين بحيث يساعد تطويرهم على مقابلة احتياجات التغيير والتجديد في طرق العمل وأدوات العمل وتكنولوجية العمل المستخدمة.
- 2- **تخطيط عملية الإحلال:** كل منصب أو وظيفة إدارية لها متطلباتها من المعرفة والمهارة فمدير عام المنظمة يمكن أن يكون قد مر على عدة وظائف قبل وصوله لهذا المركز وبطبيعة الحال فإن لكل مركز أعباءه ومسئولياته ومتطلباته أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية. إن عملية التطوير والتنمية تخدم في هذه الحالة وكذلك تسهل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 3- **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:** تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما الوصول إلى المراكز الأعلى والشعور بالإنجاز وكلا هذين الهدفين يتطلبان من المديرين مواجهته التحديات وإثبات الجدارة على تحمل المسؤوليات الجديدة.

### الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

الحقيقة أن كثيراً من الباحثين لا يميزون بين التدريب والتنمية الإدارية ويعتقدون أن كلا العمليتين هما مدخلا لزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد وقد يكون ذلك صحيحاً ولا مجال للجدل فيه غير أن هناك فريقاً آخر من الباحثين يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج وموضوعاته والمعنيين به وهذا أيضاً رأي سليم.

ونحن نتفق مع الطرفين ونقول أنه تاريخياً لم يميز الباحثون بين التدريب والتنمية من حيث أهداف وتوجهات كل منهما، غير أنه بتطوير الفكر الإداري وزيادة مسؤوليات المنظمات في المجتمع والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات والتنافس في ما بينها على تقديم أفضل المنتجات والخدمات كان لابد وأن توضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين حتى وإن ظلت هناك قواسم مشتركة بينهما وعلى ذلك نستطيع أن نحدد مجالات التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية الإدارية فيما يلي:

- 1- **الأهداف:** تتوحد أهداف التدريب والتنمية إذ أن كلاهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.

في رأي الباحثين فإن التدريب يرتبط بالأعمال الفنية أو المهنية ؟؟؟؟ أيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوساط وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.

- 2- **الموضوعات:** تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات أما التدريب ف يركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية. فمثلاً يتطلب تدريب مشغلي معدات الطباعة زيادة مهارات العاملين عليها وخاصة في مجال السرعة أو الدقة وفي مقابل فأن برنامجاً للتنمية الإدارية لمديري الموارد البشرية يمكن أن يركز على تنمية معارف المديرين في مجالات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية والصناعية واتخاذ القرارات. مهارات الاتصالات والتحفيز ومهارات القيادة والمتغيرات البيئية.
- 3- **الاستمرارية:** إن عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب ألا تتوقف. بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.

4- **التنمية الذاتية:** إن تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها ولكنهم بالإضافة إلى ذلك مسئولين هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية من خلال تجاربهم البيئية المتغيرة للعمل والحافز الشخصي على العمل وهكذا تختلف التنمية عن مفهوم التدريب الذي يقدم للأفراد عند بروز الحاجة فقط.

5- **مدة التدريب والتنمية:** تميل مدة التدريب إلى القصر قياسا بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

6- **طرق التدريب والتطوير:** بينما يتحدد الهدف من العملتين في زيادة قدرات ومهارات الأفراد إلا أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين انطلاقا من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه والذي يعطي توجيهها خاصا للقضايا الكبرى للمنظمة مثل التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات والعلاقات الخارجية.

### من هم المديرين؟

بكل بساطة نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذي سيمارسه في التنظيم ومن هذا المنطلق فإن المدير هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضا مسئول عن توجيه رؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها ومن خلال هذه المسؤوليات فإن المدير أيضا يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين رؤوسيه وتحديد تجاريا وسواء كان في مستوى الإدارة العليا أو الوسطي أو الإدارة التنفيذية. إذن فالمدير في هذا التعريف هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة وهو من خلال ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضا للمستقبل وهو كما يجب أن يفترض لابد وأن يتميز عن رؤوسه ببعد النظر وثقابه الرأي والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

### هل هناك صفات محددة للمديرين؟

الواقع أنه ليست هناك نظرية علمية أو قواعد محددة يتفق عليها كل المختصين في علم الإدارة في تحديد الصفات التي يجب أن يتميز بها المدير عن غيره وإنما هناك آراء متعددة وكلها مبنية على تقدير صاحب الرأي لطبيعة الدور الذي يجب أن يمارسه المدير ومن ثم الصفات المطلوبة لهذا الدور فمثلا يميز David Edwin بين الإدارة الوسطي والإدارة العليا وما يسميه بالإدارة الأعلى أي الرئيس أو المدير العام. فالمدير في الإدارة الوسطى والعليا هو المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية أما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفنية والإنسانية وبالقدرة على الإحساس بعناصر الخطر الداخلية والخارجية ومواجهتها إما بالأساليب الهجومية أو الدفاعية.

### لماذا تنمية المديرين؟

يقول "دركر" نظرا لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة فإن الإدارة والحال كذلك لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ القرارات مسئولة وعقوله إلا من خلال اختيار وتطوير واختبار (تقويم) الأفراد الذين سيتحملون إدارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل وهم المديرون. ومن منطلق هذا الاهتمام بالمستقبل فإن التنمية الإدارية نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها:

1- **تعقد العملية الإدارية:** فبالإضافة إلى التغيير التكنولوجي المتلاحق والسريع فإن على الإدارة أن تتعامل مع عدد من الأطراف الخارجية المؤثرة تتمثل في العلاقات مع الحكومة مع الموردين والموزعين مع العملاء مع المنافسين ومع الموظفين داخل المنظمة وممثلهم النقابات والمنظمات العمالية.

2- **الطلب المتزايد على الإداريين** نتيجة للتطوير الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

3- **الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات** وإحلالها محل الأساليب اليدوية ف العمل

ومن ناحية أخرى فإن المديرين يحتاجون أيضا للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات والمجتمع وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا

### التطوير في رأي دركر منها:

لابد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالا ومؤثرا في المستقبل.

لابد أن يكون المدير متيقظا وحاضر الذهن.

أن التطورات عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير.

لابد أن يكون المدير قادرا على المواجهة والتحدي.

## إجراءات التنمية الإدارية:

قبل اختيار موضوعات التنمية والتطوير وتحديد الطرق المستخدمة لابد من اتخاذ إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي وأهم هذه الإجراءات ما يلي:

### **أولاً: تقدير احتياجات المنظمة من المديرين**

تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل سواء من حيث النمو أو الانكماش فإذا كانت المنظمة تخطط للنمو فإن هذا النمو يحتاج غالباً إلى زيادة العنصر البشري وبافتراض أن لكل عشرة رؤوسين رئيس أو مدير فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية المستخدمة.

### **ثانياً: مراجعة مخزون المهارات**

كما سبق أن أوضحنا في الجزء الخاص بالتخطيط للموارد البشرية فإن مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مستويات أعلى وهذا المخزون هو عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية خبراتهم الوظيفية والمسار الوظيفي وطموحاتهم ونتائج تقييم الأداء ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

### **ثالثاً: مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري**

توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة وكذلك احتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد

### **رابعاً: تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم**

يمكن بعد مراجعته مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيضملمهم برنامج التطوير والتنمية وبعد ذلك يتم أيضاً تحديد الموضوعات التي سيضملمها التطوير ومكان التطوير والتدريب

## مجالات التنمية الإدارية

إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية فإننا سنجد احتياجات مختلفة للتطوير والتدريب الإداري وبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل: تقييم الأداء، تحديد الأهداف، والاتصالات والانضباط، فإن برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات المالية والإنسانية وعلاقات المنظمة مع الخارج وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة.

ويقدم لنا دسلير تصوراً لمجالات التدريب والتطوير للمستويات الإدارية الثلاثة في جدول (9-1) مرتبة حسب الأهمية تنازلياً

<u>الإدارة العليا</u>	<u>الإدارة الوسطى</u>	<u>الإدارة الإشرافية</u>
بناء فرق العمل وإدارة الوقت	تقييم الأداء	التحفيز
التخطيط التنظيمي وتقييم الأداء	التحفيز - القيادة	تقييم الأداء
التأقلم مع الضغوط العلاقات الإنسانية	الاتصالات الشفوية	الاتصالات التحريرية
التحفيز	تدريب المرؤوسين	معرفة السلوك الإنساني
الإدارة المالية وتخطيط الميزانية	التخطيط والتنظيم	تدريب الموظفين
تحديد الاستراتيجيات والأهداف	معرفة السلوك الإنساني	تحديد الأهداف والأولويات
إدارة الاجتماعات	الاتصالات الكتابية	الانضباط
الاتصالات الشفوية	إدارة الوقت - بناء فرق العمل	التخطيط والتنظيم
علاقات الموظفين	اتخاذ القرارات	التوجيه والإرشاد
اتخاذ القرارات	إدارة الاجتماعات	اتخاذ القرارات
تكوين السياسات	التفويض - اختيار الأفراد	تدريب المرؤوسين

**سؤال: هل تتفق مع الترتيب السابق؟ إذا كان الأمر كذلك فلماذا؟ وما هو اقتراحك في إعادة الترتيب؟**

وبالرغم من تكرار عناصر هذه البرامج الإدارية في كل المستويات الثلاثة إلا أن أهميتها وأولوياتها تحدد بشكل مختلف في كل مستوى إداري. كما أن "بيتش" يقدم لنا نموذجاً آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية حسب العناوين الرئيسية للموضوعات وكذلك محتويات كل موضوع.

الموضوع	مجالات التنمية
1/ المنظمة	- الأهداف والفلسفة - السياسات والإجراءات - المنتجات والخدمات - الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية - الوضع المالي
2/ مبادئ الإدارة ونشاطاتها	- وظائف الإدارة - التخطيط المالي - نظم المعلومات الإدارية - تخطيط ومراقبة الإنتاج - التخطيط الاستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - إدارة الأجور والرواتب - مراقبة وتحليل التكاليف - بحوث العمليات والاحتمالات الإحصائية - أنظمة وبرامج الحاسب الآلي - التسويق - إدارة المخاطر
3/ العلاقات الإنسانية	- أساسيات السلوك الإنساني - الحوافز - تفاعل المجموعات - حل الصراعات - إدارة التغيير - النماذج القيادية - مفاهيم القيادة - القوة والسلطة والتأثير - الاتصالات - مسؤوليات الأفراد (الإشراف، الاختيار، التقويم، التدريب، الأجور، الإرشاد)
4/ المعرفة والمهارات الفنية	هذه الخاصية مطلوبة من كل مستويات المديرين ولكن حسب درجة الأهمية في كل مستوى.
5/ الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	- القواعد الأخلاقية في العمل - النظام الاقتصادي - العلاقات مع أجهزة الدولة المحلية والمركزية - العلاقات مع المجتمع - المسؤوليات الاجتماعية - الجوانب التشريعية والنظامية - الحضارة والثقافة - القضايا البيئية مثل ( التلوث، الصحة، التعليم، الفقر)
6/ المهارات الشخصية	- مهارة الحديث والخطابة - كتابة وإعداد التقارير - عقد الاجتماعات وإدارتها - الاستماع، رد الأثر والاتصالات

إن كلا من هذه المهارات تحتاج إلى ساعات طويلة من التنمية أو التطوير، غير أن حاجة المديرين الجدد أو من هم على وشك الانتقال لمراكز جديدة قد تكون أكثر من المديرين ممن لديهم الخبرة وخاصة في الجزء رقم (1) من هذه المهارات وهي الخاصة "بمعرفة المنظمة" وعموماً تختلف احتياجات المديرين من هذه المهارات وفقاً للمنصب الوظيفي ولطبيعة الوظيفة ولكن الصورة السابقة تمثل لنا إجمالاً أنواع المهارات المطلوبة للمديرين ومجالات التطوير الممكنة على هذه المهارات.

### أساليب التنمية الإدارية:

كما هو الحال في التدريب فإن طرق التطوير والتنمية للمديرين تأخذ أشكالاً متعددة سواء كان ذلك على رأس العمل أو خارج إطار العمل. وسنعرض فيما يلي أهم طرق التطوير على رأس العمل وخارج إطار العمل (المقصود بخارج إطار العمل هو أن يتم تفرغ المدير للتدريب سواء كان التدريب داخل مقر المنظمة أو خارجها).

### ✓ أساليب التنمية على رأس العمل:

الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب على مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة. ويتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير على رأس الوظيفة ومن خلال إشراف رؤساء المديرين على هذه العملية. وتعدد الأساليب التطويرية في هذه المجال لتشمل بعض أو كل الأساليب التالية:

#### 1- الترقية المخططة:

يقوم مبدأ التطوير هنا على تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية أمامه، فمثلاً يقال لرئيس العمال خط الترقية المفتوح أمامه حسب الهيكل الإداري الموجود كالتالي: مشرف عام على العمال ← رئيس قسم ← مساعد مدير الإنتاج ← مدير الإنتاج كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري وكيفية اكتساب هذه الخبرة. إن مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز همم العاملين ويدفعهم إلى أنفسهم واكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل.

#### 2- تبادل الأدوار:

يعتمد أسلوب الترقية المخططة على تمهيد خطط التطوير الوظيفي في مجال واحد فرئيس العمال يظل مرتبطاً بأعمال الإنتاج حتى يصل إلى منصب مدير الإنتاج، ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطاً بأعمال التسويق حتى يصل إلى وظيفة مدير التسويق. وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الأسلوب علاوة على أنه يصعب تطبيقه بدقة إلا أنه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل، ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين إدارة المنظمات بأن المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم. ومن هنا فإن أسلوب تبادل الأدوار أو التطوير من خلال تعريض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة لا يتيح للمديرين ممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة ولا يتيح للمديرين فقط التعرف على هذه الوظائف واكتساب الخبرات المختلفة، بل أنه يفتح أمامهم الفرصة الواسعة للترقية في كل قطاعات العمل بالمنظمة.

ويضاف إلى ذلك بأن تبادل الأدوار بين المديرين يمكن أن يقود إلى النتائج التالية:

- توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتلها من خلال ممارسته لعدة وظائف إدارية بالمنظمة.
- يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة، ويسهل عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة.
- يتيح الفرصة للمديرين للعمل تحت إشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية، ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء.

كما أن لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فإن له أيضاً عيوبه. ومن العيوب التي يمكن أن يثيرها، هي قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من أن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيةهم في المستقبل. وكذلك فإن الرؤساء أنفسهم قد يجحدون صعوبة في التخلي عن رؤوسهم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.



### 3- المشروعات الجانبية:

إذا استحال تطبيق أسلوب تبادل الأدوار أو ظهرت صعوبات تحول دون الاستفادة من تطبيقه فإن الإدارة يمكن أن تطول الإداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتى يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية. إن مثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع. فالإدارة العليا عادة لا تستطيع أن تلم بالتفاصيل، ومن ثم فإن حرية الحركة واتخاذ القرارات تكون بيد مدير المشروع.

### 4- التكليف بواجبات مؤقتة:

- من الأساليب المعتمدة للتطوير اثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب إدارية " بالنيابة " فإذا حدث مثلاً أن غاب مدير إدارة ما في المنظمة فإن رئيس هذا المدير قد يكلف أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلال فترة غيابه.  
- إن مثل هذه التكليف يعطي " المدير بالنيابة " الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية، وفي نفس الوقت يتيح له الاستشارة مع رئيس المدير الغائب في بعض الجوانب المهمة من العمل قبل اتخاذ القرارات المهمة. غير أنه يؤخذ على هذا الأسلوب شعور المدير المكلف بالحرية المحدودة في معالجة المواقف المهمة والتي لا يمكن أن تظهر نتائجها إلا بعد وقت طويل، الأمر الذي يجبره على إتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في معالجة الأمور المستجدة، أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الإقدام على اتخاذ أية قرارات. ونتيجة لهذا العيب البارز في مثل الأسلوب فإنه من غير المنطقي أن تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

### 5- إيجاد مناصب إدارية مساعدة:

تقوم خطة تطوير المديرين في هذا الإطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل (مساعد المدير للشئون...) إن مثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل واكتساب مزيد من الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات. غير أن مما يحد من تأثير هذا الأسلوب هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً في عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من أن يحتلوا مراكزهم مستقبلاً.  
كذلك فإن عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطي هؤلاء المساعدين التدريب المطلوب في مواقع الضعف الفعلية التي يحتاجون إلى تقويتها وتطويرها. ومن ناحية أخرى فإن الموقف الاستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا أحس الرؤساء أنهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم، ومن ثم تكون النتيجة النهائية هي انتقاء الهدف من التطوير أو الحصول على خبرات ضئيلة لا تتناسب مع مركز هؤلاء المساعدين الوظيفية.

### ✓ أساليب التنمية خارج إطار العمل:

يتم تنمية وتطوير المديرين إما داخل المنظمة نفسها، وإما خارجها، وسواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فإن الأساليب المستخدمة قد تأخذ أشكالاً مختلفة. وفيما يلي نقدم بعضاً من هذه الأساليب:

### 1- المباريات الإدارية:

يقوم هذا الأسلوب على وضع المتدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة أو التعاون، وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي. ويمكن أن تقسم المجموعة المتدربة إلى أربعة أو خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها (مثلاً: زيادة نسبة مبيعاتها في السوق). كذلك اتخاذ قرارات نحو تحقيق هذا الهدف مثل:

- حجم المبالغ المطلوب صرفها على الإعلان والترويج.
- حجم الإنتاج المطلوب.
- حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به دائماً (الحد الأدنى).
- حجم المخزون من كل نوع من المنتجات.

وقد يستمر هذا البرنامج يوما أو أسبوعا أو أكثر في عمل متواصل وجهد متصل للوصول لأفضل القرارات. وعادة ما يثير استخدام هذا الأسلوب في المتدربين روح الحماس والابتكار كما أنه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات. غير أن ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفة والجهد الكبير الذي يبذل في الإعداد له والتنفيذ سواء من قبل المديرين أو المتدربين.

## 2- الحلقات الدراسية:

قد تتم هذه الحلقات في مراكز تطويرية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد، أو مراكز التطوير الإداري. أو الجمعيات الإدارية. وتقوم في الغالب هذه الجهات بالعديد من البرامج التدريبية المختلفة لرجال الإدارة أما على شكل ندوات، أو حلقات بحث. وتغطي هذه البرامج عشرات أو مئات من الموضوعات المختلفة التي استعرضناها في نموذجي " دسler " و " بيتش " السابقين ويمكن أن تمتد مدة الحلقة الدراسية مدة اسبوع أو أقل أو أكثر. ويمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجالات التدريب غير أنه كثير التكلفة. كما أنه يمكن أن يكون مفيدا لرجال الإدارة الوسطى في المنظمات.

## 3- تمثيل الأدوار:

يواجه المديرين الكثير من المشكلات في مجال التعامل الإنساني، مثل الموظف الذي يحضر حضور متأخر لمكان العمل، أو كثير الغياب أو غير المتعاون مع زملائه، أو المتأفف دائما من التعليمات والأوامر. وتمثيل الأدوار كوسيلة تدريبية يسلط الضوء على مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الأفراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل. فمثلا قد يطلب من أحد المتدربين أن يلعب دور المدير ويطلب من متدرب آخر أن يلعب دور الموظف الكثير الغياب ويتم الحوار بين الطرفين أمام المدرب وبقيّة المتدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها، والتصرف الذي يمكن أن يتخذه المدير مع الموظف. وغالبا ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وغالبا ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء

إن الهدف الأساسي لهذا الأسلوب التدريبي هو تحليل المشكلات الإنسانية في مجال العمل وتطوير المهارات اللازمة لعلاجها. وتزداد نسبة نجاح هذا الأسلوب التدريب كلما كانت المشكلة موضوع الحوار واقعية وكلما كان الحوار جاد وغير مصطنع.

ولعل أهم مزايا هذا الأسلوب هو إضفاء روح المشاركة لدى الجميع، والتدريب على مشكلات واقعية فعلية، والتعرف على الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في المشكلات المعروضة. ومن ناحية أخرى، فإن هذا النوع من التدريب قد لا يلقى قبولا من بعض المتدربين الذي ينظرون إليه على أنه نوع من ضياع الوقت، كما انه يحتاج إلى مهارة فائقة من قبل المدرب.

## 4- تمثيل السلوك:

ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الإشرافية من الإدارة على حل المشكلات. وتتداخل طريقة تمثيل الأدوار مع هذا الأسلوب في محاولة التركيز على علاج بعض المشكلات التي يواجهها المشرفون مثل الغياب والانضباط أو الإهمال ويضمن هذا الأسلوب التطويري مايلي:

- يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.
- يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.
- يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
- يناقش المتدربون أيضا الأسلوب الأمثل للسلوك والتصرفات.
- يعطي بعض المتدربين مشاكل مشابهة ويطلب منهم تقمص الأدوار ويقوم زملائهم بملاحظات سلوكياتهم. ثم يقومون على ضوء ذلك بتقويم هذا الأسلوب وطريقتهم في معالجة المشكلة.
- يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بملاحظات وملاحظات مع الإشادة بالعرض الجيد ثم تزويد اللاعبين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
- يطلب من المتدربين نقل ما استفادوه من التجربة إلى مواقع عملهم الميداني.



## 5- تدريب " إثارة المشاعر " أو المجموعات المتناظرة:

وفي هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية متقاربة أو متباعدة إذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل إلى خمسة عشر ساعة يومياً لعدد محدد من الأيام، وقد تكون بعض هذه الاجتماعات لساعتين أو ثلاثة خلال كل أسبوع أو شهر. فالبعض يرى أن هدف هذه الاجتماعات هو تبادل أفرادها للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الآخرين ومن ثم أحداث عملية التغيير في سلوكه وتصرفاته. ويرى آخرون أن هذه الاجتماعات ماهي إلا خلية اجتماعية مغلقة تهدف إلى أن يقوم الأعضاء فيما بالإفصاح عن مشاعرهم التي لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج إطار هذه الاجتماعات.

وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبي، فإن طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بأنها عملية تدريبية تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلال التأثير الشخصي المتبادل والمصارحة ومن ثم تحقيق الوفاق والانسجام بين المديرين - أعضاء المجموعة التدريبية - مما ينعكس مستقبلاً على أدائهم الإجمالي في المنظمة.

إن مثل هذا النوع من التدريب يمكن أن يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعي، في كونه يمثل عنصر الوفاق والتعارف والمصارحة واحترام الرأي الآخر.

غير أن هذا النوع من التدريب يتعرض إلى النقد الشديد من عدة جوانب:

- أنه يحتاج إلى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الأعمال.
- أن المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي إلى نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب. ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب " بالتدريب الحساس أو تدريب " إثارة المشاعر "
- قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الأمر الذي يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل.

وفي هذا الإطار يرى " روبرت هاوس " إن هذا النوع من التدريب يعمل فعلاً على تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الأمور الذي يمكن أن يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معاً. غير أنه من الأفضل وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة أن تراعي المنظمة قبل الإقدام على دريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس التالية:

- الدقة في اختيار المتدربين وتجنب اختيار بعض الأفراد سريع التآثر والانفعال، أو ممن لهم تاريخ يتصف بعد الاتزان والاستقرار. أو الإصرار على وجهات نظرهم حتى وإن كانت خاطئة.
- مراجعة برنامج التدريب ومتابعته حتى تضمن الإدارة أن التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المتدربين ابد وأن يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وان يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم.
- ضرورة الاختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية والتأكد من أن لديه التدريب والخلفية المناسبة لإدارة وقيادة المتدربين في أشد أوقات الانفعالات.
- شرح طبيعية العملية التدريبية وأهدافها لمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي واطاحة الفرصة لانسحاب الأفراد الذين لا يستطيعون التعرض لمواقف الإثارة أو الصمود دون جرح مشاعر الآخرين.

وبالإضافة إلى الأساليب السابقة فقد تتم التنمية الإدارية للمديرين من خلال المشاركة في اللجان، المشاركة في المؤتمرات المهنية، الدراسة في برامج أكاديمية مثل الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال " التنفيذية " أو ملازمة ذو خبرة لفترة معينة.

## تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية:

يجب النظر إلى عملية التنمية الإدارية على أنها استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وكفاءتها وقدرتها على مواجهة التغيير وأحداثه. وليس هناك من شك أن التنمية الإدارية كاستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين من أجل ذلك لا بد وان تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستستثمر فعلا في تحقيق النتائج المرجوة.

ولا تختلف استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين عن تقويم فعالية التدريب فهي يجب ان تستند على الاستراتيجيات التالية:

استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين:

1- قياس ردود فعل المتدربين.

2- قياس درجة التعلم.

3- قياس درجة التغير في السلوك.

4- قياس كفاءة المنظمة ككل.

ويمكن أن تتم عملية القياس بطريقتين هما:

أولاً: استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج.

ثانياً: متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر عملية التنمية الإدارية (بعد فترة اسبوع عادة من نهاية البرنامج)

## المحاضرة [19]: نظام الأجور والرواتب

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات. ويزيد من تعقيد هذه المشكلة ان هناك من الخدمات التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو ذا طابع مادي مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح. وادارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسؤولة عن تقدير (ماذا يدفع للعامل أو الموظف)

### المفاهيم العامة

#### ✓ الفرق بين الاجور والرواتب:

- الأجر في مضمونه الواسع يشمل الراتب والعلاوات والعمولات او أي صورة من صور الدفع المالي. غير ان الاستعمال الشائع لمفهوم الاجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة او اليوم للعمال او الاجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع اداري او اشرافي او ما يسمون بدوي الياقات الزرقاء.
- اما الرواتب فقد درجت على ان تميز عن الاجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع لموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وانما قد يكون اسبوعيا او شهريا وقد يكون ايضا سنويا. والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء white Collar Employees وموظفي الاعمال الادارية والفنية في المستويات الادارية المختلفة من التنظيم.

#### ✓ الاجر النقدي والاجر الحقيقي:

- **الاجر النقدي Monetary Wage**: هو الاجر الاجمالي المدفوع للوظيفة او للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الاجر المدفوع نقدا للعامل. ذلك ان هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الاجر قبل حصول العامل او الموظف على اجره او راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي: أقساط التقاعد\_ اقساط التأمين الصحي \_ التأمين الاجتماعي ...
- **الأجر الحقيقي Real Wage**: إذا ما استوفيت كل الخصومات فإن ما حصل عليه العامل بعد ذلك من اجر هو ما يسمى بالأجر الحقيقي Wage Real او take-home-pay والأجر الحقيقي يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. ومفهوم ان هذه القوة تتغير طبقاً لتغير الاسعار وللظروف الاقتصادية العامة في المجتمع.. وكلما ارتفعت الاسعار بالقياس الى سنة معينة هي سنة الاساس كلما عني ذلك انخفاض الاجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الأجر في السوق. معنى هذا ان اهم ما يعيننا في قياس الاجر الحقيقي هو ان يكون هذا الاجر متغيراً مع التغيير في الاسعار حتى لا يضار الموظف او العامل في ذلك. وقد يحدث ان يكون الاجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الاجر الحقيقي الذي يصل يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عما يقدمه من خدمات.

#### ✓ الأجر كعنصر محفز:

المنظمات التي تدفع اجوراً أعلى للحصول على أعلى المستويات أعلى من الافراد المؤهلين. هذه القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تغلب دورا في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت، ومن هذه العوامل 'الاستقرار في الوظيفة مركز الوظيفة الاجتماعي فرص الترقية في الوظيفة، الاعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل. والاجر كعنصر تحفيزي هو الاساس في اجتذاب الافراد ومتى ما كان الاجر مرتفعاً فإنه يطغى على العوامل الاخرى، ومتى كان منخفضاً وحتى مع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل.

## أسس تقييم الأجور:

ان ما يهيم الادارة والعمل معا هو الحصول على اجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة ولتحديد مثل هذا الاجر على الادارة ان تجيب الاسئلة التالية:

- 1- هل سيتحدد الاجر طبقاً لاحتياجات العامل، او طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة...؟
- 2- كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين والعمال والعملاء عند تحديد قيمة الأجور...؟
- 3- كيف نحدد قيمة الوظيفة...؟
- 4- ماهي العناصر الاقتصادية الداخلية في قيمة الأجور...؟

■ تسير اغلبية الشركات على نظام الدفع على اساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة، فإذا ما اتحدث المؤهلات وجميع الشروط الاخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الاجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون اطفال او متزوجاً ومعه اطفال.

■ التوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة امر تواجهه الادارة. فالعامل يريد اجراً يحقق له مستوى معيشي أفضل، والمساهم يريد أرباحاً والعمليل يريد سعراً وجودة والا سينصرف الى المنافسين الاخرين. ومعنى هذا أن الادارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب ان تراعي ان تكون اجر عادلاً، وان تحقق ربحاً، وان تباع بأسعار معقولة وجودة عالية.

### ومن المشاكل المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة. لذلك فعلى الادارة ان تأخذ في الاعتبار:

- 1- ان يكون هيكل ومستوى الاجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
  - 2- ان تكون هناك فروقاً في الاجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
  - 3- الا تؤدي طريقة الاجر الى اثاره العامل او الموظف واحساسه بالظلم
  - 4- ان يكون الاجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.
- ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى طريقة أكثر جاذبية في تحديد الاجور والرواتب وهي (تقييم الوظيفة)

## ما هو الاجر العادل؟

### ■ الأجر من وجهة نظر العامل:

- ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية ولكن ايضاً ضرورياً لتسيير دفة الاقتصاد.
  - الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية
  - هل الاجر العادل هو الاجر النقدي قبل الخصومات ام هو الأجر الصافي او الحقيقي. يجب ان يكون مقابل الجهد المبذول. ان ما يهيم العامل هو الاجر الحقيقي وبمعنى أوضح فإن العامل لا يهيمه اجمالي الاجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي. ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الاجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:
- اولاً:** من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظراً لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها.
- ثانياً:** تغيير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاه العام بعض الاوقات للإقدام على شراء الكماليات.
- ثالثاً:** يختلف متوسط الاسعار من منطقة لأخرى وما يعتبر دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لارتفاع مستوى الاسعار في مناطق أخرى.

### ■ الاجر من وجهة نظر الادارة:

تمثل الاجور كما سبق ان أسلفنا دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات، والاجر من وجهة نظر الادارة او هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الاجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة

ومن الواضح ان زيادة الاجر دون أخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، او الانتاج سيكون عبئاً يتحملة اما رجل الأعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الأرباح، او عناصر الانتاج الأخرى كتخفيض نصيب الاصول الثابتة من الاستهلاكات السنوية، او حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.

إذاً على الإدارة المعنية بتحديد الاجور ان تضع في اعتبارها أن شعور العاملين بعدم الرضا قد يقود الى:

- 1- انخفاض معنويات العاملين.
- 2- انخفاض الانتاجية.
- 3- زيادة معدل دوران العمالة.
- 4- ازدياد نسبة الغياب.

#### مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات:

و كما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين اجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الاجر، فإن معدل الاجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل قياساً لتغيير الاجور.

#### الطرق البديلة لقياس دخل العامل:

- ✓ **متوسط اجر الساعة:** متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الاجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الاجور التشجيعية، والعلاوات، او الاجور الاضافية
- ✓ **متوسط الدخل للساعة:** يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله الى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل ام الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، او الدخل الاسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الاجمالية خلال الأسبوع.
- ✓ **الدخل الاسبوعي:** يمثل الدخل الاسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي

$$\text{الأجر الكلي الاسبوعي} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$\text{الدخل الكلي الاسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$\text{متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الاسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

ويتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الاسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة التي تعطينا المصروفات الفعلية الاسبوعية على الأجر

وفي الطريقة الأولى نستطيع الوصول إلى الأجر الكلي الاسبوعي باحتساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الاسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الإنتاج. فإذا كان معدل اجر الساعة (20) ريال وعدد ساعات العمل القياسية في الاسبوع لعمال الإنتاج البالغ عددهم (100) عامل هو معدل (40) ساعة في الاسبوع، فإن الأجر الكلي الاسبوعي لعمال هو (800) ريال، وتكون المعادلة على الوجه التالي:

$$\text{الأجر الكلي الاسبوعي} = \frac{4000 \times 20}{100} = \frac{80000}{100} = 800 \text{ ريال}$$

الصعوبة التي تواجهنا في الطرق الثلاثة هي: مثلاً هل سيضمحل عمال الإنتاج العاملين على أساس التفرغ الكلي أو العاملين على أساس جزئي أم جميعهم؟ فإذا كان تم حساب العاملين على أساس جزئي فمعنى هذا أن حساب معدل الدخل الاسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل. وقد يعطينا انطباع بوجود نوع من البطالة نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

✓ **متوسط الدخل السنوي:** يحسب عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنويا للأجور على عمال الإنتاج. وستواجهنا نفس المشكلة السابقة الخاصة بالعمل الجزئي. وإن تقرير ذلك يعتمد في الغالب على الحالة الاقتصادية ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة. وحجة هؤلاء أن استبعاد العاطلين سيعطي في النهاية صورة غير حقيقة عن مستوى الأجور.

### العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

تواجه المنظمة عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور. ومن أبرز السياسات ما يلي:

1. أتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة. وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى، أي متبوعة وليست تابعة
2. أتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور
3. أتباع مسلك التخلف عن مستويا الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات وتختلف الاعتبارات التي ينبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقا لمجموعة من العوامل المؤثرة تشمل الآتي:

### **أولا: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:**

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

### **ثانيا: العوامل الاجتماعية**

- **تكاليف المعيشة:** التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لآخر يؤثر تأثيرا مباشرا على القوة الشرائية لدخل العامل لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف
- **الحد الأدنى من الأجور:** تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لاعتبارات إنسانية. ويراعي في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية للعامل.

### **ثالثا: الاعتبارات الاقتصادية**

- **معدل الإنتاج:** إن اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي أن يراعي في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته، ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج
- **الإمكانات المالية للمنشأة:** إن قدرة المشروع المالية تلعب دورا مهما في تحديد الأجور فالمنظمات التي تحقق أرباحا كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع الأجور أعلى.
- **عوامل العرض والطلب:** لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل في ظل المنافسة الكاملة تلعب دورا مهما حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل. وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب عكسياً مع العرض منه
- **الأجر السائد في المدن المشابهة في السوق:** أن دراسة السوق شيء أساسي في تحديد مستويات عادلة للأجور

ويمكن استقصاء الأجور السائدة في السوق من عدة مصادر:

1. الجمعيات المهنية
2. الغرف التجارية
3. مكاتب التوظيف
4. شبكة الانترنت

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:

**أولاً: اسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:**

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية
- قد تتدخل الدولة في تنظيم الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة التي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين.

**ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي:**

- **تحديد الحد الأدنى للأجور:** يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع استغلال من قبل أرباب العمل أو أجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو انسحاب من سوق العمل.
- **تحديد الحد الأقصى للأجور:** ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقاتها الإنتاجية لمقابلة متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة القطاع صنع السلاح. وقد يحدوا هذا بالعمال إلى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي أو تتوقف عملية الإنتاج. وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدأ من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لاستغلال العمال لظروف الدولة.
- **حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:** في هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى باللجان التحكيم أو فض المنازعات.

طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية:

✓ **أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)**

ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي " الياقات الزرقاء " أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير المهارة)

وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الوقت نذكر منها ما يلي:

- صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الواردات المنتجة في بعض الوظائف
- عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية
- حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
- عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
- عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
- كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
- حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف بحيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.
- ونود أن نشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي لي تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الإنتاجية.

- قَلَو فرضنا مثلا أن العامل قد أوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فأن أجره سيكون في هذه الحالة هو:  $١٦٠ = ٨ \times ٢٠$  ريالاً
- وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلا ٢٤ ريالاً للساعة وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي  $٢٤ \times ٨ = ١٩٢$  ريالاً

### ✓ ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج

ويرجع الفضل لتايلور Taylor في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج. ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

- يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.
- تفرق هذه النظم بين العمال علي حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.
- العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.
- ومن الناحية أخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها:
- تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل بمعنى آخر لا تكون هناك تعطيلات في انسياب الإنتاج أو مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي إلى عطلة العامل
- تعطي مجالاً لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل
- تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقتهم الاجتماعية.

### استقصاء الأجر Wage Survey:

- تلجأ كثير من المنظمات إلى استقصاء الأجر عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة أو المتشابهة بين المنظمات.
- والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المهنية أو الجهات الحكومية أو الغرف التجارية
- يمثل استقصاء الأجر الخطوة الثانية بعد تقييم الوظائف

### خطوات عملية استقصاء الأجر:

1. تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي
2. تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي
3. تحديد حجم عينة معقولة من المنظمات المشابهة
4. إعداد استبانة بلغة سهلة وواضحة (يمكن استخدام الاستبيان المكتوب - المقابلة الشخصية - المكالمات التلفونية)

### نظام الأجر للإدارة العليا:

إن رواتب المديرين تخضع لمعايير أخرى وحوافز أخرى إلى جانب الرواتب الأساسية كذلك نضيف أن الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على أن المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير:

(وصف الوظائف - تقييم الوظائف - تقويم الأداء - العلاوات المختلفة)

وهذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد الرواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات أساسية هي:

- تقييم الوظائف
- الأداء العام للمنظمة
- مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز
- حجم المنظمة وإمكاناتها المالية



ومن ثم فإن كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وأن يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية:

- الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم
- اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة
- تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.

والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات فهي تتعامل مباشرة مع:

(أصحاب الملكية - الموردين والموزعين - المنافسين - الرأي العام - الدولة)

وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وأن تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريبا التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات. وان المديرين في القيادة العليا هم وكلاء أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

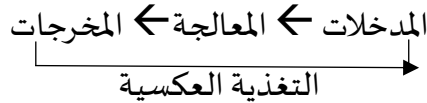
غير أن هذا لا يعني: تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا إلى جانب مستوى الأداء العام للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب، والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات، الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل السبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، أو من المنظمات المنافسة

## المحاضرة [20]: نظم معلومات الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

- هي اجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الافراد وخصائص الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.
  - هو نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية.
  - هو نظام يسعى الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- نلاحظ من التعريفات السابقة أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريبا العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي:

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



### ثانياً: النظام البيدوي في بناء معلومات الموارد البشرية:

- أ- **نظام الملفات:** الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشؤون الافراد. أهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية ما يلي:
- 1- **ملفات الافراد:** تحوي كل ما يتعلق بالفرد من معلومات أساسية (العمر، المسمى الوظيفي، السيرة الذاتية...)
  - 2- **ملفات الوظائف:** كل وظيفة من الوظائف يكون لها تحليل للوظيفة والتوصيف والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها.
  - 3- **الملفات العامة:** ليس لها علاقة بالأفراد والوظائف تكون لها علاقة بالمنظمة ككل مثل النظم العامة، قرارات تنظيم العمل ...
- ب- **نظام السجلات:** تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات ملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقاً للموضوع الذي يعنى به السجل ولكي يكون السجل فعالاً لا بد وان يتميز بالوضوح والبساطة وان يكون ملائماً للنشاط الذي سيستخدم فيه مثل:
1. سجل الحضور والدوام ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والاجازات.
  2. سجل الترقيات ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات وأعمارهم وخبراتهم التدريبية.
  3. السجل الصحي
  4. سجل تقويم الأداء
  5. سجل التظلمات والشكاوى
  6. سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل، التقاعد، انتهاء الخدمة.
  7. سجل التعيين.
  8. سجل التدريب.
  9. سجل المسابقات الوظيفية.

### ثالثاً: ميكنة إدارة الموارد البشرية:

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

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

1. الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
2. نظام ميكنة المعلومات واستخدامها يحقق لها الوفرة في التكاليف والسرعة في الوقت والاختصار في الجهد.
3. ان ميكنة إدارة الموارد البشرية سيساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير.
4. ان المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

### خامساً: التحول الى ميكنة إدارة الموارد البشرية:

التحول الى نظام الميكنة ليس عملاً سهلاً بالنسبة للمنظمات اذ ان هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الإدارة العليا فوق ذلك، وتحتاج عملية التحول الى دراسة مكثفة عن المسؤولين وربما من الجهات الاستشارية الخارجية.

### وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي الى النظام الآلي على النحو الموضح بالجدول التالي:

<u>المراحل</u>	<u>محتوى الدراسة والتحليل</u>
<u>المرحلة الأولى:</u> <b>دراسة الجدوى</b>	تشخيص المشكلات وتحديد لها ← تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تؤثر على استخدام الميكنة ← تحديد الأهداف من الميكنة ← تحديد متطلبات التشغيل ← القيام بالدراسة وتقديم التقرير
<u>المرحلة الثانية:</u> <b>التصميم الأولي للنظام</b>	عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام ← تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والعوائق القائمة أو المحتملة ← تقويم البدائل ← تقديم التوصيات ← تحديد المتطلبات الهندسية والفنية ← تقدير تأثير النظام المقترح على النواحي الإنسانية والفنية
<u>المرحلة الثالثة:</u> <b>الدراسة الهندسية</b>	تفصيلات عن المواصفات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة) ← دراسة أولية عن تحليل التكلفة والفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة ← اختيار بديل التصميم المناسب ← تقديم التوصية للمسؤولين ← إذا تمت الموافقة يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد
<u>المرحلة الرابعة:</u> <b>اختبار النظام ثم التنفيذ</b>	اختبار الأنظمة الفرعية ← اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية
<u>المرحلة الخامسة:</u> <b>مراقبة النظام والتقييم</b>	قياس الأداء ← تقويم الأداء ← إجراء التعديلات إذا لزم الأمر ← التنفيذ بعد التعديل ← المتابعة والتقييم المستمر

### سادسا: النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية:

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

### سابعا: مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية:

المجال	أمثلة
الاستقطاب والتوظيف	المقابلات من خلال الفيديو - تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب. - تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة. مصادر التوظيف الداخلي المحتملة. - فحص الوثائق. - الاختبارات. - مقارنة المؤهلات والخبرات بمتطلبات الوظيفة.
سجلات الافراد الوظيفية	تحليل معدل دوران العمالة والغياب. - تحليل برامج الترقية وتكلفة الأجور والرواتب وحالات الفصل عن الخدمة. - المخالفات والجزاءات والمكافآت والحوافز. - معدلات تقويم الأداء السنوي.
إدارة التعويضات	اعداد ميزانية الافراد السنوية. - تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الافراد. - الربط بين تقويم الأداء وزيادة الأجور واستقصاء وتعديلات الأجور. - الربط بين معدلات الأجور ودرجات الوظائف ومراتبها.
تخطيط الاحتياجات البشرية	تقدير الاحتياجات المستقبلية من الافراد وجدولة مواعيد التدريب للأفراد. - تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تكلفتها. - مراجعة مخزون المهارات البشرية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. - تخطيط الاحلال وتحليل سجلات الحوادث.
الخدمات	تكلفة الخدمات الصحية والعلاج والتأمين والحوادث ومعاشات التقاعد. - متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات. - التعريف والاعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين.

### ثامنا: مراحل كيفية عمل الحاسب الالي في اعداد المعلومات:

1. مرحلة اعداد البيانات المختلفة في نشاطات الافراد وبعض النشاطات المرتبطة بهذا الجانب (المدخلات).
2. مرحلة معالجة البيانات او العمليات حيث يتم اختيار الأساليب والتقنيات المختلفة التي سيتعامل معها الحاسب من أجل تحويل البيانات الى معلومات جاهزة للاستخدام.
3. الحصول على المعلومات في أي اشكال وتبويبات متعددة في شتى مجالات الموارد البشرية.. من خلال هذه المعلومات يستطيع المديرون اتخاذ بعض القرارات او التصدي لبعض المشكلات.
4. الرقابة على أداء النظام سواء في التعديلات المحدثة على المدخلات او البرامج والأساليب المستخدمة لتحويل البيانات الى معلومات.
5. كيفية الاستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات في مجال تطوير البيانات او البرامج.

## تاسعا: ميكنة إدارة الموارد البشرية من الداخل او من الخارج:

كيفية اختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجيا ام تقوم بنفسها بإعداد موقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها؟ ان لكل هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها. وعلى أي حال فانه إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة فان برامج نظم معلومات الموارد البشرية فان عليها الاخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

1. مصادر توريد الخدمات الخارجية التي تلي احتياجاتها.
  2. نوع البيانات ومصادرها والتي ستستخدم كمدخلات للنظام.
  3. نوع العمليات المطلوبة سواء في شكل تقارير منتظمة او حسب الطلب.
  4. نوع العمليات المطلوبة لمعالجة البيانات وما قد يطرحه هذا الامر من عملية التحول او التغيير في بعض الإجراءات الإدارية الحالية في مجال الافراد.
  5. هل يمكن للبرامج المشتراة ان تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدم او من حيث مدة وفعالية الاستخدام.
  6. ماهي طاقة الذاكرة المطلوبة للنظام المطلوب وقدرته الاستيعابية؟ عدد وحجم ملفات الموظفين وتنوع الموضوعات الأخرى. المدة اللازمة لإدخال البيانات في الحاسب، وأخيرا حجم النمو المتوقع في العمل ومدى قدرة النظام على استيعاب النمو دون تعديلات جوهرية.
  7. تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات او إعطائها.
  8. ماهي الوظائف المتعددة التي يمكن ان تتواجد على الموقع.
  9. كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع في المستقبل.
- عاشرا: مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية:

<p>1. التخلص من التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة على مر السنين.</p> <p>2. الوصول السريع الى البيانات.</p> <p>3. يمكن ان يؤدي استخدام شبكة المعلومات التي تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافيا من الوصول الى المعلومات وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتليفونية التي تجري من مركز العمل وفروعه المتعددة او العكس.</p>	<b>المزايا</b>
<p>1- عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية او فنية او بشرية بأسلوب حيادي وبسرعة كافية لحمل اعمالها وقراراتها وبيانات الافراد فيها من التدخل في الخصوصية او استلاب المعلومات.</p> <p>2- ان استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي الى ان تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعريض معلومات لا يود المتقدمين للعمل اظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية او خلافهم في المنظمة.</p> <p>3- قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الافراد الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الالكترونية او ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرهم الذاتية.</p>	<b>العيوب</b>

## الواجب [1]: يشمل المحاضرات من 1-6

1/ 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

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

3/ 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

4/ 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

5/ 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

6/ 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

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

8/ 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

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

كل ما ذكر صحيح

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

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

كل ما ذكر صحيح

الوظائف التخصصية  
الوظائف الكتابية (المساندة)  
الوظائف الإدارية والقيادية

11/ تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية:

تحليل الوظائف

الوصف الوظيفي  
التعيين  
إشهار إفلاس الشركة

12/ 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

13/ 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

## الواجب [2]: يشمل المحاضرات من 1-7

1/ واجهت إدارة الأفراد قصورا في دورها لعدة أسباب منها..  
التناغم بين الادرات المختلفة داخل التنظيم  
التناغم بين القرارات والممارسات بين نشاطات إدارة الموارد نفسها  
لا شيء مما سبق صحيح

لم يكن الارتباط و التكامل واضحا بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة

2/ أهداف الأفراد من الموارد البشرية تشمل:

فرص للتقدم الوظيفي

التجانس

الكفاءة والفعالية

تحقيق الولاء والانتماء

3/ آخر مرحلة من مراحل تنظيم ادارة الموارد البشرية هي:

تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة

تصميم اجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية

اختيار نمط إدارة الموارد البشرية ( مركزية – لا مركزية)

تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

4/ تعرف علي أنها العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.

كل ما سبق صحيح

تحليل الوظائف

تصميم الوظائف

وصف الوظائف

5/ تتضمن عملية التوجيه في ادارة الموارد البشرية سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي:

حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات ( ادارات – أقسام – وحدات)

تحديد السلطات الادارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية

كل ما ذكر يعتبر صحيح

6/ العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية تشمل الإهتمام بالوظائف التالية:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة

التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة

تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة

كلما سبق ذكره خطأ



7/ يمكن أن تحقق إدارة الموارد البشرية العديد من المزايا الاقتصادية للمنظمات منها

كل ما سبق صحيح

وجود خبرات متخصصة في الموارد البشرية قادرة ومؤهلة علي استقطاب أفضل العناصر البشرية  
توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل مما يساهم في زيادة عطائهم وإنتاجيتهم  
المعالجة الفورية لمشكلات الاختيار و التعيين و بالتالي تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل

8/ عند تحول مفهوم إدارة الأفراد إلي إدارة الموارد البشرية تحول موقعها في الهيكل التنظيمي لتصبح.

إدارة وسطي تنفيذية

إدارة وسطي استشارية

إدارة عليا كإدارة استشارية

إدارة عليا كإدارة تنفيذية

9/ خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية تشمل:

كل ما سبق صحيح

تحليل الوضع الراهن

تحليل العجز والفائض النوعي أو الكمي

تقدير حجم العمالة

10/ أهداف المنظمة من الموارد البشرية تشمل:

ظروف ومناخ عمل جيد

فرص عمل جيدة

تطوير وتنمية المهارات

العدالة في الأجور والمعاملة

## الاختبار الفصلي: يشمل المحاضرات من 1-12

السؤال 1 : المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية، علي مستوى الادارة العليا هي:

مهارات فكرية متوسطة مهارات سلوكية عادية مهارات فنية عالية

مهارات فكرية عالية مهارات سلوكية متوسطة مهارات فنية عادية

مهارات فكرية عادية مهارات سلوكية عالية مهارات فنية متوسطة

مهارات فكرية متوسطة مهارات سلوكية عالية مهارات فنية عادية

السؤال 2 : الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ينتج عن :

أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المجتمع

أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف الادارة العليا

أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف صغار العاملين

أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين

السؤال 3 : أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية غير متساوية هذا المفهوم في التعامل مع الموارد البشرية ظهر :

بعد تطبيق مفاهيم العمل والعمال

بعد تطبيق مفهوم التكنولوجيا الحديثة

بعد تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية

بعد تطبيق مفهوم الإنتاج والإنتاجية

السؤال 4 : تنتهي عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية

صواب

خطأ

السؤال 5 : طريقة التقدير الشخصي للمشرفين في تحليل الطلب علي الموارد البشرية تعتبر :

من الأساليب غير الإحصائية المستخدمة في تحليل الطلب

من الأساليب غير المنتشرة في تحليل الطلب

من الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل الطلب

من الأساليب غير الكمية المستخدمة في تحليل الطلب

السؤال 6 : إن البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية خلال التاريخ الإداري فرضت :

تغيرات طفيفة في مجال التعامل مع الإنسان

تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان

عدم تغيير النظريات في مجال التعامل مع الإنسان

ثبات الجانب الإداري في مجال التعامل مع الإنسان

السؤال 7 : الاستراتيجية التي قد تعتمد عليها المنظمة في تصميم الوظائف يمكن أن تتأثر بثلاثة عوامل هي :

عامل الرضا الوظيفي، التكلفة، الانتاجية

عامل الرضا الوظيفي، التكلفة، القوي البشرية

عامل الرضا الوظيفي، الانتاجية، الامتيازات

عامل التكلفة، القوي البشرية، الامتيازات

السؤال 8 : يمكن ان تحدد استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي: مركزية قرارات الاختيار والتعيين من اجل ثبات سياسة الاختيار

صواب

خطأ

السؤال 9: أهداف المنظمة من الموارد البشرية تشمل تحقيق الولاء والانتماء

صواب

خطأ

السؤال 10 : من المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف :

ضرورة تحديث المعلومات

ثقة الموظفين في نتائج عملية التحليل

التوصيف الوظيفي بالنسبة للموظفين الجدد قد لا يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل

احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي، او تصريح

السؤال 11 : تستخدم مكاتب الاستقطاب الاستشارية في حالة البحث عن

العمال غير المهرة

الكفاءات رفيعة المستوى

موظفي الإستقبال

الإداريين

السؤال 12 : إذا كان من المتوقع أن يؤدي استخدام طرق جديدة في الانتاج الي تحسين في الإنتاجية، فإن ذلك يتطلب:

إضافة هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة والسابقة معاً

خصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة

خصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل السابقة

إضافة هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة

السؤال 13 : من طرق تحليل عرض الموارد البشرية وتعطي المخططين تصورا واضحا عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى

على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته

طريقة مخزون المهارات

طريقة نظم المعلومات الالية

خرائط الإحلال

طريقة تحليل معامل الإرتباط

السؤال 14 : تنظيم الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدير العدد اللازم من الافراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية

معينة

صواب

خطأ

السؤال 15 : في خطوة اختيار نماذج وظيفة تمثيلية من خطوات تحليل الوظائف يتم اختيار :

نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة

نماذج من المجموعة من الوظائف ذات العدد الأكبر من الموظفين

نموذج وظيفة محددة من احدي الوظائف المتشابهة

نماذج من كل مجموعة من الوظائف غير المتشابهة

السؤال 16 : تعتبر المقابلات مع المشرفين على الموظفين من طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

صواب

خطأ

السؤال 17 : طريقة تقدير الطلب علي الموارد البشرية على أساس مراكز العمل يتم تقديرها هنا استنادا بطبيعة الحال على

تكلفة التسويق

تكلفة الإنتاج

طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم

أجور ومرتبوات العاملين

السؤال 18 : طريقة تحليل المعدلات لتحديد حجم الطلب علي الموارد البشرية تقوم علي أساس:

معدل التحول بين عامل ثانوي و الاحتياجات النوعية من القوى البشرية في المستقبل

معدل التحول بين عامل متغير و الاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل

معدل التحول العكسي بين عامل متغير و الاحتياجات الكمية من القوى البشرية الحالية

معدل التحول بين عامل متغير و الاحتياجات الكمية من القوى البشرية الحالية

السؤال 19 : مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية ليس من ضمن الوظائف القيادية

صواب

خطأ

السؤال 20 : استخلاص الوصف الوظيفي يأتي بعد أن تتم عملية تحليل الوظيفة

صواب

خطأ

السؤال 21 : تشمل وسائل الاستقطاب الخارجي :

لوحه الإعلانات بالمنظمة

البريد الإلكتروني الداخلي للموظفين

الموظفون بالشركة

موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية

السؤال 22 : من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف

الاختبارات العامة

الاختبارات الأكاديمية

الاختبارات الشخصية

الاختبارات التخصصية

السؤال 23 : "العامل السعيد هو عامل منتج" هذا المفهوم من منطلقات :

منهج الإدارة اليابانية

منهج العلاقات الدولية

منهج العلاقات الإنسانية

منهج الإدارة العلمية

السؤال 24 : لكي نقوم بعملية الاستقطاب لابد من تحديد الامور التالية :

الموقف المالي للشركة

مسمي الوظيفة وموقعها

الماركات التي تنتجها الشركة

أسماء الشركات المنافسة

السؤال 25 : تصنف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية الي وظائف تخصصية - كتابية - إدارية

صواب

خطأ

السؤال 26 : تشمل عملية توجيه الموارد البشرية (التنفيذ) تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة

صواب

خطأ

السؤال 27 : عبارة عن توجيهات أو قواعد ارشادية لمساعدة المديرين في تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية

خطة الموارد البشرية

أهداف الموارد البشرية

سياسات الموارد البشرية

استراتيجيات الموارد البشرية

السؤال 28 : الواجبات هي اهم جزء في البيانات في تحليل الوظائف

صواب

خطأ

السؤال 2 : 9سلوكيات العمل تحدد:

الواجبات الوظيفية

مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة او يقوم بها شاغل الوظيفة مثل الاتصالات التقارير واتخاذ القرارات

الادوات المستخدمة في العمل

اختصاصات الوظيفه

السؤال 30 : مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات داخل المنظمة

من العوامل غير المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

تؤثر عكسيا في تخطيط الموارد البشرية

من العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

نادرا ما تؤثر في تخطيط الموارد البشرية

السؤال 31 : وفقاً لـولترديستون فإن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد فإذا تمكنت من الحصول علي الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هنالك أية مشكلة بعد

صواب

خطأ

السؤال 32 : ان مصطلح تخطيط الموارد البشرية قد حل محل :

مصطلح (تخطيط القوى العاملة)

مصطلح (تنظيم القوى العاملة)

مصطلح (توجيه القوى العاملة)

مصطلح (رقابة القوى العاملة)

السؤال 33 : تبدأ خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية بتحليل الوضع الراهن

صواب

خطأ

السؤال 34 : لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.

صواب

خطأ

السؤال 35 : ..... تعني ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة:

السمات الشخصية

المعرفة

المهارات الشخصية

القدرات الخاصة

السؤال 36 : تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة يشمل الاجابة علي عدد من الأسئلة منها :

1-أين نحن الآن؟

ماذا نريد؟

كيف حققنا ما نريد؟

- 2ما هو الموقف التنافسي للشركة؟

ماذا نريد؟

كيف حقق المنافسون أهدافهم؟

-3ما هو المدير الناجح؟

ماذا نريد؟

كيف نختار القائد؟

-4لماذا لم ننجح في السابق؟

ماذا نريد في المستقبل؟

كيف نختار القائد؟

السؤال 37 : كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الأعمال الهندسية للأدوات المنزلية هو 700000 ريال\*\* لندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية سبعة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع.\* وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنة القادمة الى\*8400000 ريال\*\* باستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي:  
\*12 مندوب بيع جدد

عشرة\* مناديب بيع جدد

أثنين\* مندوب بيع جدد

سبعة مناديب بيع جدد

السؤال 38 : أهداف المنظمة من الموارد البشرية تشمل\* تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها

صواب

خطأ

السؤال 39 : يري بعض المديرين والباحثين أن مصطلح\* «إدارة الأفراد» وإدارة الموارد البشرية هما نفس الشيء سواء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون

صواب

خطأ

السؤال 40 : تخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط

صواب

خطأ

السؤال 41 : الجامعات تمثل مصدرا من المصادر الخصبية في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية

صواب

خطأ

السؤال 42 : مع أن البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها ، وكذلك في طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم كلهم جميعا يسعون إلى :

زيادة الإنتاجية دون مراعاة الي الرضا الوظيفي .

تحقيق الرضا والإشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العملية .

العمل لساعات طويلة خلال اليوم .

تحقيق مصلحة غيرهم من البشر دون مراعاة لمصالحهم الشخصية.

السؤال 43 : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

الإدارة الوسطى كإدارة تنفيذية

الإدارة العليا كإدارة تنفيذية

الإدارة الوسطى كإدارة استشارية

الإدارة العليا كإدارة استشارية

السؤال 44 : من ايجابيات اسلوب الاستقصاء (الاستبانة) :

سهولة فهم المجيب على الاسئلة

تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الموظفين

تحتاج الى جهود ضخمة في اعادة صياغة الاسئلة

اقل كلفة قياسيا بأسلوب المقابلات

السؤال 45 : الخطط الاستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة

صواب

خطأ

السؤال 46 : نتيجة لتفكير «الادارة العلمية» انحصرت وظيفة الافراد في

التوظيف، التدريب والصحة والسلامة.

التوظيف، التدريب، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .

التوظيف، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .

التدريب، علاقات الموظفين والصحة والسلامة .

السؤال 47 : من طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف، حيث يتولى الموظف بنفسه جمع البيانات. هذه الطريقة تسمى :

الملاحظة الشخصية

سجل الموظف اليومي

مقاييس الموظفين

الاستقصاء اليومي

السؤال 48 : من المفاهيم التي سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتماماتها بالإنسان

قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام

قيادة وإدارة الأفراد في دول المحيط الأطلسي

قيادة وإدارة الأفراد في العصر الحالي

قيادة وإدارة الأفراد في أمريكا واليابان

السؤال 49 : من خلال الاستقطاب،تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل

صواب

خطأ

السؤال 50 : تشمل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية

أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.

تخطيط الموارد البشرية تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد

عدم الربط بين عملية التخطيط للموارد البشرية و عملية التخطيط الشاملة للمنظمة

تحليل البدائل من حيث الموارد المالية فقط التي سنستخدم قياسا بالموارد المتاحة



السؤال 51 : من أسرع الوسائل في عملية الإستقطاب

### مكاتب التوظيف

الموظفين الحاليين بالمنظمة

الانترنت

الاعلانات

السؤال 52 : يعتبر مفهوم قياس الحركة والزمن من أفكار :

العالم الألماني ماكس ويبر

### الإدارة العلمية

العالم الأمريكي فيليب كوتلر

الإدارة الحديثة

السؤال 53 : يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.

### صواب

خطأ

السؤال 54 : المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيتهما للعمل يعتبر من.

الخطوة الأولى في عملية تخطيط الموارد البشرية

أهداف تحفيز الموارد البشرية

أهداف تحديد أجور الموارد البشرية

### أهداف تخطيط الموارد البشرية

السؤال 55 : فلسفة إدارة الأفراد أن الإنسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها اقصى انتاجية ممكنه مثله

مثل عناصر الإنتاج الاخرى ولكن بطريقة انسانية

### صواب

خطأ

السؤال 56 : انطلق الإسلام في تعامله مع موضوعات الموارد البشرية من عدة مرتكزات قيادية مهمة منها:

### التفاعل مع المتغيرات البيئية

الجماعة لا تؤثر في اختيار الموظفين

الفصل بين العمل والنواحي الانسانية

الموظف يختار وفقاً للمقدرة المالية

السؤال 57 : في مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع مثل:

"صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (88) " النمل

(وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ(2) المائدة

### (وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ) النساء 58

فَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ الْبَلَاءُ الْمُبِينُ (82) النحل

السؤال 58 : الهدف، العمل، المستقبل، الاختياريين البدائل، الاستمرارية، هذه النقاط تدور حول :

عملية التنظيم

عملية الرقابة

عملية التوجيه

عملية التخطيط

السؤال 59 : تقدم لنا عملية الإستقطاب وصفا موسعا للوظيفة ، وخصائص الافراد الذين يجب ان يشغلوها

صواب

خطأ

السؤال 60 : فلسفة إدارة الأفراد هي أنها ادارة تنفيذية وشريك مهم في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

صواب

خطأ