



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الشمالية
المعهد التقني / الموصل
قسم تقنيات إدارة المكتب
المرحلة الثانية

أساسيات إدارة الموارد البشرية

قسم تقنيات إدارة المكتب
المرحلة الثانية
للدراصة الصباحية والمسائية

2023-2022

مُدَرِّسو المادة

د. احمد عبدالستار الطالببي

أ.م. بشينة لقمان احمد

المقدمة

الإنسان هو أثنى شيء في الوجود وقد كرمه الله سبحانه وتعالى وأنعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى، وفضله على كافة الخلائق، وسخر له ما في الأرض، فهو عصب الحياة بل الحياة كلها. فإذا كان شأنه هكذا عند ربه الذي خلفه إلا يجدر بنا نحن الحكومات وأصحاب الأعمال أن نكرمه ونرعاه ونهتم بأموره وشؤونه في مكان العمل داخل منشأتنا، اعتقد انه حري بنا بان يكون الإنسان هو موضع إهتمامنا في منظماتنا وأعمالنا، وأن يحتل المقام الأول في لائحة هذه الاهتمامات.

لقد خطت اليابان (بعد الحرب العالمية الثانية) التي تعتبر رمزا للتقدم والنمو، خطوات واسعة ملفتة للأنظار في مجالات الأعمال سواء في قطاع الصناعة، أو الخدمات، أو في مجالات الحياة العامة والاجتماعية، ولم يجارها من الدول إلا العدد القليل في أوروبا الغربية كألمانيا والسويد وعدد من الدول الأخرى. لنتساءل ما هو السر وراء هذا النجاح الياباني الذي أبهر العالم؟ في الحقيقة لا يوجد في المسألة فكل ما الأمر أن بناء الإنسان كان وما زال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى منها، لأنه في قناعتها الراسخة والصحيحة، هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو المخترع، وهو المبدع، وهو كل شيء فكيف ننساه أو نقلل من شأنه في قائمة إهتماماتنا نحن البلدان النامية، إذ صببنا جل اهتمامنا على التنمية الصناعية، واعتقدنا أن هذه التنمية لا تكون إلا عن طريق الآلات والتكنولوجيا، ونسينا مسألة جوهرية أن هذه التكنولوجيا والتنمية الصناعية، لن تؤتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمأة قدراتها، المشبعة حاجاتها، فالدول النامية كانت وستظل تراوح مكانها، إذا لم تلحق بركب الدول المتقدمة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية.

لقد بات معروفا في يومنا هذا ونحن في مطلع الألفية الثالثة، أنه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخا وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، بأن حصص المنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، والمنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها

المستهلك، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب، بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة. إن تشكيل مثل هذه الموارد البشرية التي نسميها بقوة العمل ليست بالمسألة الهامشية البسيطة، وليست مسألة شعارات براقة لتحقيق مكاسب شخصية، بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطورة أيضاً، فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه الأول هو عدم بناء الإنسان بشكل صحيح أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال، ألا هي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها، لقد أن الأوان أن تحتل هذه الإدارة مكانتها في الدول النامية.

لذا سيتم التطرق في هذا المقرر الى مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية الإدارية والتخصصية وكيفية تنفيذها عملياً فضلاً عن عرض حالات دراسية وامثلة حول المهام والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.

الجزء الأول

مقدمة في دراسة إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الأولى: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية

النشاطات والوظائف

المحاضرة الأولى

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن القصد النهائي لإدارة الموارد البشرية هو السعي الحثيث لبناء قوة بشرية منتجة وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغاية الكبرى وهي رفاهية الإنسان، ورخاء المنظمات، وازدهار المجتمعات ونموها.

التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية:

أن العالم ملئ بالإنجازات والاختراعات ... الخ، التي حققها الإنسان على مر العصور، ولا شك أن الإنسان بطاقته وجهده وبعزيمته وطموحه هو العامل الأول في هذه الإنجازات. كما أن وراء كل ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه.

مع أن البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها، وكذلك في طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم جميعاً يسعون إلى تحقيق الرضا والإشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العلمية.

أن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة 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:

ومن أروع الأمثلة الساطعة والمشرقة في عالمنا الإسلامي ... للتاريخ الإداري:

- أول إدارة إسلامية للحكم في عهد الرسول ﷺ في المدينة المنورة. وكيف استطاع أن يجمع تحت راية واحدة القبائل المتنافرة والمتحاربة.
- إدارة الفتوحات الإسلامية عسكرياً وسياسياً واقتصادياً وجغرافياً واجتماعياً.
- كل هذه النماذج تدل على رقي المفهوم الإداري في ظل السلطة الإسلامية الحاكمة التي تحتكم إلى كتاب الله وسنة نبيه محمد عليه الصلاة والسلام.

أمثلة على الإدارة الحديثة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة:

- في مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة، وتؤكد هذه النصوص من القرآن الكريم على هذه المعاني، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿الصف: ٢ - ٣﴾ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿الأحزاب: ٢١﴾.
- وقال عليه الصلاة والسلام: "أنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق" {رواه البيهقي}.
- وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس قال تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ {النساء: ٥٨}.
- وفي مجال تحمل المسؤولية وإسنادها على القادرين، قال تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ انْثَوْنِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿يوسف: ٥٣ - ٥٤﴾.
- وفي مجال التفويض كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيراً من المسؤوليات الإدارية... فقد كان يرسلهم لجباية الصدقات ... الخ.

ونخلص مما سبق أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت الكثير من المفاهيم في مجالات إدارة الموارد البشرية وغيرها ...

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

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

- الوسطية: التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة.
- الإنسانية: التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- الانتماء إلى الجماعة: حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس.

- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية ... وتستخلص منها ما فيه الخير والصيانة للمجتمع.

الإدارة العلمية: Scientific Management

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على أن 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 المهندس **"فريدك تاييلور"** و **"فرانك جيلبرت"** و **"هنري 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.

وقد لقي أسلوب تاييلور انتشاراً واسعاً في الولايات المتحدة، وأعتبر ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية. **فقد اعتمد تاييلور والآخرين على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمنة والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج.**

وقد وافق منهج تاييلور مع رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية. **وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.**

أهداف وأفكار الإدارة العلمية:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- عند تجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
- يعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- ينظر إلى العامل "كرجل اقتصادي" هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل.

وكنتيجة لتفكير **"الإدارة العلمية"** انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.

ومع ذلك حاولت إدارة المنشآت أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعمال كالتأمين والإجازات، والقروض ... الخ، ولكنها خدمات تطوعية من الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

وكان المبدأ السائد هو "أن الإدارة أدرى بمصالح العامل"، أي تطبيق ما يسمى بمبدأ "الرعاية الأبوية في الإدارة" ... ولقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

العلاقات الإنسانية:

كانت للنتائج التي توصل إليها "آلتون مايو" و "روثلزبرجر" والمسماة **"بتجارب الهوثورن Hawthorne"** بمثابة انقلاب على الفكر القديم، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العمل، أو على أسلوب الأجر الذي تقررره الإدارة. ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك. كما أن المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو العكس.

إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

إلا أن هذا التحول في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، التي أحدثته مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنه لم يحقق إلا نجاحات محدودة (كما يرى بعض الباحثون) من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية... ويعود هذا في نظر هؤلاء الباحثين إلى عدة أسباب منها:

- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج" ... وذلك لأن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين أو على صعيد كل المنظمات...
- إن هذا المفهوم قد يضيف أعباء مالية قد لا تتحقق عنها عوائد مستقبلية.
- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير صحيح تماماً - فما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة.
- تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي البناء الوظيفي، وأنظمة العمل وقواعد الإجراءات واللوائح.
- تجاهلت هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الإنسانية.

- أن عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور كثيرة إضافة إلى ما سبق، منها طرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، والاعناء والتوسع الوظيفي، وأخيراً طريقة الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونظراً لهذا القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد الفلسفة المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات.

وفي هذا الجدول نبرز الخصائص الرئيسية لمنهج الإدارة العلمية ومنهج العلاقات الإنسانية:

منهج العلاقات الإنسانية ١٩٣٠	منهج الإدارة العلمية ١٩١٤م
■ العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى. ■ الإنسان اجتماعي بطبعه. ■ الموظف السعيد هو موظف منتج. ■ هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد وأن تحققها له المنظمة. ■ ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية.	■ العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام. ■ لا بد وأن تستغل طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف. ■ أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز. ■ تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية. ■ الإدارة أدرى بمصالح الأفراد
■ التركيز على رفاهية الأفراد.	■ التركيز على أهداف المنظمة.

إدارة الأفراد:

وهنا لا بد أن نفرق بين هذان المصطلحان:

١- وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة.

٢- إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص.

معنى المصطلح الأول أن كل مدير في المنظمة يمارس دور شئون الأفراد في القطاع الذي يرأسه وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والأداء للعاملين معه وبذلك يقوم بهذا الدور جنباً إلى جنب مع دور إدارة شئون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شئون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافياً للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" و "إدارة الأفراد" وتوافقاً مع تطور الفكر الإداري المتجدد يوماً بعد يوم، فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "لإدارة الأفراد".

لماذا التحول؟

كان من العرف السائد أن شئون الأفراد هي من الأعمال الجانبية التي تنضم إلى اختصاص المديرين، وكان التركيز بالدرجة الأولى على أهداف المنظمة أو الإدارة. فبرز الكثير من القصور في إدارة الأفراد... ومن هذه الأسباب:

- عدم وجود تناغم بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
 - عدم وضوح الترابط والتكامل بين نشاطات إدارات الأفراد، وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل ... الخ. وهذا مما قد يسبب الازدواجية والارتباك في أعمال وقرارات المنظمات.
 - لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً.
 - كان محور تفكير الإدارة هو في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب.
- الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجية، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

كما واجهت المنظمات وإداراتها ظروف عمل جديدة لعل أهمها ما يلي:

- ١- **اقتصادياً:** واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفعه مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وفي مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات، وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة وتنوع الأسواق داخلياً ودولياً.
- ٢- **اجتماعياً:** مثل تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي، وزيادة الاحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين.

٣- **تكنولوجيا:** واجهت المنظمات تغيرات جوهرية سواء في تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور أنظمة المعلومات الإدارية... الخ.

٤- **إدارياً:** فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواء كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسات، وتأثير مساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والعلوم الاجتماعية ... الخ، كل هذا أوجد قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري، وكيفية تناول قضايا الأفراد. مثل: (نظريات القيادة، ونظريات الحوافز، والإدارة بالأهداف... الخ).

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

لقد ثار جدلاً كبير بين مسمى "إدارة الأفراد" وبين مسمى "إدارة الموارد البشرية" فالبعض يرى أن كلا المصطلحين هما نفس الشيء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون، والبعض الآخر يرى اختلافاً في المنطق وليس في المضمون، وآخرون يرون اختلافاً في فلسفة ومنطق المصطلحين وفي الدور والمضمون.

وقد اتجهت الكثير من الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية غرباً وشرقاً في تعديل مسار مساقات "إدارة الأفراد" إلى مسميات "إدارة الموارد البشرية". كما قد حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة وفي الكثير من المؤلفات والبحوث، بدلاً من مسميات "إدارة الأفراد".

- في عام ١٩٩٠ قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد تغيير مسمى الجمعية إلى مسمى "جمعية إدارة الموارد البشرية".
- ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغير بقوله: "إن تغيير المسمى إنما يعكس تغير دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعامل يوماً بيوم مع نشاطات الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة".

وفلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:

- أن الأفراد العاملين في المنظمات ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة وإنما هم أصل استراتيجي هام من أصول المنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية هي شريك أساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطور المنظمة.
- أن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم تام لاحتياجاتهم ومطالبهم.

إن كل مدير وفي كل مستوى من الهيكل التنظيمي هو مدير لشئون الأفراد العاملين معه في نطاقات اختصاصاته ومسئوليته، ويجب أن يعمل على عدم حدوث التصادم بين أهداف إدارته وأهداف العاملين معه، وكذلك مع أهداف إدارة الموارد البشرية، لذا فإنهم جميعاً يعملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإسعاد الأفراد العاملين، وفي إطار استراتيجية مشتركة.

مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

أن كلا المصطلحين "إدارة الأفراد" و "إدارة الموارد البشرية" تعنيان بنفس النشاطات و الوظائف من حيث تدبير الاحتياجات البشرية، وتطويرها والمحافظة عليها، لكن مع اختلاف في فلسفة الأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات يمكن أن نبرزها على النحو التالي:

- أن هدف **إدارة الأفراد** هو تحقيق إنتاجية من الأفراد، بينما تحرص **إدارة الموارد البشرية** على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً.
- ومن حيث التطبيق والممارسة لنشاطات ووظائف وقضايا الأفراد فـ "**إدارة الأفراد**" تظل تفتقد التنسيق والتناغم بين نشاطات ووظائف الأفراد داخل هذه الإدارة نفسها، أو بينها وبين القطاعات الأخرى... ولا ربط بينهما. أما في منطق "**إدارة الموارد البشرية**" وبحكم كونها شريكاً استراتيجياً في عملية التخطيط الشامل للمنظمة فإن هناك تكاملاً وتناغماً بين كل نشاطاتها وممارساتها وقراراتها سواء داخل الإدارة نفسها أو مع بقية نشاطات القطاعات الأخرى.

"إدارة الموارد البشرية" لم يعد يقتصر دورها على حفظ سجلات الأفراد وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل والأفراد يوماً بيوم، ومنطق **إدارة الموارد البشرية** هو فلسفتها الجديدة في كون العاملين أصولاً استثمارية وليسوا مجرد عنصراً إنتاجياً، وكونها إدارة استراتيجية مشاركة وليست إدارة استشارية.

وقد فرض هذا المنطق ظهور نشاطات جديدة في إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة في إدارة الأفراد هذه النشاطات هي:

- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي والنمو والذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي. ويتم هذا التطوير من خلال برامج تدريبية وتطويرية متخصصة وذات مضامين مختلفة عن بقية برامج التدريب الأخرى.
- نشاط تصميم الوظائف من حيث الاغناء والتوسيع والتدوير من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وربما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم الإنسانية والفنية.
- التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع وذلك من خلال إضافة خدمات ومنافع جديدة بعضها إلزامي بموجب الأنظمة الحكومية، وبعضها تطوعي.

نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	الفلسفة:
- إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة. - الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب. - الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.	- الإنسان عنصر إنتاجي تابع تنصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية. - إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.	
هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الملائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	الهدف:
- تحقيق وتدبير الاحتياجات. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين. - وتتميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. - التطوير التنظيمي. - الاتصالات والإعلام. - زيادة مجالات الخدمات.	- تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب. - المحافظة على صيانة الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين.	النشاطات:
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.	الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.	الموقع في الهيكل التنظيمي:

إدارة الموارد البشرية

المفاهيم ، الاستراتيجيات والأهداف

تعريف الموارد البشرية:

- تعني إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين.
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

إن كلا التعريفين يحملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

- اشتراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة.
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد سياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم، وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

أهمية الموارد البشرية:

غالباً ما تنظر إدارة المنظمات إلى تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرارات الحاسمة بها. على سبيل المثال إن اتخاذ قرار في مجال زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته، أو إضافة منتج جديد، أو فتح منافذ تسويقية جديدة تكون عملية حساب تكلفة وعوائد هذا القرار أكثر وضوحاً وسهولة، ومن ثم يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أكثر أقباعاً تساعد في ذلك لغة الأرقام والبيانات الإحصائية.

بينما تكون مصروفات قرارات برامج الموارد البشرية أو تكلفتها واضحة، ولكن مردودها أو العائد الاقتصادي منها ليس واضح المعالم كغيرها من البرامج الأخرى في المنظمة.

وقد أشارت أحدث الأبحاث أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية، أي أن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة.

وفي تقرير صدر سنة ١٩٩٠م أتضح أن هناك قدراً من الارتباط بين نجاح بعض الشركات مالياً وبين سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية. وقد أشارت الشركات التي وردت في أعلى قائمة النمو وتحقيق الأرباح إلى أنها تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية:

- أولاً: ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.
- ثانياً: إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطويرهم.
- ثالثاً: تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من التنظيم.
- رابعاً: خلق ارتباط وثيق بين الأهداف الرئيسية للشركة والأهداف الأخرى للقطاعات.
- خامساً: تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الكامل للشركة.

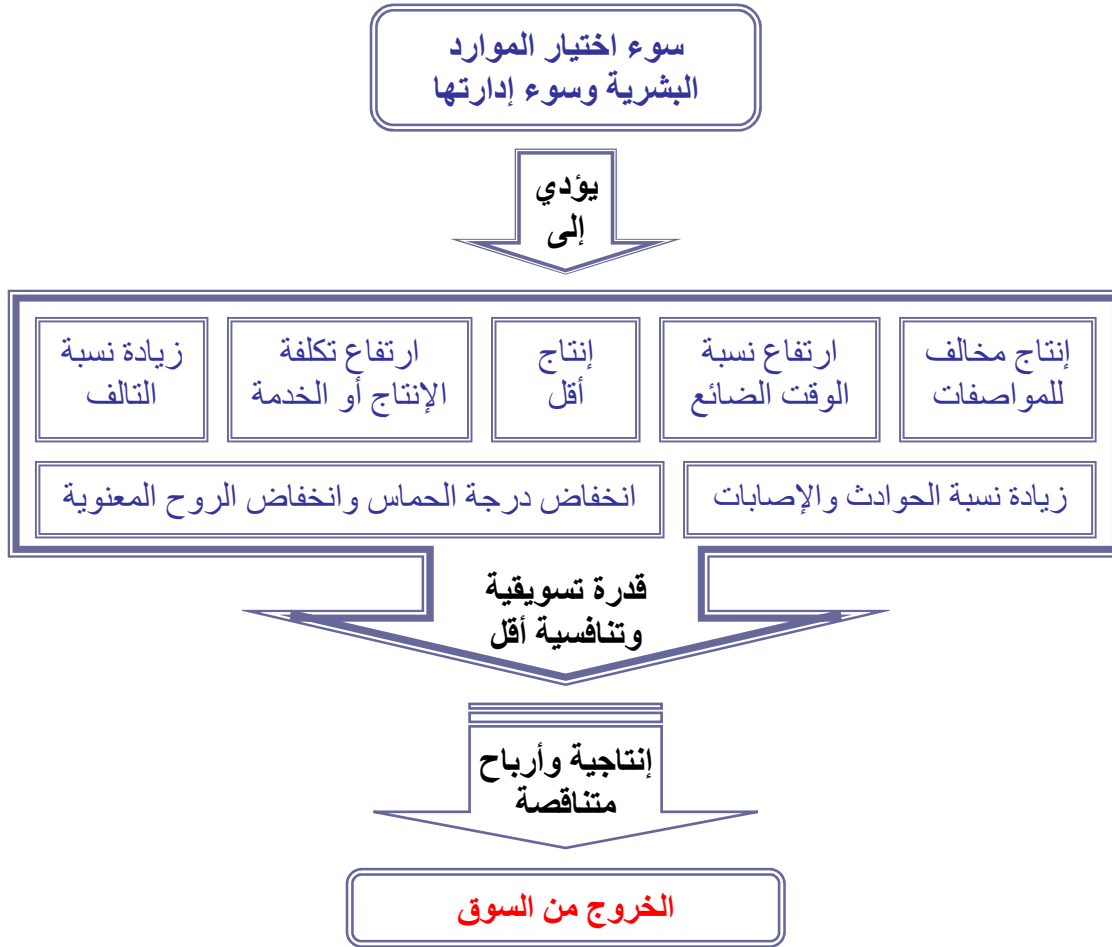
وفي دراسة جريت في الولايات المتحدة شملت ٧٨٥ مديراً، وفي رأي هؤلاء المديرين فإن المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي:

- ١- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
- ٢- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقديم الوظيفي.
- ٣- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- ٤- المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ٥- شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ٦- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- ٧- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

■ أما المنظمات غير الناجحة في رأي هؤلاء القادة الإداريين فقد وصفت بما يلي:

- ١- عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة.
- ٢- إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
- ٣- عدم الاهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.
- ٤- شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
- ٥- سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.
- ٦- معدلات دوران عمل عالية.

سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها:



شكل رقم (١) نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية

أهم المزايا الاقتصادية عند وجود إدارة فعالة للموارد البشرية:

- استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة، والمحافظة على هذه العناصر، مما يؤدي إلى الارتفاع بإنتاجية المنظمة الأمر الذي ينعكس على مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا مما يساهم في زيادة عطاؤهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.

- أن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفون وخاصة في حالات المحاضرة، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

■ الكفاءة Efficiency

■ العدالة Equity

"فالكفاءة" بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقات بين مدخلات عملياتهم الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء الموظفين. ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال:

- نصيب المنظمة من السوق.
- العائد على الاستثمار.
- مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

أما أداء الموظفين فيمكن قياس فعاليته من خلال:

- معدلات الأداء أو الإنتاجية.
- نسبة الغياب.
- معدلات دوران العمل.
- نسبة الحوادث والإصابات.
- نسبة المحاضرة أو الطرد من العمل.

وفي الجانب الخاص "بالعدالة" فإن ذلك يتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية وكلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والعلاوات والترقية، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين.

ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والموظفين، أيضاً. وتستطيع المنظمة من جانبها أن تحقق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم. وفي الجانب الآخر فإن الحكم من قبل الموظفين على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلال نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين.

وفي إطار هذين الهدفين العاملين للمنظمات يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

أولاً: قوة عمل متجانسة: ويقوم مفهوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة. مثل المستوى الثقافي والتدريبي، والخلفية البيئية والحضارية، والخلفية السلوكية الاجتماعية.

ثانياً: قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً (كمياً ونوعاً) وفي الوقت المحدد، والمواصفات المحددة.

ثالثاً: قوة عمل فعالة: أي أن ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

رابعاً: قوة عمل مستقرة: إن ازدياد حركة دوران العمل أو حركة الداخلين إلى العمل والخارجين منه منسوباً إلى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه كلما ساهم في قوة المنظمة وفعاليتها.

خامساً: تنمية قدرات الأفراد: حيث أن المنظمات تعمل دائماً في بيئة متغيرة تكنولوجياً، وثقافياً، وتنظيمياً، فإن تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.

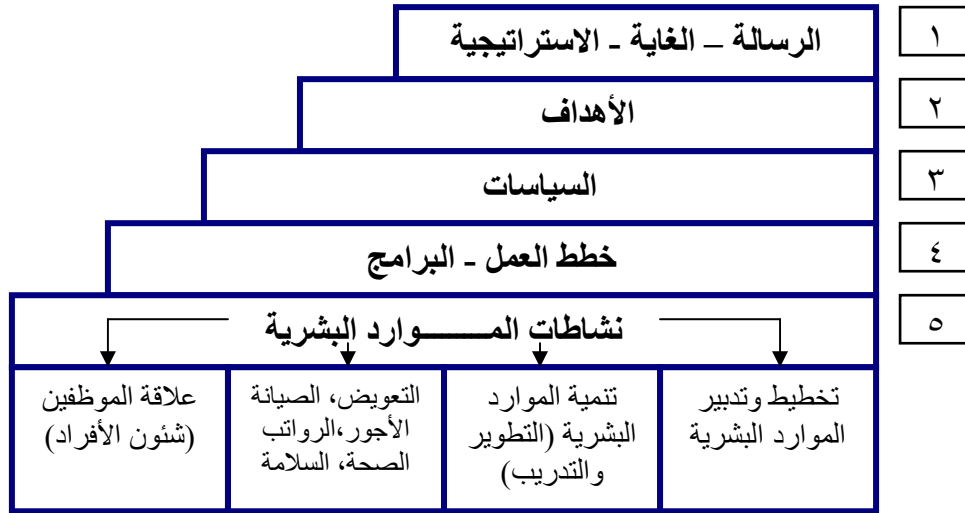
سادساً: تحيقي الانتماء والولاء: إن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة وإنتاجية عاليتين لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي. كما أن العدالة تقود إلى الانتماء والولاء، وبالتالي تقود إلى الكفاءة والإنتاجية.

سياسات الموارد البشرية:

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة. ويتولى مسؤولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.

ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات والحرص على تحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لا بد وأن تكون مكتوبة وأن تعمم على جميع الموظفين. وغالباً ما تلجأ الشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية إلى "إصدار شامل" بهذه السياسات. ويجب أن تعطى نسخة من هذا الدليل لكل المسؤولين في المنظمة وأن يقوم هؤلاء بمراجعته مع موظفيهم للتأكد من فهمها والالتزام بمضامينها. كذلك لا بد من مراجعة هذه السياسات من حين لآخر والإعلان عن ما يستجد حيالها ونشره وتعميمه بكافة الوسائل المتاحة في المنظمة مرئية كانت أو سمية.

أن فائدة دليل السياسات لا يقتصر فقط على الموظفين الجدد الذين يرغبون في معرفة أكثر لموقف الشركة وتوجهاتها حيال بعض القضايا، ولكنها أيضاً تعتبر وسيلة مساعدة وجيدة في حل بعض القضايا المختلف عليها بين الرؤساء والمرؤوسين.



شكل رقم (٢) إطار العمل في إدارة الموارد البشرية

خطط العمل:

تمثل خطط العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله، وبمقتضى هذه الخطط يحدد ما يلي:

- ما هو المطلوب عمله ؟
- كيف يتم التنفيذ ؟
- من سيتولى التنفيذ ؟
- متى يتم التنفيذ ؟

بالإضافة إلى بعض المحتويات الأكثر تفصيلاً، مثل:

- الإمكانات المطلوبة للتنفيذ.
- الميزانية التقديرية لكل خطة أو الميزانية لإجمالي الخطط المعتمدة.

خطه العمل	القائم بالتنفيذ	تاريخ الرفع لجهة الاعتماد	جهة اعتماد الخطة	تاريخ بدء التنفيذ
إعداد برنامج تدريبي في القيادة والإشراف	مالك الصواف فرج الجهني	١٤٢٨/١/١٢ هـ	مدير التطوير الإداري	١٤٢٨/٣/١٢ هـ
مراجعة النظام القائم للأجور والرواتب	هاني الحمد	١٤٢٨/٨/٥ هـ	اللجنة التنفيذية للموارد البشرية	١٤٢٨/٨/٩ هـ

شكل رقم (٣) نموذج خطة عمل لبعض القطاعات في إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثانية

إدارة الموارد البشرية – النشاطات – الوظائف

العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تعرف الإدارة عموماً بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتنافسة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف:

- **تحديد الأهداف** (أي النتائج المرغوب الوصول إليها).
- **التخطيط** (أي كيف؟ ومتى؟ وأين؟ تنفذ الأعمال المطلوبة).
- **التنظيم** (ويتناول تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة).
- **التوجيه (التنفيذ)** (ويتضمن كيفية إرشاد وتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، وتحفيزهم وتشجيعهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة).
- **الرقابة وتقييم الأداء** (تعني التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف وذلك من خلال عمليات متنوعة من تقييم الأداء).

أهداف الموارد البشرية:

لهذه الأهداف جانبين هما المنظمة والأفراد...

أولاً: الأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي:

- الكفاءة والفعالية.
- التجانس.
- الاستقرار.
- تطوير وتنمية المهارات.
- تحقيق الانتماء والولاء.

ثانياً: أهداف الأفراد:

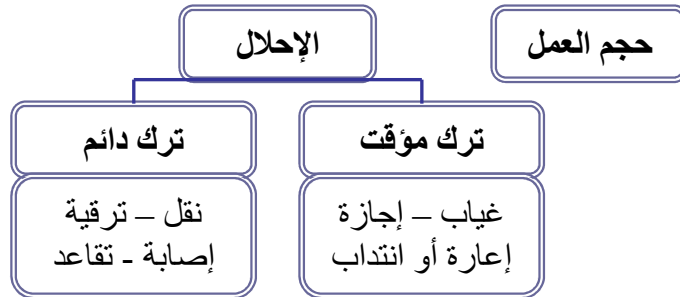
- فرص عمل جيدة.
- ظروف ومناخ عمل جيد.
- العدالة في الأجور، والمعاملة.
- الاستقرار والأمن الوظيفي.
- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.

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 / القسم، وأسلوب العمل.
- تحليل الوظائف – مكوناتها – الصلاحيات والمسؤوليات.
- توصيف الوظائف، المهام، ظروف العمل، متطلبات الوظيفة.

ثانياً**تقدير العمالة المطلوبة على أساس:****ثالثاً****تحليل الوضع الراهن: لمعرفة العدد المتاح:**

عدد الأفراد في أول المدة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الإحلال

رابعاً**تحليل سوق العمل من حيث:**

- النوع والكم الموجود (العرض).
- درجة المنافسة على العمالة (الطلب).
- قدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية.

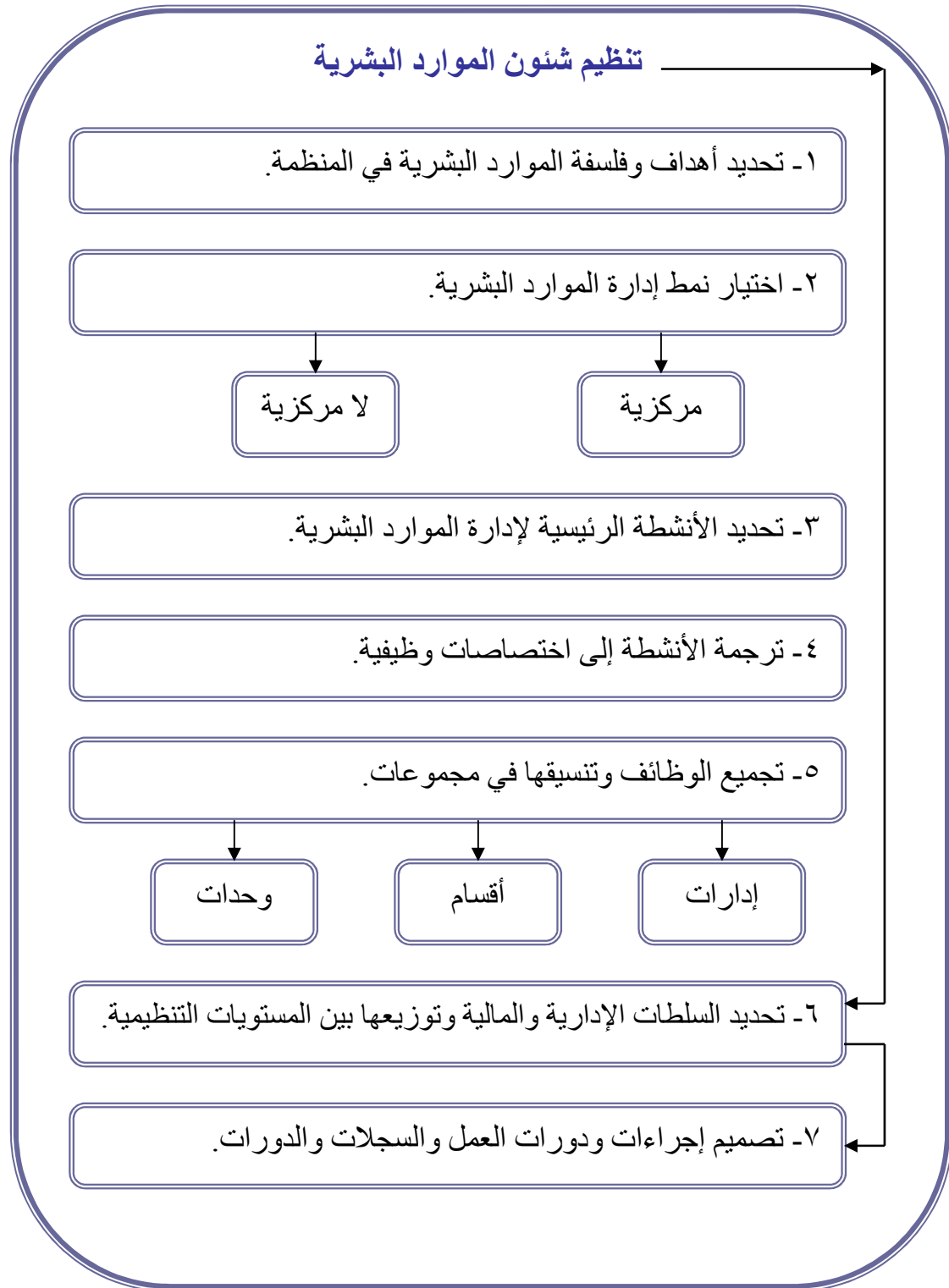
خامساً**تحليل سوق العمل من حيث:**

- وجود فائض: يعني التشدد في معايير الاستقطاب والاختيار.
- وجود عجز: يعني التساهل في عملية الاختيار.

سادساً**مواجهة العجز والفائض**

تنظيم الموارد البشرية:

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



توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):

- تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضوع التنفيذ. وتشمل هذه الأعمال ما يلي:
- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
 - تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
 - التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة.
 - دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
 - تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
 - حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
 - حل الشكاوي، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة:

- ويمكن أن يشمل التقويم على سبيل المثال على ما يلي:
- تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
 - تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
 - تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعين، التدريب، الأجازات ...).
 - تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
 - تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
 - تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك مجال الاستفادة من البيانات والإحصاءات.
 - تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوي والتظلمات.
 - تقويم نتائج التدريب.
 - تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

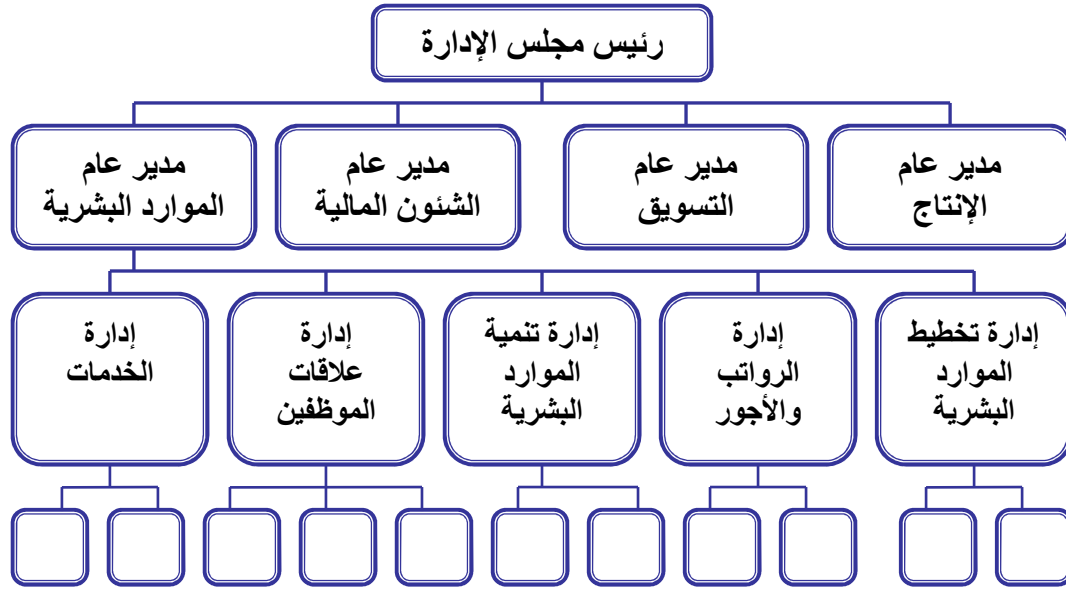
تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي، والمسئوليات والواجبات المسندة إليها.

وفي رأي الكاتب يفضل أن يكون موقع "إدارة الموارد البشرية" في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق.

ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات أو أقسام وظيفية متعددة موزعة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي. وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم

سياسات وبرامج الموارد البشرية على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة.

وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة (خارج المركز الرئيسي) فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في المنظمة من توظيف وتطوير وحوافز وغيرها.



شكل رقم (٤) تصور افتراضي لموقع إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم

تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية:

تصنف وظائف المنظمات أجمالاً إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي:

أولاً: الوظائف التخصصية (الاختصاصيين) Professional:

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

- الاستشارات والتوجيه.
- خبراء تقييم الوظائف.
- خبراء تصميم وتحليل الوظائف.
- خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

ثانياً: الوظائف الكتابية (المساعدة) Clerical:

وتضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية، الاستعلامات، طابعي الآلات، مشغلي الحاسبات، التحرير، الصادر والوارد، حفظ الملفات، والمساعديين الإداريين في المستوى الأدنى من التنظيم.

ثالثاً: الوظائف الإدارية والقيادية Managerial:

ويمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية، ويرأسهم عادة مدير بدرجة مدير عام (حسب حجم المنظمة)، وتتولى مجموعة الإداريين التنسيق بين أعمال الاختصاصيين والأعمال المساندة من أجل عدم التضارب في الاختصاصات أو التناقض في تحقيق الأهداف.

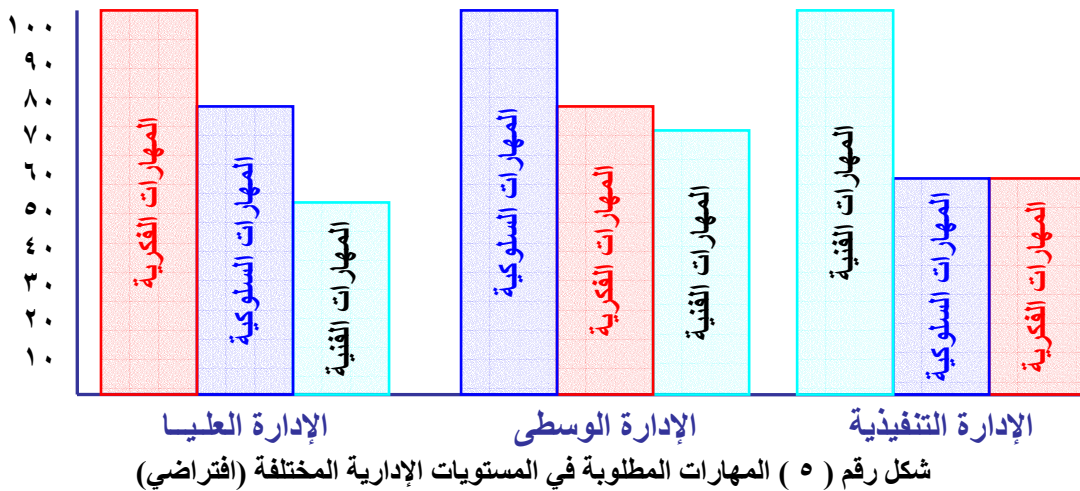
كما تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة باستغلال الطاقات والقدرات البشرية في المنظمة، والعمل على توزيعها والتأكد من الالتزام بتنفيذها.

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام هي:

- ١- **المهارات الفنية:** وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي والمحاسبي.
- ٢- **المهارات السلوكية:** مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية، والتحفيز.
- ٣- **المهارات الفكرية:** وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارات اتخاذ القرارات.

- غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة.
- فكل المديرين بحاجة إلى هذه المهارات ولكن بمقاييس مختلفة.



وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعاً استراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي والحال كذلك أن تتوفر لدى قياداتها الخصائص والمواصفات التالية:

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

وفي بيئتنا الإسلامية يمكن أن نضيف الخصائص التالية:

- الوضوح في الهدف والتصميم على تحقيقه بالطرق الشرعية.
- العدالة في المعاملة.
- الرحمة.
- عدم الاستبداد بالرأي.
- اختيار البطانة الصالحة والتحري الدقيق في اختيار المساعدين.
- تحري مصلحة المرؤوسين والعمل على مساعدتهم دون أضرار بمصلحة المنظمة.
- مراعاة تقوى الله والخوف منه.
- الأمانة.
- الكفاءة والمقدرة.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

قد تختلف مسميات "إدارة الموارد البشرية" من منظمة إلى أخرى، حسب احتياجاتها ونشاطاتها، على النحو التالي:

- إدارة الأفراد.
- إدارة العلاقات الصناعية.
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- إدارة شؤون الموظفين، أو العاملين.
- إدارة علاقات الموظفين.
- إدارة الموارد البشرية.

■ على أنه مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى النشاطات الرئيسية التالية:

تخطيط الموارد البشرية:

تدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة، مثل توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية وتقدير الإعداد اللازمة للعمل، تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة وكذلك القدرات والخبرات، وأخيراً عملية الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والمحاضرة من الخدمة.

تنمية الموارد البشرية:

- يعتبر نشاط التدريب والتطوير من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها تكلفة.
- وتشمل هذه النشاطات، عمليات التأهيل، والتدريب بمختلف أنواعه، وإعادة التدريب، وأخيراً عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة في المنظمة، وكذلك التطوير التنظيمي.

النموذج (الأجور والرواتب):

ويتناول هذا النشاط تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، وطرق تقويم الأجور والرواتب، ومقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها، وكيفية إعطاء الزيادات في الأجور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

صيانة الموارد البشرية:

الهدف من هذا النشاط هو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية، وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.

علاقات الموظفين:

ويعني هذا النشاط بتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين، في إطار ضمان فرصة التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم، وكذلك إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات الترقية، والتنقلات الوظيفية، والاستغناء عن الخدمة، والاستقالات، والتقاعد، وأخيراً إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوي.

إن الهدف من نشاط علاقات الموظفين إضافة إلى خلق التوافق والانسجام هو تقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، وتقليل الشعور بعدم الرضا، أو زيادة الشعور بالرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

لا يعني وجود إدارة للموارد البشرية إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أدوار كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة تجاه شئون الأفراد

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
تدبير الكوادر البشرية	■ (الخطوة الثانية) البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة من إعلان وزيارة المعاهد والجامعات. ■ (الخطوة الثالثة) إجراء المقابلات والامتحانات والاتصالات بالمراجع السابقة والتأكد منها، مع مقارنة ذلك بمواصفات الوظيفة الشاغرة وسياسات التوظيف القائمة في المنظمة. ■ (الخطوة الرابعة) إحالة الصالحين إلى العمل بعد الإجراءات السابقة والفحص الطبي إلى الإدارة المعنية. ■ (الخطوة السادسة) تزويد المقبولين	■ (الخطوة الأولى) تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لملء الشواغر والمميزات المصاحبة لها. ■ (الخطوة الخامسة) إجراء مقابلات مع الصالحين للعمل ممن تمت مقابلتهم من إدارات الموارد البشرية وتوجيه المختارين منهم إلى الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم. ■ (الخطوة السابعة) تعريف الموظفين المختارين بمعلومات تفصيلية عن الوظائف والأقسام

التي سيلحقون بها. وعن أنظمة السلامة، ساعات العمل، نظام الأجور، وملابس وأدوات العمل. ■ (الخطوة الثامنة) التدريب في (موقع العمل) وفقاً للخطط التي أقرتها إدارة الموارد البشرية. ■ (الخطوة التاسعة) المتابعة والتطوير: تقويم أداء الموظفين واتخاذ قرارات الترقية، النقل، أو إنهاء الخدمة. ■ إجراء مقابلات إنهاء الخدمة – تحري الأسباب وتحديد إجراءات ما قد يلزم من تعديلات لتخفيض معدل دوران العمل.	للعمل ببرنامج تعريف عن نظام الأجور والمزايا، أنظمة الأمن والسلامة، وساعات العمل. ■ (الخطوة العاشرة) حفظ ملفات الأداء للموظفين وإمكانياتهم المستقبلية. ■ تحليل المعلومات حول المفصولين من العمل مع معالجة وتصحيح الأسباب.	
---	---	--

الإدارات التنفيذية الأخرى	إدارة الموارد البشرية	وظائف ونشاطات الموارد البشرية
■ تحديد الاحتياجات التدريبية وأشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز في هذه الاحتياجات والتطبيقات المطلوبة. ■ تنفيذ برامج التطوير الإداري وفقاً للخطط المعتمدة. ■ الاستعانة بخبرات التدريب في إدارة الموارد البشرية. ■ القيام بمسؤوليات بعض البرامج التدريبية للتطوير قدرات العاملين. ■ القيام بعملية التعليم اليومي للعاملين حول أساليب إتقان العمل ومقابلة المعايير واقتراح من يحتاج منهم إلى تطوير وتحسين قدراته. ■ تقدير برامج التدريب المستقبلية على ضوء نتائج التدريب الماضية.	■ القيام بجمع المعلومات من أجل وضع الأهداف والخطط، وتحديد المسؤوليات والاحتياجات التدريبية. ■ مساعدة الإدارة العليا لوضع خطة وبرامج تطوير الإدارة العليا، لمقابلة احتياجات المنظمة – إدارة وتنسيق هذه البرامج. ■ تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية. ■ إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتها. ■ تدريب المشرفين على الأقسام والإدارات ليتولوا بأنفسهم عمليات التدريب في قطاعاتهم المختلفة. ■ القيام بمؤتمرات تطويرية للقيادات الإدارية في موضوعات تدريبية مختارة، مع تقييم هذه المؤتمرات.	تنمية الكوادر البشرية

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
الأمّن والسلامة	- إجراءات التفتيش الدوري بمهندسين مختصين من أجل التأكد من إجراءات السلامة، ظروف العمل، سلامة الأداء والمعدات، اتخاذ التوصيات اللازمة لمنع الحوادث. - دراسة وتحليل الأداء في بعض الأعمال لمعرفة مواقع الخطورة فيها، وإعداد القواعد اللازمة لضمان سلامة الأداء، تعميم هذه القواعد ونشرها - وتعليم العاملين بالطرق الآمنة لأداء الأعمال. - تقديم الاستثمارات الهندسية حول نظم السلامة، والأدوات المستخدمة، وأنظمة الصيانة - وطرق تشغيل الآلات بأدنى قدر من الإصابات. - تحري الحوادث: معرفة الأسباب، مراجعة التقارير، تفسير الإحصاءات وتقديم التوصيات حول طرق منع الحوادث. - إعداد كتيبات إرشادية مزودة بتقارير ونشرات والإحصاءات حول الحوادث ومناقشتها في الاجتماعات الدورية المخصصة لذلك.	- المساعدة في تصميم أساليب وأدوات عمليات الأمن والسلامة. - وتحديد المخصصات اللازمة لتغطية تكاليف الإحلال والتغيير لأدوات ومعدات الأمن، وفي إطار الميزانية المحددة. - إرشادات العاملين إلى القواعد الضرورية للسلامة واستخدام الأدوات اللازمة لمنع الإصابات، ومكافأة وتشجيع الملتزمين منهم بهذه القواعد. - تحديد الوسائل الرقابية للتأكد من استخدام قواعد وأدوات الأمن والسلامة من الموظفين. - تعميق الإحساس بأهمية هذه القواعد بين الموظفين والمشرفين. - تحديد معايير ملزمة للأمن والسلامة، وكذلك القواعد والإجراءات الإدارية اللازمة. - إعداد تقارير فورية ودقيقة عن الحوادث - مع تطبيق فوري للتوصيات الخاصة لمنع تكرارها.

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
علاقات الموظفين	- تشخيص مشاكل العمل والعاملين وأسبابها. توقع أية معوقات والاستعداد لها. التعاون مع الإدارة الأخرى في كل ما من شأنه تكرار حوادث المشكلات. - إعداد وتنفيذ بحوث متخصصة حول عقود العمل وخاصة فيما يتعلق بالأهداف، الشروط، الصياغة والاستفادة في هذه العملية من ما هو متاح من المعلومات من داخل وخارج المنظمة. - تدريب كافة المسؤولين الإداريين	- تطوير علاقات عمل جيدة مع الموظفين يسودها الاحترام المتبادل - مع مراعاة تنظيم الأنظمة والقواعد بحزم وعدالة. - تقديم الاستشارة لممثلين المنظمة عند مناقشة تجديد العقود في كل ما من شأنه الترويج لانسياب وسلامة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. - التطبيق الجيد لشروط التعاقد وعدم الإخلال ببندوده وخاصة فيما يتعلق بترقية أو نقل أو إنهاء خدمات

الموظفين. ■ جمع المعلومات عن الشكاوي والتحقق منها بعد استشارة مسؤولي الموارد البشرية - ثم اتخاذ القرارات اللازمة تجاهها.	حول الطبيعة، العقود، من حيث الواجبات والالتزامات - وتفسير البنود من الناحية النظامية أو القانونية. ■ تقديم الاستشارة أو النصح للإدارة حول طبيعة القانونية لشكاوي الموظفين وتفسير العقود، سياسات المنظمة، وأية حلول مماثلة، وكذلك المساعدة في حالة دخول طرف ثالث في القضايا العمالية.	
---	---	--

الجزء الثاني

تخطيط الموارد البشرية

المحاضرة الثالثة: تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتصميمها.

المحاضرة الرابعة: تخطيط الاحتياجات البشرية.

المحاضرة الخامسة: الاستقطاب والاختيار.

المحاضرة السادسة: التعيين والتهيئة المبدئية.

المحاضرة الثالثة

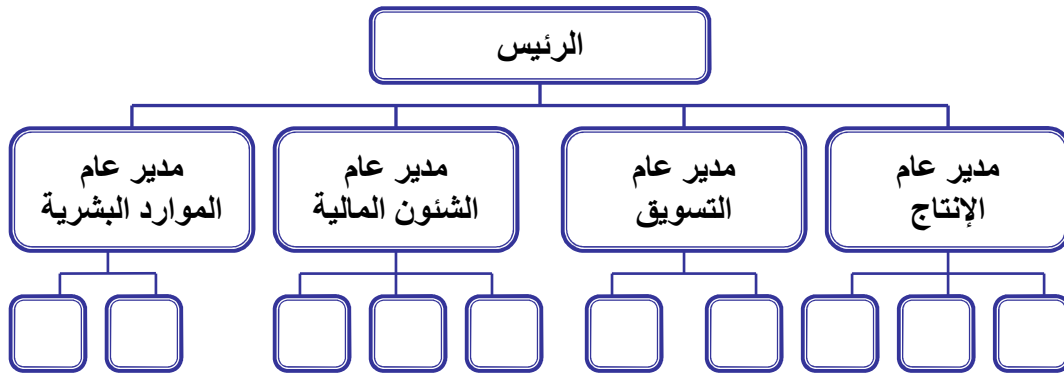
تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتصميمها

هناك عدة فوائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات لعل أبرزها ما يلي:

- توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات الإدارية.
- توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول أمام من).
- تحديد المسئول عن كل إدارة وقسم.
- تحديد نوعيات الإدارة والأقسام الموجودة.
- تحديد قنوات الاتصالات الرسمية، والتسلسل الإداري.

غير أنه من جانب آخر فإن الخرائط التنظيمية لا تظهر، التالي:

- وصف المهمات والمسؤوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
- الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين والإدارات.
- مدى تشدد نظام الرقابة على الأفراد أو تساهله.
- السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلي هذه الوظائف.
- المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.



شكل رقم (٦) تصور افتراضي لهيكل تنظيمي لشركة ما (خريطة تنظيمية)

ومن أجل ذلك فإن عملية (تحليل الوظائف وتوصيفها) تقدم معلومات واسعة وتفصيلية للمنظمة، ولمن هم خارجها يستعان بها في كثير من القرارات والممارسات اليومية.

تحليل الوظائف JOB ANALYSIS

تعريف عملية تحليل الوظائف:

هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. وبالإضافة إلى ما سبق فإن عملية تحليل الوظائف تشمل أيضاً فحص ظروف العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات... الخ).

يحرص خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية عند جمع المعلومات لتحليل الوظائف التركيز على الجوانب التالية:

- **الواجبات الوظيفية:** وهي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف. وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل... وقد تحدد أيضاً كيفية الأداء، وتوقيته.
- **سلوكيات العمل:** وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة، مثل، الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات.
- **الأدوات المستخدمة:** مثل الآلات الحاسبة أو الطابعة، الأدوات المساعدة مثل آلات النسخ أو الفاكس، أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج... كذلك تجميع بيانات عن المنتج المطلوب، المواد المستخدمة منه، ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
- **معايير الأداء:** ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف، مثل المعايير الكمية، النوعية، الوقت، أو التكلفة.
- **ظروف العمل:** ويشمل هذا الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل... يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم... ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.
- **المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة، مثل:**
 - مستوى التعليم.
 - نوع التدريب.
 - درجة الخبرة.
 - الصفات الشخصية (مثل القدرات والاستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات، والشخصية).

أهمية تحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة، منها:

١- الاستقطاب والاختيار:

تقدم عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. وتتم عملية البحث والمقارنة عن الأفراد الصالحين للعمل وفقاً لهذه البيانات.

٢- تحديد الأجور:

تتناول عملية تحليل الوظائف طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة، وحجم مسؤولياتها، والظروف التي تؤدي فيها، وشروط شاغلها، فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الأجر المخصص لكل وظيفة.

٣- تقويم الأداء:

عملية التقويم تحتاج إلى معايير للقياس، وما يقدمه تحليل الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس، والقيام بمستوى أداء أقل من هذه المعايير يعتبر مؤشراً عن خلل ما.

٤- التدريب والتطوير:

تنتهي عملية "تحليل الوظائف" بعملية أخرى هي "توصيف الوظائف" والتوصيف يتناول أيضاً وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف.

وإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فإن ذلك قد يعني حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك.

٥- الترقيات:

تقدم عملية تحليل الوظائف أساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدرتهم على تحول مسؤوليات الوظائف وأعباءها.

٦- تخطيط الاحتياجات البشرية:

تفيد البيانات المجتمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كمّاً ونوعاً، وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد.

خطوات عملية تحليل الوظائف:

أولاً: تحديد الهدف من استخدام التحليل: أن تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها. وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها:

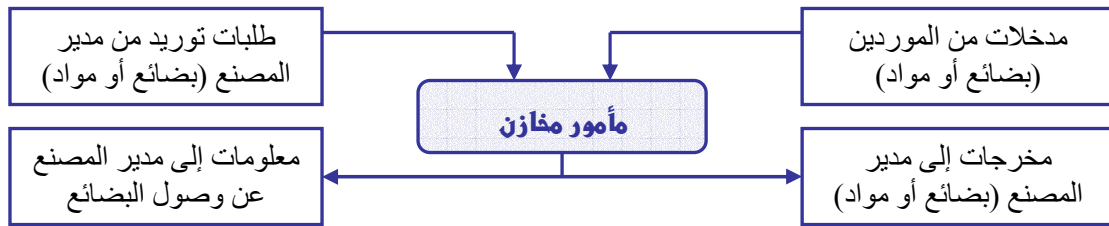
- قائمة الاستقصاء.
- الملاحظات.
- المقابلات.
- سجل الموظف اليومي.

ثانياً: جمع بيانات أولية: يتم في هذه الخطوة جمع بعض البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل، وأهم البيانات المطلوبة هنا هي:

- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.
- الهياكل التنظيمية الشاملة للمنظمة.
- الوصف الوظيفي السابق (أن وجد).

تظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى، وكذلك مسماها، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى، وتحديد خط المسؤولية والإشراف.

أما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعداً أكثر للوظيفة، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.



شكل رقم (٧) تحليل قطاعي تفصيلي لوظيفة مأمور مخازن

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)، ليتم تحليلها بدلاً من قضاء مدة طويلة في القيام بعمل مكرر لكل الوظائف في كل مجموعة.

رابعاً: جمع معلومات عن الوظيفة: وهذا هو بيت القصيد، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث، واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل الذي يؤدي فيه، سلوكيات العمل وأسلوبه، وأخيراً المهارات اللازمة للعمل.

خامساً: مراجعة المعلومات المحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضوع التحليل، وكذلك مع رئيسه المباشر (إن هذه المراجعة توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة، ودقتها، ووضوحها، وتعطي في نفس الوقت لشاغل الوظيفة الفرصة لتصحيح المعلومات... ومن ثم التقيد بما ورد فيها).

سادساً: استخلاص (الوصف الوظيفي): بعد أن تتم عملية تحليل الوظيفة، يتم استخلاص نموذجاً مصغراً منها يسمى **الوصف الوظيفي** أو **(توصيف الوظيفة)**. ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وظروف عملها، ودرجة الخطورة بها. كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف:

- المقابلات.
- الاستقصاءات.
- الملاحظات.
- سجل الموظف اليومي.

أولاً: المقابلات:

ويهدف هذا النوع من طرق جمع المعلومات إلى الوصول إلى الشكل النهائي (لوصف الوظائف)، وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي:

- مقابلات فردية مع الموظفين.
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف موضوع التحليل.

تعتبر المقابلات أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظيفة استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولة إجرائها، كما أنها قد تكشف إلى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الأعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر، أو الاتصالات التي قد تتم في إطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

كما أنها قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة، وقد تفيد في رسم سياساتها وقراراتها في مجالات أخرى.

سلبيات المقابلة:

- أهم سلبياتها هي نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة الأجور أو الرواتب.
- مبالغة بعض العاملين في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم، أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى.
- تحيز الشخص الذي يجري المقابلة.
- مكلفة وتأخذ وقت طویل.

أهم الأسئلة التي تثار في عملية (تحليل الوظائف) من خلال أسلوب المقابلة؟

- ما هو مسمى الوظيفة؟
- ماذا تعمل بالضبط؟ أو ما هي الأعمال والواجبات التي تقوم بها؟
- ما هي الأوضاع البدنية التي تؤدي فيها العمل (جالساً، واقفاً... الخ)؟
- ما هي مؤهلاتك العلمية، الخبرة، والمهارات الشخصية الأخرى؟
- هل يحتاج العمل الذي تقوم به إلى تصريح خاص بمزاولة؟
- ما حدود مسؤولياتك في العمل. وما هي مسؤوليات الوظيفة عموماً؟
- ما هي المعايير المستخدمة لقياس عملك؟
- ما هي ظروف العمل التي تعمل فيها؟
- ما هي متطلبات العمل الذهنية، والعقلية، والعاطفية؟
- ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل؟
- هل هناك مصادر للخطورة في العمل؟ أو ظروف غير عادية تواجهها في العمل؟

أهم النصائح التي يجب أن يأخذها المقابلون في الاعتبار عند جمع المعلومات:

- اختيار الموظفين الأقدر على فهم المطلوب والأكثر موضوعية.
- تعريف الطرف الآخر في المقابلة بهدف المقابلة، وإنها لغرض جمع المعلومات وليس للتحقيق مع الموظف عن مستوى نشاطه.
- تخطيط وتصميم الأسئلة بشكل جيد، مع مراعاة إتاحة الفرصة للمقابل للتعبير عن وجهة نظره، ويحبذ أن تكون الأسئلة مفتوحة... مثل (هل تود إضافة أي شيء على الأسئلة السابقة؟).
- تجنب إجهاد الموظف أثناء المقابلة واختيار الوقت الأنسب لها.
- الاعتذار بلباقة إذا طلب منك الطرف الآخر بيان وجهة نظرك في بعض الأسئلة.
- توثيق الإجابات بسرعة، وعرضها على الموظف ورئيسه للمراجعة النهائية.

ثانياً: الاستبيان:

يعتبر أسلوب الاستبيان من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته، وسهولته، وعدم تناقض المعلومات الواردة به (كما قد يحدث في أسلوب المقابلة). ومن أجل استكمال أي نقص متوقع في المعلومات من خلال هذا الأسلوب يمكن الاستعانة بأسلوب المقابلة.

- يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستبيان بشكل يضمن الوضوح والدقة اللفظية، وعدم ازدواجية التفسير.
- وهناك نوعان من الاستبيان، المغلق والمفتوح.
- كلما جمعت قوائم الاستبيان بين الاستبيان المفتوح والمغلق من الأسئلة كلما كان ذلك أفضل.

إيجابيات وسلبيات أسلوب الاستبيان:

أهم إيجابيات أسلوب الاستبيان هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين، وهو أقل تكلفة من أسلوب المقابلة.

من سلبيات أسلوب الاستبيان:

- قد لا تتحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين أو أن بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.
- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.

ثالثاً: الملاحظة:

من الأساليب المستخدمة في (تحليل الوظائف) أسلوب الملاحظة، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها، من حيث توقيت الأداء، التكرار، مدى الصعوبة... الخ، ثم يقوم المحلل بتكوين تقرير عن الوظيفة وطبيعة الجهد المطلوب لأدائها... الخ.

ولا يتطلب أسلوب الملاحظة أن يقوم المحلل بالوقوف والإطلاع على جميع الموظفين أثناء أداء أعمالهم... وقد يكفي باختيار موظف واحد، وخاصة في مجموعة الوظائف المتكررة.

أبرز إيجابيات أسلوب الملاحظة:

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

عيوب أسلوب الملاحظة:

- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة، ومسئولياتهم.
- لا تفيد هذه الطريقة في تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية، أو وظائف البرمجة في الحاسب الآلي، حيث يصعب على الخبير قياس الأداء ودرجة صعوبة العمل أو سهولته.
- قد لا يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل، وقد يشعر آخرون بعدم الارتياح من ذلك.

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.

أن استخدام مثل هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكّلان معاً رصداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة، غير أنه قد يعاب على أسلوب "السجل اليومي للعمل" تحيز الموظف ومبالغته حيث قد يضفي أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل اليومي ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

- **خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** مثل اعتقادهم بأن الهدف هو إضافة أعباء جديدة، أو إعادة تقويم رواتبهم، أو تقليص حجم العاملين.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة، يمكن عمل التالي:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- إحاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي، بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض رواتب أو حجم عمالة أو زيادة أعباء العمل.

- **تتمثل المشكلة الثانية في ضرورة تحديث المعلومات:** حيث أن المنظمات والوظائف بشكل عام تواجه احتمالات التغير بسبب وجودها في محيط قابل للتغير.

هناك طريقتان يمكن إتباعها للتحديث وهما:

- قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدهم بأي تعديلات.
- الطلب من مدراء الإدارات بتزويد إدارة الموارد البشرية بأي مرئيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

- **وتتمثل المشكلة الثالثة بأنها قد تضع حدوداً لعقد العمل:** تنتهي عملية (تحليل الوظائف) بعملية أخرى هي (توصيف الوظائف) ... 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.

- ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي (القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك).

توصيف الوظائف JOB SPECIFICATION

تعتبر بطاقة (توصيف الوظيفة) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.. وليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج (تحليل وظيفة).

أبرز محتويات بطاقة (توصيف الوظيفة) تتناول:

- ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي).
- كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسؤوليات).
- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- متطلبات وشروط الوظيفة.

ومن أجل تحسين استخدام عملية توصيف الوظائف لابد من مراعاة ما يلي:

- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها، وأن لا تفصل حسب أهمية القائم عليها، أو مسمى وعنوان وظيفته.
- أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً (تحليل الوظائف) يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص المعنيون بالوظائف موضوع التوصيف.
- يراعى في بطاقات التوصيف (النمطية) حتى يمكن استخدام هذه البطاقات في المقارنات الوظيفية عند الحاجة إلى ذلك.
- أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل، وأن تكون فعلاً ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف على الهياكل التنظيمية للمنظمة.

فوائد عملية توصيف الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- **التوظيف:** تعد مرجعاً للمتقدمين إلى الوظائف حيث يمكن مقارنتها بما لديهم من مؤهلات.
- **المقابلات:** التأكد من توفر الحد الأدنى من هذه المؤهلات في المرشحين.
- **التهيئة المبدئية للعمل:** حيث يزود بها المختارين للعمل للتأكد من مجالات أعمالهم ومسؤولياتهم، وكذلك من أجل أخذهم في الاعتبار مجالات تقويم الأداء.
- **التدريب:** تحدد بطاقات التوصيف المجالات التي يحتاجها الموظفون الجدد للتدريب، وكذلك مدى حاجة القائمين حالياً بالعمل للتدريب.
- **تقييم الوظائف:** تبرز بطاقات التوصيف صعوبات الوظيفة بالتالي تسهل على إدارة الموارد البشرية تحديد الراتب المناسب للوظيفة.
- **تقويم الأداء:** نظراً لأن الواجبات والمسؤوليات تحدد في بطاقة التوصيف فإن الموظفين يتوقعون أن يتم تقويم أدائهم في العمل على أساس هذه الواجبات.

متطلبات الوظيفة

تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة. ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها.

غالباً ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

- المعرفة (المستوى التعليمي، التدريب، الخبرات السابقة).
- المهارات.
- القدرة الخاصة.
- السمات الشخصية (الذكاء، المظهر، الاستعداد الاجتماعي، ضبط النفس).

أولاً: المعرفة:

تعني ما يتوفر لدى المرشح من علوم شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة، وتحدد شروط الوظيفة الحد الأدنى من المعرفة لهذا العمل.

ثانياً: المهارات:

تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال، مثل تشغيل الآلات، استعمال الأيدي أو الأصابع، الدقة والسرعة، قوة الملاحظة... الخ.

ثالثاً: القدرات الخاصة:

تختلف القدرات من شخص إلى آخر، كما تختلف القدرات التي تتطلبها الوظيفة حسب طبيعة هذه الوظيفة، إدارية أو فنية، أو تتطلب جهوداً ذهنية أو عضلية... الخ وأهم القدرات التي يمكن أن تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن أن تطال ما يلي:

- القدرة على الابتكار.
- القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات.
- القدرة على الحوار، والقدرة على التفاوض.
- القدرة على التعبير عن الذات.
- القدرة على إدارة الآخرين، والتعاون معهم.
- القدرة التحليلية، والقدرة الكتابية.
- القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.

رابعاً: السمات الشخصية:

تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه، وتحديد المواصفات الشخصية يحددها خبير إدارة الموارد البشرية، أو الرئيس المباشر للعمل المطلوب، وتقع كثير من هذه المواصفات تحت البنود التالية:

- الذكاء.
- سعة الصدر (الرحابة وحسن الخلق).
- الأمانة.
- الاستقامة.
- الإخلاص.
- سعة الأفق.
- الطموح.
- القيادة.
- السيطرة على النفس.
- الشجاعة.
- المظهر.
- القوة البدنية (في بعض الوظائف).

تصميم الوظائف

JOB DESIGN

تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها: (العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة).

أن تصميم الوظيفة هو عمل من شأنه أن يحفز الموظف، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة عطائه، وإنتاجيته، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاغتراب.

استراتيجيات تصميم الوظائف:

- تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة.
- هناك أربعة مناهج لتصميم الوظائف.
 - ١ - منهج الإدارة العلمية.
 - ٢ - منهج العلاقات الإنسانية.
 - ٣ - منهج خصائص الوظيفة.
 - ٤ - المنهج الاجتماعي الفني.

ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمات ضمن الاستراتيجيات التالية؟

تتأثر الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في تصميم الوظائف بثلاثة عوامل:

التكلفة – الرضا الوظيفي – الإنتاجية

غير أنه من الصعب توفر هذه الشروط مجتمعة، لذا على الإدارة أن تقرر أي هذه العوامل أكثر حسماً وأهمية في تصميم وظائف المنظمة.

الخصائص المنهج	أسلوب التصميم	الإيجابيات	السلبيات
منهج الإدارة العلمية (التخصص)	- تبسيط العمل. - المراقبة الدقيقة. - معايير غير مرنة للإنتاجية. - تجاهل الاحتياجات النفسية والاجتماعية.	- 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 وفقاً لقدراته ومهاراته.	- استغلال كامل قدرات الموظف وطاقته 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. - 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 الإخلال 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.

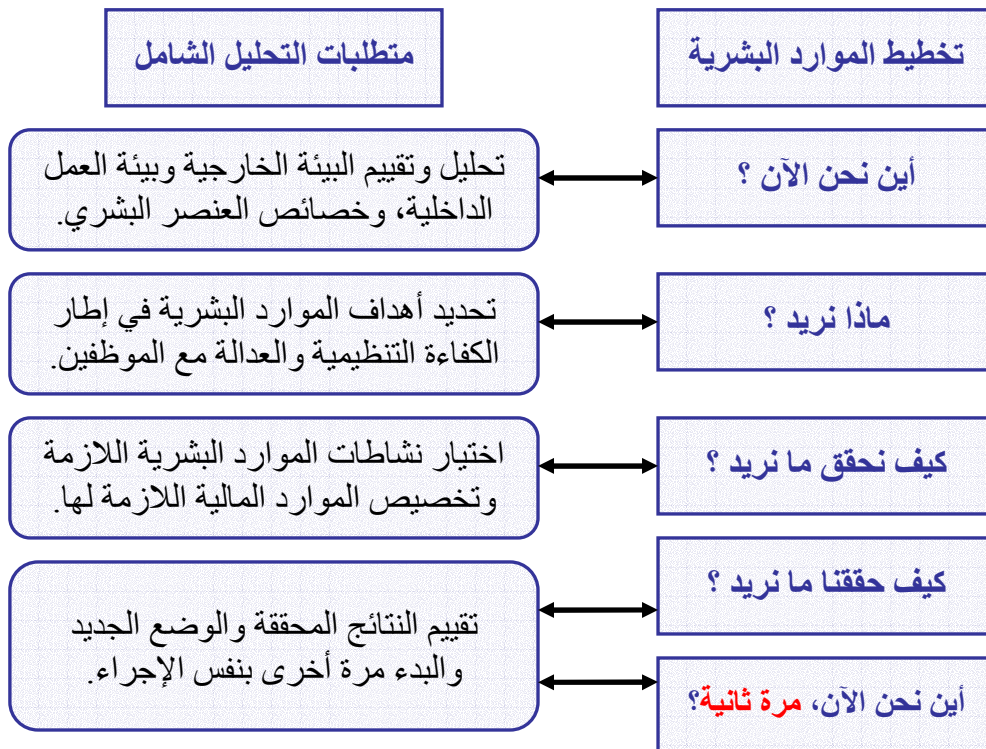
المحاضرة الرابعة

تخطيط الاحتياجات البشرية

مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

تعريف التخطيط:

- هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- وعموماً نجد جميع تعريفات التخطيط تدور حول عدة نقاط هي:
 - الهدف.
 - المستقبل.
 - العمل.
 - الاستمرارية.
- التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات.
- كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع أيضاً في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة خارجياً وداخلياً.



شكل رقم (٨) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة

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

- ١ - الأهداف (ماذا نريد؟).
- ٢ - البدائل (الاختيارات الممكنة تحقيقها).
- ٣ - تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدمها، قياساً بالموارد المتاحة.
- ٤ - المفاضلة والاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

إذاً تخطيط الموارد البشرية، يعني:

- التركيز على المستقبل.
- الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية.
- وجود عدد من الخطط البديلة.
- الحصول على الموارد البشرية بالنوع والكم المناسب والوقت المناسب والمكان المناسب.
- تخصيص الموارد البشرية المالية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ١ - الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية بالمنظمة.
 - ٢ - تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
 - ٣ - يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.
 - ٤ - تؤدي إلى التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية.
- ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.
 - ٥ - يعطي المنظمة قدرة على العمل في ظل بيئة متغيرة.
 - وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:
 - التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية.
 - التغيرات السكانية (مثل نسبة المواليد ... الخ).
 - التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
 - التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع، عاداته ... الخ).

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكمّاً.
- تخطيط الترقيات والمسارات الوظيفية.

- ملء الشواغر نتيجة التقاعد، والاستقالة وترك الخدمة أو الوفاة.
- الإعداد لبرامج التدريب والتأهيل.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية من الرواتب والحوافز.
- الأعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.

وواضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جميعاً في نقاط محددة هي:

- تحديد الرسالة.
- تحديد الاتجاه.
- تحديد أسلوب التنفيذ.

أن التخطيط الاستراتيجي يمر عبر عدة مراحل هي:

- تحديد الرسالة والأهداف.
- تقييم وضع المنظمة خارجياً وداخلياً وجوانب القوة والضعف.
- تحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل المناسب.
- التنفيذ.
- التقييم.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.
- التشريعات والأنظمة.
- سوق العمالة.

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية:

- ١- تقدير سنوي لحجم النشاط المتوقع.
- ٢- تحويل التقديرات لساعات عمل متوقعة.
- ٣- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة.
- ٤- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة (٣).
- ٥- حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية... ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة (٤).
- ٦- تحويل الساعات إلى عدد من العمالة المطلوبة.

مثال:

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

- أ- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.
 - ب- عدد أيام الأجازات السنوية ٨٥ يوماً.
 - ج- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.
- فما هو:
- ١- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة؟
 - ٢- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً؟

الحل:

- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة:

$$٥٥٠,٠٠٠ = (١١ \times ٥٠٠,٠٠٠) + ٥٠٠,٠٠٠$$
- المدة المطلوبة للإنتاج:
 (بضرب كمية الإنتاج في المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة) مقسومة على ساعة = $\frac{٣٠ \times ٥٥٠,٠٠٠}{٦٠} = ٢٧٥٠٠٠$ ساعة عمل.
- صافي عدد أيام العمل في السنة:
 $٣٥٥ - ٨٥ = ٢٧٠$ يوماً.
- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً
 $٢٧٠ \times ٧ = ١٨٩٠$ ساعة
- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة = $\frac{٢٧٥٠٠٠}{١٨٩٠} = ١٤٦$ عاملاً.
- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة = $١٤٦ - ١٢٦ = ٢٠$ عاملاً.

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

أن الهدف الأساسي لتخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاثة خطوات أساسية هي:

١- تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

٢- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

٣- التوفيق بين العرض والطلب.

أولاً: تحليل الطلب:

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء الأفراد، وتحليل المهارات المطلوبة والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

وتتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الاحتياجات البشرية في المستقبل ما بين أساليب تعتمد على التخمين الشخصي وإلى أخرى تعتمد على أساليب رياضية أو إحصائية مجعدة ومعقدة.

أساليب تحليل الطلب:

١- الأساليب غير الكمية:

أ- طريقة مراكز العمل.

ب- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.

ج- طريقة التجربة والخطأ.

د- طريقة (دلفي) Delphi.

٢- الأساليب الكمية:

أ- طريقة تحليل الاتجاه.

ب- طريقة تحليل المعدلات.

ج- طريقة تحليل الارتباط.

١- الأساليب غير الكمية (التقديرية):

أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل:

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

ويتم التقدير هنا استناداً بطبيعة المنشأة وحجم عملياتها فإذا قدرنا عدد العاملين في أحد الفروع ١٥ فرداً. فإننا نقدر على نفس القياس جميع الفروع الأخرى ذات الحجم المشابه. فإذا أردنا فتح فرعين آخرين فإننا بحاجة إلى ٣٠ فرداً يضاف إليه أعداداً احتياطية تمثل الأفراد اللازمين في حالة الاستقالات أو المحاضرة من الخدمة.

ب- طريقة تقدير المشرفين:

تعتبر من أقدم الطرق، وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير الفرع بناء على خبراته السابقة، وتعتبر هذه الطريقة مفيدة في حالة التخطيط قصير الأجل وفي حالة عدم توفر البيانات، ومن أبرز عيوبها طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير، وعدم التقدير السليم في بعض الأحيان.

ج- طريقة التجربة والخطأ:

وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمي، ومن أبرز عيوب هذا الأسلوب أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المحيطة بالمنظمة بل يفترض هذا الأسلوب ثبات الظروف وثبات أوضاع المنظمة.

د- طريقة "دلفي" Delphi:

يستخدم هذا الأسلوب في الظروف المعقدة وغير المؤكدة، ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل، وحينما لا تقدم الدراسات الإحصائية مدخلاً سليماً للتقدير، أو حينما لا يفيد الرأي الفردي في اتخاذ قرار إيجابي في الموضوع.

ويقوم مبدأ "دلفي" على أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن أن يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخلياً وخارجياً.

خطوات أسلوب دلفي:

- ١- تعريف المشكلة موضوع الدراسة.
- ٢- تحديد الأسئلة أو الاستقصاء، مع ملاحظة وضوح الأسئلة (يطرح هذه الأسئلة على الخبراء شخص يسمى الوسيط).
- ٣- تحديد مجموعة الخبراء المشاركين، وإعطائهم خلفية واسعة عن الموضوع (يجب أن يكون الخبراء بعيدين عن بعض لتجنب تأثير أحدهم في رأي الآخرين).
- ٤- إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.
- ٥- يقوم المنسق باستقبال الإجابات، وتحليلها وتلخيصها.
- ٦- يقوم المنسق بإرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها وصياغتها ومعها الإجابات الأولية إلى مجموعة الخبراء.

٧- يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال إجابات الجولة الثانية، وتحليلها، وتقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق في وجهات النظر.

٢- الأساليب الكمية:

أ- طريقة تحليل الاتجاه Trend Analysis:

إن الهدف من هذا التحليل هو الإجابة على السؤال التالي:
هل هناك علاقة قائمة بين الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل؟
ويعرف "تحليل الاتجاه" فيما يتعلق الموارد البشرية بأنه يعني: "النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة".
وعلى هذا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنظر للوقت كعامل مؤثر في تقدير حجم العمل المطلوب مستقبلاً.

مثال:

تشير المعلومات التالية عن عدد أعضاء هيئة التدريس بإحدى كليات الجامعات خلال السنوات الماضية إلى التطور التالي:

السنة	متوسط أعداد أعضاء هيئة التدريس
١	٣٥
٢	٥٥
٣	٨٥
٤	١١٠
٥	١٤٠
٦	١٧٠

المطلوب باستخدام معادلة "تحليل الانحدار" $ص = ٢ + ب س$ تقدير العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس بعد خمس سنوات من الآن:
علماً بأن:
ص = متوسط العدد المطلوب بعد خمس سنوات.
س = عدد نقاط كل فترة (السنوات).
أ = التقاطع مع المحور الصادي.
ب = ميل المنحنى.

الحل:

السنة	متوسط أعداد أعضاء هيئة التدريس	س ص	س ^٢
١	٣٥	٣٥	١
٢	٥٥	١١٠	٤
٣	٨٥	٢٢٥	٩
٤	١١٠	٤٤٠	١٦
٥	١٤٠	٧٠٠	٢٥
٦	١٧٠	١٠٢٠	٣٦
Σس = ٢١	Σص = ٥٩٥	Σس ص = ٢٥٦٠	Σس ^٢ = ٩١

$$\bar{س} = \frac{\Sigma س}{ن} = \frac{٢١}{٦} = ٣,٥$$

$$\bar{ص} = \frac{\Sigma ص}{ن} = \frac{٥٩٥}{٦} = ٩٩,٢$$

$$ب = \frac{\Sigma س ص - ن (\bar{س}) (\bar{ص})}{\Sigma س^٢ - ن (\bar{س})^٢}$$

$$ب = \frac{٢٥٦٠ - ٦ (٣,٥) (٩٩,٢)}{٩١ - ٦ (٣,٥)^٢} = ٢٦,٣$$

$$ص = ب + \bar{س}$$

$$٧,٢ = ٢٦,٣ - ١٩,١$$

$$ص = ٢٦,٣ + ٧,٢$$

ولتحديد الاحتياجات لأعضاء هيئة التدريس بعد خمس سنوات أي السنة الحادية عشرة تصبح قيم س = ١١

$$\therefore ص = ب + س$$

$$ص = ٢٨٩,٣ + ٧,٢ = ٢٩٦$$

أي أن عدد أعضاء هيئة التدريس المطلوبين بعد ٦ سنوات من الآن هو ٢٩٦ عضو هيئة تدريس.

ب- طريقة تحليل المعدلات:

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

ويؤخذ على هذه الطريقة افتراض ثبات العوامل الأخرى مثل (الإنتاجية، الخبرة، أو التكنولوجيا المتقدمة).

ج- طريقة تحليل معامل الارتباط Correlation Analysis:

يقوم أسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط إحصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر (مثل حجم النشاط أو المبيعات أو الإنتاج) في المنظمة. فإذا ما أضح أن هناك ارتباطاً فعلياً بين العوامل فإنه يمكن بالتالي الحصول على تقديرات حول المستقبل.

ثانياً: تحليل العرض:

- العرض من داخل المنظمة.
- العرض المتوقع من خارج المنظمة.

١- العرض من داخل المنظمة:

- كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي؟
- كم عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة؟
- كم عدد الأفراد الذين سينتقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة؟
- كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة؟

أ- طريقة مخزون المهارات Skill Inventory:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث (المؤهلات، الخبرات، ... الخ).

وتعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

ب- خرائط الإحلال:

تمثل خرائط الإحلال أشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ويمكن أن تقدم هذه الخرائط معلومات عن:

- العمر الحالي لشاغل الوظيفة.

- مستوى الأداء.
 - العمر الحالي للمرشح للوظيفة.
 - مستوى أدائه، قدراته ومهاراته، واستعداده لتحمل أعباء ومسؤوليات جديدة.
- وأهم عيوبها هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة التي تحقق الفائدة المرجوة منها. والعيب الثاني هو احتمال حدوث تغيير في هيكل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط.

ج- طريقة نظم المعلومات الآلية:

تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف.

٢- العرض المتوقع للعمالة من خارج المنظمة:

- عادة ما تلجأ المنظمات إلى الخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات.
- ويستلزم إجراء تحليل للعرض الخارجي قيام المنظمات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية مثل:
- الظروف الاقتصادية العامة.
 - أوضاع الأسواق المحلية.
 - أوضاع سوق المهن. (كعجز في بعض المهن أو فائض في مهن معينة).

ثالثاً: التوفيق بين الطلب والعرض:

بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً، وخارجياً، يمكن أن تظهر لنا الصور الثلاثة التالية:

- ١- هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.
- ٢- هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).
- ٣- هناك نقصاً في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

أن مثل هذه الظروف تستلزم من المنظمة أتباع أوليات وسياسات لسد الفجوة بين الطلب والعرض على احتياجات الموارد البشرية وخاصة في الحالات التالية:

- الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز):** هناك عدد من البدائل المتاحة للمنظمة لمقابلة هذا الظرف منها:
- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.

- الاتصالات النشطة بالمتقدمين للوظائف، واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في إقناع هؤلاء المتقدمين.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- استخدام العمالة المؤقتة.
- زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- تحسين برنامج الأجور والحوافز إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض): تنشأ هذه الحالة حينما يفيض المعروض من الاحتياجات البشرية. وفي هذه الحالة تواجه المنظمة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة الموظفين.

وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

- تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- تشجيع التقاعد المبكر.
- تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت.
- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- وقد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمات.

الحالة الثالثة: توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر: قد تكون نتيجة التقدير النهائية وجود فائض في قطاعات من الوظائف وعجز في وظائف أخرى.

وحتى توازن المنظمة بين هذين الجانبين دون إثارة المشاكل مع الموظفين الحاليين أو مع الأنظمة والتشريعات الحكومية، فإنها قد تلجأ إلى تحويل الفائض من بعض قطاعات الوظائف إلى القطاعات التي تشكو عجزاً في مواردها البشرية.

أن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من المنظمة إعادة تأهيل الأعداد الزائدة، وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة بدلاً من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف عمالة جديدة.

المحاضرة الخامسة

الاستقطاب والاختيار

مفهوم الاستقطاب Recruitment:

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

■ القاعدة التي ينطلق منها نشاط الاستقطاب:

■ وجود مكان شاغر في العمل يستلزم ملؤه بالشخص المناسب.

وهذا يعني أنه لكي نقوم بهذه العملية لابد وأن تكون قد تحددت لدينا مسبقاً الأمور التالية:

- مسمى الوظيفة وموقعها.
- واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- شروط شغل الوظيفة، (المؤهلات والخبرات ... الخ).

أهمية الاستقطاب:

يقول **"ولتر ريستون"** الرئيس التنفيذي المتقاعد لمجموعة (سي تي كورب) Citicorp الأمريكية: "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك أية مشكلة بعد، أما إذا وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف".

ويؤكد هذا الاتجاه **"أكيو مورينا"** الرئيس التنفيذي لشركة (سوني) اليابانية حيث يقول: "أن مستقبل منظمك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل قد لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سناً".

إن عملية الاستقطاب الجيدة قد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها إلى الخارج.

فوائد الاستقطاب:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، بالتالي ازدياد احتمالية اختيار المنظمة للأكفأ والأفضل للعمل بها.
- من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل، "بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية".

- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- تحدد عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات، (الإعلان، الجامعات، ... الخ).

قواعد الاستقطاب:

أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب:

- تساعد هذه السياسة المنظمة على تحقيق عدة أمور منها:
- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بسرعة.
 - مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف.
 - توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية، (مثل المساحات الإعلانية... الخ).

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة، مثل:

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- حدود سوق العمل، (محلي، إقليمي، دولي).
- الظروف الاقتصادية السائدة.
- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب:

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

طرق الاستقطاب:

- هناك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما:
- ١- الاستقطاب الداخلي (من داخل المنظمة نفسها).
 - ٢- الاستقطاب الخارجي.

أولاً: الاستقطاب الداخلي:

قبل الشروع في استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ كثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة.

خطوات الاستقطاب الداخلي:

- ١- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة.
- ٢- فحص حركة التنقل الداخلية.
- ٣- فحص مخزون المهارات.

- ٤- الإعلان الداخلي عن الوظائف.
- ٥- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية.
- ٦- تنفيذ عملية الاستقطاب المختارة.

إيجابياتها، ومزاياها:

- ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل.
- انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب.
- موظفو الداخل غالباً ما يكونون أكثر التصاقاً بفلسفة وأهداف المنظمة وأكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها وأقل ميلاً للخروج منها.
- تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.

عيوب سياسة الاستقطاب من الداخل:

- إصابة المتقدمين من الخارج بالإحباط بسبب قفل باب التعيينات الخارجية.
- يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة، مما يحرمها من الابتكار والتجديد.
- قد يؤثر التعيين الداخلي حساسية وغيره الزملاء تجاه الشخص المعين.

من أجل زيادة فعالية الاستقطاب الداخلي من الأفضل الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات في المنظمة، أو في وسائل النشر الداخلية بها لكي لا تتهم الإدارة بالتحيز وبالتعيين خلسة لمن تريد.

ثانياً: الاستقطاب الخارجي:

أهم وسائل الاستقطاب الخارجي، هي:

- الإعلانات.
- مكاتب التوظيف.
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- المعاهد والجامعات.
- الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- مكاتب التوظيف بالمنظمة نفسها.
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

١- الإعلان:

- يجب أن يراعى في الإعلانات عن الوظائف جانبين، (وسيلة الإعلان، بناء الإعلان وتصميمه).
- تعتبر الصحف وسيلة جيدة للإعلان عن الوظائف العادية الإدارية والكتابية والفنية، وتتميز بأنها واسعة الانتشار.
- تستخدم المجالات المتخصصة للإعلان عن الكفاءات الرفيعة، مثل أساتذة الجامعات، والمستشارين القانونيين، والأطباء... الخ.

- يأخذ على المجالات المتخصصة تأخر نشر الإعلان نظراً لصدورها على فترات دورية طويلة.
- يجب أن تراعى القواعد التالية في بناء وتصميم الإعلان:
 - ١- جذب الانتباه للإعلان.
 - ٢- إثارة الرغبة الوظيفية، مثل إبراز المزايا الوظيفية.
 - ٣- لا بد أن ينتهي الإعلان بتحديد العمل المطلوب من المتقدمين، مثل الحث على الاتصال تلفونياً أو الحضور شخصياً.

٢- مكاتب التوظيف:

هناك ثلاثة أنواع من مكاتب التوظيف:

- ١- المكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية أو مكتب العمل.
 - ٢- مكاتب العمل الخاصة.
 - ٣- مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية، مثل الغرف التجارية.
- ويمكن القول بأن هذه المكاتب تقدم للشركات والمؤسسات خدمات مفيدة وخاصة في الحالات التالية:
- صغر حجم الشركة وعدم وجود المختصين في شئون الأفراد، أو الاختيار.
 - إذا أظهرت التجارب فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى مثل الإعلان.
 - إذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها.

٣- مكاتب الاستقطاب الاستشارية:

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

٤- المعاهد والجامعات:

- تقوم المنظمات عادة بتنظيم زيارات لخبرائها أو بعض مسؤولي التوظيف فيها إلى هذه المعاهد والجامعات في فترات منتظمة لاستقطاب بعض المتميزين من الخريجين المتوقعين وخاصة في التخصصات الفنية أو المهنية مثل الأطباء، والمهندسين، والمبرمجين، والقانونيين... الخ.
- ويأخذ البعض على هذه الوسيلة أنها لا تقدم من المرشحين إلا عديمي الخبرة... وأن المنظمات لا بد وأن تتحمل نفقات كبيرة لتدريبهم.
- والرد على هذا القول، بأن المنظمات لا تستطيع أن تعتمد فقط على كبار السن ممن يملكون الخبرة، خاصة وأن مصير هؤلاء إلى التقاعد أو الاستغناء، وأن المنظمة لا بد من أن تحتاط للمستقبل وأن تبني جيلاً ثانياً من الموارد البشرية.

٥- الموظفين العاملين بالمنظمة:

- هذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية.

- تقوم هذه الطريقة على اتصال مباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء والأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة.

٦- مكاتب التوظيف بالمنظمات:

- المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع.
- ولا يصلح هذا الأسلوب إلا للوظائف الدنيا أو الكتابية، وليس الرفيعة المستوى.

تقديم فعالية وسائل الاستقطاب:

أي أساليب الاستقطاب أكثر فعالية في تحقيق أهداف هذه العملية؟

- تتوقف الإجابة على هذا السؤال على المعايير التي ستستخدمها المنظمة في تحليل فعالية هذه الوسائل، وأهم هذه المعايير هي:
- التكلفة.
 - الإنتاجية.

وفي دراسة أجريت على ١٨٨ شركة أمريكية حول أي وسائل الاستقطاب أكثر استخداماً من قبل هذه الشركات، أظهرت هذه الدراسة النتائج التالية:

أنواع الوظائف وسائل الاستقطاب	الوظائف الإدارية القيادية	الوظائف المهنية والفنية	وظائف البيع	الوظائف الكتابية
إعلانات الصحف والمجلات المتخصصة	٨٠٪	٧٥٪	٨٠٪	٨٠٪
مكاتب التوظيف الخاصة	٧٠٪	٧٠٪	٦٥٪	-
توصيات العاملين بالمنظمة	٦٥٪	-	٧٥٪	٩٠٪
المعاهد والجامعات	-	٧٥٪	-	-
مكاتب التوظيف الحكومية	-	-	-	٧٠٪

الاختبار

تعريف الاختبار Selection:

- الاختبار هو الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، وهو أيضاً الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين.
- الاختبار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- كما أن الاختبار هي العملية التي يتم عن خلالها التأكد من قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم.
- كما يمكن تعريف الاختبار "بأنه العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجباتهم الوظيفية".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المقارنة تتم بين جانبين:

- مواصفات الفرد (التأهيل العلمي، الخبرة، التدريب... الخ).
- ومتطلبات الوظيفة من حيث (واجباتها، ومسئولياتها، وصلاحيات الوظيفة).



خطوات الاختبار:

تمر عملية الاختبار بعدة مراحل بادئة بالخطوات اللازمة لعملية الاستقطاب. فإذا ما انتهت هذه العملية وأصبح لدينا أعداداً من المتقدمين من كافة المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب تبدأ خطوات الاختبار.

- ١ - الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية.
- ٢ - الاختبار.
- ٣ - المقابلات الشخصية.
- ٤ - الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية.

أولاً: الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

طلبات التوظيف هي أما خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب وظيفة أو السيرة الذاتية له أو هي جميعاً ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

■ استمارة طلب الوظيفة:

- هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظائف ويرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عند التقدم.
- وغالباً ما تحتوي هذه الاستمارات على الأسئلة والمعلومات التالية:
- معلومات عامة وشخصية.
 - معلومات عن الوظيفة المطلوبة.
 - معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي.
 - معلومات عن الحالة الصحية.
 - التاريخ أو السجل الوظيفي السابق.
 - الأفراد والجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتركيز.
 - تعهد، أو قبول موقع من جانب المتقدم للوظيفة.

■ السيرة الذاتية:

- هي سجل غير رسمي يعرض فيه المتقدم رغبته في الالتحاق بعمل معين وعادة ما يشمل ما يلي:
- الاسم والعنوان.
 - مسمى الوظيفة أو مجال العمل الذي يرغبه.
 - الدرجات العلمية الحاصل عليها.
 - اللغات التي يجيدها، وخبرات الحاسب الآلي والانترنت.
 - الخبرة الوظيفية، ومسمى الوظائف التي كان يشغلها، وأسباب ترك العمل.
 - الصفات الشخصية، مثل العمر، الحالة الاجتماعية، الهوايات...

ثانياً: الاختبارات Tests:

تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار التي يحدد على ضوءها قبول المرشح للوظيفة أو حجب القبول عنه. وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح، ومن أهم هذه الاختبارات:

- اختبارات الذكاء Intelligence Tests.
- اختبارات القدرات والاستعداد Aptitude Tests.
- اختبارات الشخصية Personality Tests.
- اختبارات نماذج الأداء Work – Samples.
- مراكز التقويم الإداري Management Assessment Centers.

وعادة ما تصنف هذه الاختبارات إلى قسمين هما اختبارات الإنجاز وتستخدم في العادة للوظائف الدنيا، والاختبارات السلوكية (النفسية) وتستخدم للتقدم للوظائف العليا.

١- اختبارات الذكاء Intelligence Tests

الهدف من هذه الاختبارات هو الوصول إلى ما يتميز به الفرد من ذكاء عام ويقظة. وتقيس هذه الاختبارات المجالات التالية:

- القدرة على تركيز الانتباه.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
- الذاكرة.
- القدرة اللفظية أو الاستدلال اللفظي، والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.
- الاستدلال الحسابي، وحل أسئلة التفكير الحسابي.

٢- اختبارات القدرات والاستعداد Aptitude Tests

يستدل باختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح. ومن الأمثلة على هذه القدرات ما يلي:

- الذكاء العام (القدرات الذهنية).
- القدرات اللفظية والقدرة على فهم الرموز واستخدامها.
- القدرة الحسابية.
- القدرة الكتابية.
- المهارات اليدوية.
- مهارات استخدام الأصابع.

٣- اختبارات الشخصية Personality Tests

اختبارات الذكاء والقدرات الذهنية والجسدية قد لا تعطي مؤشرات كافية على مدى نجاح الفرد في العمل مستقبلاً. ومن ثم فإن استخدام مؤشرات الشخصية إلى جانب المؤشرات السابقة قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن إدارة الفرد الوظيفي.

وتهدف اختبارات الشخصية إلى قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية وعلاقاته الاجتماعية. وأهم جوانب هذه الاختبارات ما يلي:

- الاعتماد على الذات.
- الاتزان النفسي.
- الثقة في النفس.
- التكيف الاجتماعي (القدرة على التعامل مع الآخرين).
- السيطرة أو حب القيادة والزعامة على الآخرين.
- التكيف العاطفي.

٤- اختبارات الإنجاز أو المعرفة Achievement Tests

إن اختبارات الإنجاز تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه. كما تقيس قدرات الفرد ومعرفته في حقل معين، (مثل الاختبارات الدورية الجامعية للطلاب).

وتصمم هذه الاختبارات على أساس قياس تصرفات الفرد وسلوكه حالياً تجاه ما استفاد منه من تجارب ماضية، فإن نتائج هذه الاختبارات يستدل بها على تصور سلوك وتصرفات الفرد مستقبلاً في مجال العمل.

وتتعدد اختبارات الإنجاز، وفقاً لنوع الوظيفة ولتوصيفها الوظيفي، ومن ثم فقد نجد عدة نماذج لهذه الاختبارات التي تقيس قدرات الفرد ومعرفته في حقل معين من حقول العمل وأمثلة هذه الاختبارات ما يلي:

- الأعمال الكهربائية.
- الأعمال الميكانيكية.
- البرمجة الآلية أو تشغيل الحاسبات.
- الطباعة على الآلة الكاتبة.
- الاختزال.

٥- اختبارات نماذج الأداء Work – Samples

تقوم على التأكد من الأداء بطريقة مباشرة وعلمية، فهي خطوة إضافية في التأكد من مقدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومدى معرفته لهذا العمل. ومن أمثلة هذه الاختبارات ما يلي:

- اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة للسكرتيرين.
- اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.
- اختبارات إعداد الميزانيات للمحاسبين.
- اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بطبيعة العمل.

من مزايا هذه الاختبارات:

- ١- لا مجال للفرد لأن يزور إجاباته أو أن يعطي إجابات خادعة.
- ٢- مثل هذه الاختبارات لا تخترق خصوصيات الفرد مثل الاختبارات الشخصية والنفسية.
- ٣- يمكن قياس نتائج هذه الاختبارات بشكل دقيق وواقعي خلافاً لبعض الاختبارات الأخرى.

٦- مراكز التقويم الإداري Assessment Centers

تقوم فكرة مراكز التقويم الإداري على أساس إتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف في قضاء يومين أو ثلاثة أيام في إطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف أو مواجهة بعض المواقف الإدارية في طبيعة العمل تحت أنظار متخصصون.

من خصائص مراكز التقويم الإداري، ما يلي:

- لا يشترط وجود مبنى خاص بها... ويمكن تجهيز غرفة ما لهذا الغرض.
- يستلزم حد أدنى من المتقدمين يقدر بستة أشخاص مثلاً.

- غالباً ما يكون المسؤولين على إجراء الاختبارات المشرفين والمديرين.
- أن الهدف من عملية التقويم هو قياس قدرة الفرد على الأداء لوظيفة جديدة سواء كان ذلك في التعيين لأول مرة أو الترقية إلى مركز وظيفي أعلى.

ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز ما يلي:

■ تمرين محتوى السلة:

يعطى للمتقدم هنا مجموعة من التقارير، والمذكرات، والخطابات وبعض المواد الأخرى المتعلقة بطبيعة العمل المتقدم له، ويطلب بعد ذلك من المتقدم أن يوضح طبيعة الإجراءات التي سيتخذها حيال ما سبق في شكل إعداد الخطابات، أو ملاحظات، أو إعداد جداول اجتماعات ويقوم الخبير المختص بتقويم إنجازات الفرد في هذا المجال.

■ المناقشات الجماعية الحرة:

وتقدم للمجموعة المتقدمة للوظيفة أو الوظائف مشكلة معينة أو سؤال معين... ويطلب منهم الوصول إلى قرار حيالها، ويقوم الخبير المختص بمراقبة المجموعة والوصول إلى تقويم حول المهارات المختلفة لكل فرد سواء في طريقة عرض الآراء، أو مدى تقبل الآخرين لأفكاره ومداولته، ومدى قدرته في التأثير عليهم، وقدرة كل منهم على القيادة.

■ الأدوار الإدارية:

تقوم فكرة لعب الأدوار على أساس عرض حالة إدارية ويطلب من المجموعة تقسيم نفسها إلى مجموعتين أو أكثر كل منها تمثل شركة تتنافس فيما بينها في السوق وعلى كل مجموعة أن تتخذ قرارات تمثل فعل أو رد فعل في مجالات مختلفة مثل، نوع المنتج، الإعلانات والترويج، أو كمية المخزون، وبطبيعة الحال فإن المجموعات وهي تقوم بهذه الأدوار تقوم في نفس الوقت بمهارات متعددة في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه. وتظهر المهارات الشخصية بشكل بارز للمجموعات ولكل فرد في المجموعة.

■ المحاضرات الفردية:

يطلب من المتقدم هنا بعد أن يحدد له موضوع للحديث أن يقدم محاضرة في الموضوع المختار. ويقوم الخبير بقياس قدرة الفرد على إيصال أفكاره ومداولاته وكذلك قدرته في إقناع الآخرين بموضوع المحاضرة.

■ الاختبارات الموضوعية:

وهي عبارة عن مجموعة من الاختبارات التي ذكرت سابقاً مثل اختبارات الذكاء، والشخصية، والمعرفة.

■ المقابلات:

وتطلب كثير من مراكز التقويم الإداري إجراء مقابلات فردية مع المتقدمين كل على حدة، للوقوف على خلفيته الثقافية، وإنجازاته السابقة، وهواياته، وطموحاته.

ثالثاً: المقابلات Interview:

- تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية المقابلات كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين.
- وفي دراسة أجراها "ميكن" و "روبرتسون" أتضح أن نسبة ٨٠ ٪ من الشركات تقوم بعملية المقابلات للوظائف الإدارية قبل الاختيار الفعلي.

وقد أوضحت بعض الدراسات عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً وذلك للأسباب التالية:

- تحيز الشخص الذي يجري المقابلة.
- عدم ضمان ثبات أسلوب المقابلة، واختلاف نمط المقابلات.
- توقيت المقابلة (قد لا يكون توقيت المقابلة مناسب للطرف المقابل "المرشح").
- الأثر الذي قد يتركه المرشح على الشخص الذي يجري المقابلة قد يؤثر سلبياً على المرشح الذي يليه.

المقابلات الفعالة:

من أجل التغلب على صعوبات المقابلات فإن على المنظمات الاهتمام بالجوانب التالية:

- ١- مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- ٢- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- ٣- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
- ٤- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
- ٥- مراجعة استمارة طلب الوظيفة من قبل المقابل.
- ٦- تدريب الشخص الذي سوف يجري المقابلة.
- ٧- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، وعدم إثارة أية أسئلة تدخل في إطار الخصوصية الشخصية للمرشح للوظيفة.

ومن ناحية أخرى فإن نجاح المقابلات في تحقيق النتائج المرجوة منها لا يتوقف فقط على الإعداد والتجهيز لها من جانب المنظم أو الخبير الذي سيقوم بالمقابلة، بل يتجاوز ذلك إلى استعداد الطرف الآخر وهو المرشح المتقدم للمقابلة.

ويقدم لنا **"وليام تولر"** وثيقة تصور للترتيبات التي يمكن أن تؤدي إلى فعالية المقابلات في جوانب ثلاثة هي:

- المقابل (الخبير).
- المتقدم للوظيفة.
- الإجراءات والتهيئة.

الإجراءات والتهيئة	المتقدم للوظيفة	الخبير القائم بالمقابلة
١ - الاستعداد للمقابلة	■ التأكد من المظهر، والملبس. ■ الدخول لمقر المنظمة. ■ إعلام المسؤولين عن الوصول. ■ الإطلاع على الأوراق بملف ■ التقدم للعمل الخاصة بك خلال فترة الانتظار.	■ الإطلاع على السيرة الذاتية للمتقدم. ■ قراءة دليل وإجراءات المقابلات (إذا وجد). ■ إعداد ورقة الأسئلة. ■ تجهيز وضع الجلوس.
٢ - تبادل التحية وعبارات المجاملة	■ المصافحة. ■ أجلس حينما يطلب منك. ■ قدم نفسك بعبارات مختصرة ومؤثرة.	■ المصافحة. ■ أطلب من المتقدم الجلوس في المكان المخصص له. ■ أكسر حاجز الرهبة عن المتقدم بعبارات ودية قصيرة.
٣ - موضوع الأسئلة	■ أعرض تاريخ حياتك الأكاديمية. ■ قدم خلفيتك العلمية الوظيفية. ■ حدد مجال مهاراتك وقدراتك الخاصة. ■ أبرز رغبتك وتطلعك للوظيفة والالتحاق بالمنظمة بشكل طبيعي	■ أسأل عن الخلفية التعليمية للمتقدم. ■ أختبر بعض جوانب التاريخ الوظيفي المرتبط بالوظيفة المتقدم لها المرشح وأسأله عنها. ■ ناقش مع المتقدم بعض جوانب مهاراته وقدراته الشخصية. ■ استخرج من المتقدم أسباب رغبته في الوظيفة.
٤ - الإجابات على الأسئلة	■ أسأل عن الراتب والمزايا. ■ أسأل عن فرص الترقية والتقدم. ■ أسأل عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.	■ أجب على أسئلة المتقدم بوضوح وإقناع. ■ قدم صورة جيدة ومشجعة للمنظمة.
٥ - إنهاء المقابلة	■ أنتظر لتلميحات المقابل بأن المقابلة على وشك الانتهاء. ■ أسأل عن الخطوة القادمة. ■ قف للمصافحة والتوديع. ■ أخرج من حيث دخلت.	■ لمح إلى أن المقابلة على وشك الانتهاء. ■ أقترح الخطوة التالية. ■ أنهض للمصافحة والتوديع. ■ رافق المتقدم للخروج.

يقدم لنا **"رودجر"** قائمة مقترحة بالجوانب التي يجب أن يعيرها المقابلون اهتماماً عند إجراء المقابلات... وتمثل هذه الجوانب ما يلي:

- ١- الجانب الطبيعي الحيوي، مثل الصحة... الخ.
- ٢- جانب المعرفة.
- ٣- الذكاء العام.
- ٤- القدرات الخاصة.
- ٥- الهوايات.
- ٦- السمات الشخصية.
- ٧- مدى ملائمة ظروف الوظيفة ومميزاتها للمتقدم.

أنواع المقابلات:

■ المقابلات غير الموجهة:

يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما كان ودون سابق تنظيم أو تحديد، أي أن الأسئلة المقدمة هي أسئلة ظرفية تملئها طبيعة المقابلة، أو إجابات المتقدم.

■ المقابلات المقتنة:

وفي هذا النوع من المقابلات تتحد الأسئلة المطلوب إثارتها مع المتقدم سلفاً وبنمط معين وتوجه نفس الأسئلة لكل المتقدمين، كذلك يتحدد الأساس للإجابات الصحيحة والدرجات المحددة لكل إجابة.

ويتميز هذا النوع من المقابلات بعدالتها ومصادقيتها قياساً بالمقابلات غير الموجهة، حيث لا يسمح للقائم على المقابلة بالخروج عن الأسئلة المحددة.

■ المقابلات المتلاحقة:

تتطلب بعض المنظمات أن تتم المقابلة مع عدة أطراف قد يكون من بينها مندوباً عن الجهة التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة.

وهنا يقوم المتقدم بسلسلة من المقابلات المختلفة والمتلاحقة حيث يقوم كل مقابل بتقويم المتقدم بناء على نموذج من الأسئلة المعدة مسبقاً، ثم يتخذ قراراً جماعياً بناء على متوسط الدرجات.

■ المقابلات الجماعية:

وهنا يتم إجراء المقابلات بواسطة عدد من الخبراء مع مجموعة من المتقدمين في آن واحد. وهذه الطريقة تتيح للمتقدم مقابلة خبراء متعددين حيث يكون حكمهم الجماعي أقل تحيزاً مما إذا كانت المقابلة أما شخص واحد.

■ المقابلات المجهدة:

الهدف من هذا النوع من المقابلات هو تقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف والضغوط التي تفرضها الوظيفة.

- في الغالب تستخدم مثل هذا النوع من المقابلات في الوظائف بمواقف ضاغطة ومجهد نفسياً، مثل وظائف العلاقات العامة، ومندوبي المبيعات، وعلاقات العملاء.
- وتقدم للمتقدم بعض الأسئلة غير المريحة، وأحياناً الاستفزازية.

■ المقابلات الموقفية:

ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً. فهي لا تتطرق لتاريخ الفرد في السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل.

أخطاء شائعة في المقابلات:

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

رابعاً: الجهات المرجعية السابقة، والتوصيات الشخصية:

الجهات المرجعية السابقة:

تعتبر المعلومات المتحصلة من الجهات المرجعية السابقة أمراً مهماً للكثير من المنظمات ليساعدها في اتخاذ القرار نحو قبول الموظف أو حجب القبول عنه. ويمكن للمنظمات أن تستقي هذه المعلومات من صاحب العمل السابق، أو رئيس الموظف السابق، أو من زملائه في العمل. وأياً كانت المعلومات المطلوبة فلا بد من الحرص على أن تكون ذات ارتباط مباشر بالعمل ولا تتعدى خصوصيات المتقدم للوظيفة، مثل، التأكد من تواريخ العمل والمراكز الوظيفية، والسمات الشخصية للموظف... الخ.

التوصيات الشخصية:

قد يطلب من المتقدم أحياناً بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة وبشرط أن لا يكونوا من أقربائه.

العدالة والمساواة في عملية الاختيار:

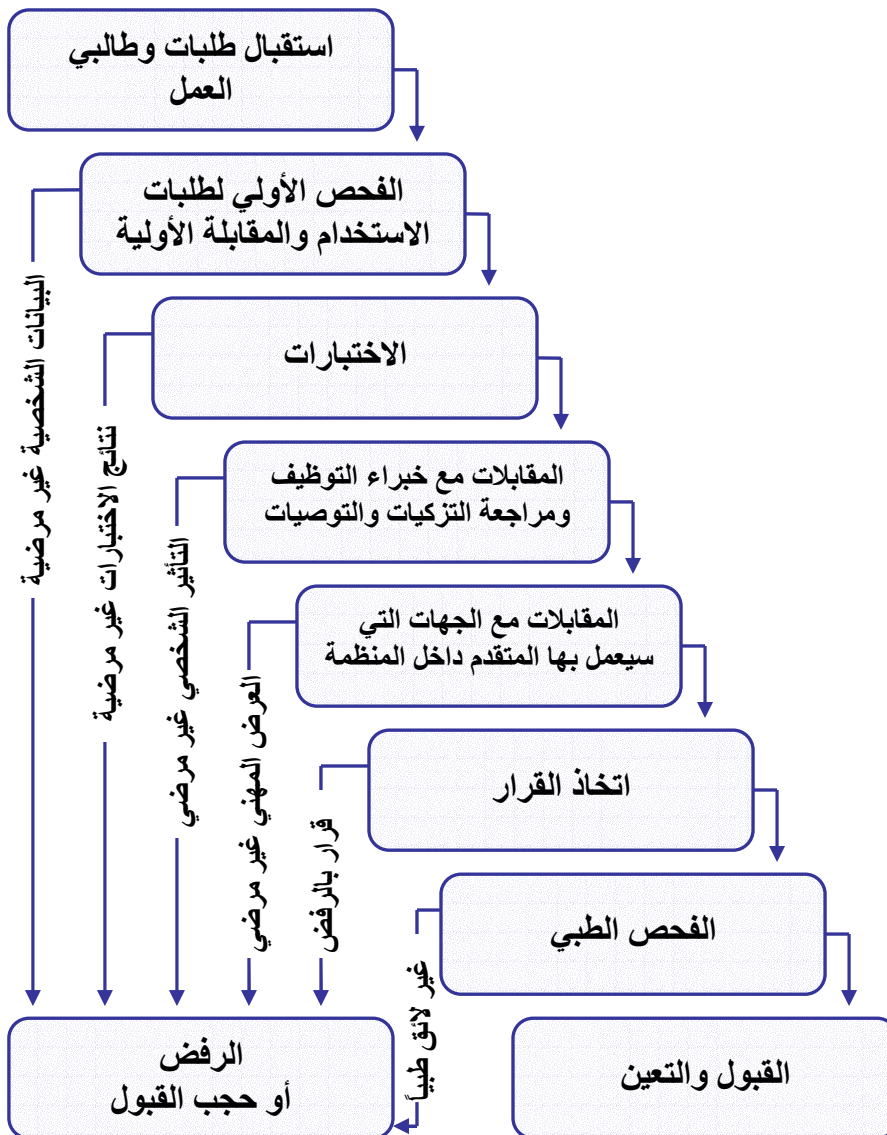
- اعتماد الموضوعية في إجراء الاختبارات.
- الثبات والتوازن في إجراء الاختبارات.
- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات.
- إعداد الاختبارات من خلال خبراء متخصصين.
- السرية في إجراءات الاختبار.
- تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة.

المحاضرة السادسة

التعيين، والتهيئة المبدئية

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقاء (الاختيار)، وأخيراً التعيين.

يجب أن نشير إلى أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة اتخاذ قرار التعيين أو حجب.



شكل رقم (٩) خطوات الاختيار

مفاوضات عرض العمل:

حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختيارات، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين. وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر في الخطوات السابقة في عملية الاختيار، وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو المنظمة، كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض... الخ.

قواعد استرشادية:

- ١ - التحديد المسبق للحد الأقصى للميزات، (ويجب أن يكون ذلك مكتوباً).
- ٢ - إطالة عملية التفاوض، (لترغيب المتقدم في الوظيفة بالأجر السائد).
- ٣ - في حالة كان العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة فيمكن عمل التالي:
 - زيادة في مدة الإجازة
 - الوعد بإعادة النظر في الأجر في فرصة قريبة.
 - النظر في إمكانية دفع الفرق على شكل علاوة تدفع لمرة واحدة.
 - إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير في العرض.

خطاب تقديم العرض من المنظمة:

حينما تنتهي المفاوضات بموافقة المتقدم على عرض الوظيفة يجب أن تتم هذه الموافقة وجهاً لوجه وأن تسجل كتابة منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين. ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي:

- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع.
- الراتب الأساسي.
- المميزات المادية الأخرى، والبدايات، والإجازات، والعلاج، بدل السكن والنقل.
- تاريخ استلام العمل.

رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم للوظيفة:

قد يكون هذا الرفض لأي سبب من الأسباب، مثل توقع المتقدم لعرض أفضل، أو أسباب عائلية... الخ، فكيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات؟

- ١ - غض النظر عن العرض.
- ٢ - البحث عن الأسباب الخفية وراء رفض العرض ومحاولة حلها.
- ٣ - إعادة النظر في العرض... خصوصاً إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة اجتذابه.

التهيئة المبدئية

تأتي هذه الخطوة بعد انتهاء خطوات الاختبار للموظف وإصدار قرار تعيينه، وهنا تقوم المنظمة بما يكفل انصهار لهذا الموظف داخل المنظمة والتعرف على سائر الأنظمة بها، وعلى زملائه، وعلى رؤسائه.

تعريف التهيئة المبدئية:

هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل. ويمكن تعريفها أيضاً: "بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة، وأنظمتها".

أهمية التهيئة المبدئية:

- أن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولى سيحمله الفرد معه دائماً وسينعكس ذلك على أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.
- تخفيض مشاعر الاضطراب والقلق لدى الموظف الجديد، حول احتمالات فشله في العمل، وثقته في مقدراته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أم لا؟.

فوائد التهيئة المبدئية:

- ١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
- ٣- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورؤيسه وتعلم متطلبات العمل.
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

- ١- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة.
- ٢- تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة بشكل عام.
- ٣- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
- ٤- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.

طرق التهيئة المبدئية:

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
 - الأفلام التسجيلية.
 - جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.
- على التأكيد أن البرنامج الناجح لعملية التهيئة المبدئية لا بد وأن يتبنى الطرق الثلاثة.

تذكر:

- أن برنامج التهيئة المبدئية لا بد وأن يتم في الساعات الأولى من اليوم الأول لمباشرة العمل.
- أن التهيئة المبدئية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية بداية، ثم مسؤولية الرئيس المباشر بعد ذلك.

محتويات برنامج التهيئة المبدئية:

العناصر	المحتويات
المنظمة	▪ تاريخ إنشائها وتطورها. ▪ الهياكل التنظيمية. ▪ أسماء القيادات الرئيسية، ومسميات مناصبهم. ▪ المنتجات أو الخدمات. ▪ أساليب العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات. ▪ السياسات والقواعد والإجراءات. ▪ أنظمة الحوافز، والانضباط والجزاءات، والسلامة. ▪ مواقع المباني، والخدمات المساندة. ▪ فترة العمل. ▪ دليل المنظمة.
الامتيازات الوظيفية	▪ نظم الأجر اليومي / الأسبوعي / الشهري. ▪ الأجازات والعطلات. ▪ استراحات العمل القصيرة / فترة الشاي / الغذاء. ▪ الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة. ▪ أنظمة التأمين والعلاج الصحي. ▪ نظام التقاعد، وإنهاء الخدمة. ▪ فرص الترقية والتقدم والوظيفي. ▪ برامج إعادة التأهيل المهني. ▪ المميزات المادية، والخدمات الاجتماعية.
التعريف بالأفراد	▪ التعريف بالرئيس، الزملاء، والمديرين ذوي العلاقة.
واجبات الوظيفة	▪ موقع الوظيفة، واجباتها، أهدافها، علاقتها بالوظائف الأخرى، إجراءات السلامة المطلوب ممارستها.

الجزء الثالث

تنمية الموارد البشرية

المحاضرة السابعة: تقويم الأداء

المحاضرة الثامنة: التدريب

المحاضرة التاسعة: التنمية الإدارية.

المحاضرة العاشرة: التطوير التنظيمي

المحاضرة السابعة

تقويم الأداء

تعريف تقويم الأداء:

يعرف تقويم الأداء Performance Appraisal بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.

- ويعني تقويم الأداء أيضاً بمعرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- ويعرف **"بيتش" Beach** عملية تقويم الأداء بأنها "الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً".

أهمية تقويم الأداء:

- العدالة بين الموظفين.
- تحديد أصحاب الإنجازات من الموظفين تمهيداً لترقيتهم.
- تمهيد الطريق للموظف لتطوير أداءه وتحسين إنتاجيته.
- إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.

أهداف عملية تقويم الأداء:

تخدم النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة أهداف، منها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي.

الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية تطويرية.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

أهداف التوجيه والإرشاد:

- أبرز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية.

أهداف البحث العلمي:

- التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقويم البرامج التدريبية.
- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

وتشير الدراسات التي أجريت على ٢٥٦ شركة في الولايات المتحدة الأمريكية حول الأهداف المختلفة لتقويم عملية الأداء إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

ترتيب الأهمية	الهدف من التقويم	النسبة %
١	■ صرف المكافآت التشجيعية.	٩١
٢	■ استخدام المعلومات المرتدة في التوجيه والإرشاد.	٩٠
٣	■ الترقية.	٨٢
٤	■ إنهاء الخدمات، أو الاستغناء.	٦٤
٥	■ اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة في الموظفين.	٦٢
٦	■ تخطيط الإحلال.	٥٧
٧	■ تخطيط مسار التقدم الوظيفي.	٥٢
٨	■ النقل.	٥٠
٩	■ تخطيط الموارد البشرية (الاحتياجات المستقبلية).	٣٨
١٠	■ صرف العلاوات.	٣٢
١١	■ تقويم وتطوير برامج التدريب.	٢٩
١٢	■ تأكيد ومصداقية نظم الاستقطاب والاختيار.	٢٦
١٣	■ الاتصالات الداخلية (زيادة الفعالية).	٢٥
١٤	■ الرقابة على المصروفات.	٧

خطوات عملية تقويم الأداء:

- ١- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه.
- ٢- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم.
- ٣- تدريب المشرفين على طريقة تقويم الأداء.
- ٤- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين.
- ٥- تحديد معايير مسبقة للمقارنة.
- ٦- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف.
- ٧- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً.

طرق تقويم الأداء:**١- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale:**

- تعتبر أكثر طرق تقويم الأداء شيوعاً، وسهولة.
- ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل أو أنها ليست دقيقة.

- هي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... وتحدد الدرجات على أساس ١ إلى ٥ أو ١ إلى ٣، حيث يمثل ١ أقل درجة للتقويم و ٥ أو ٣ أعلى درجة.

سلبيات هذا الأسلوب:

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

٢- طريقة الترتيب Ranking Scale:

- طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين.
- يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم (بالمقارنة بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة).
- وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب. ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.
- وإلى جانب هذه الطريقة هناك طريقة تقوم على نفس مبدأ الترتيب ولكنها تفصل بين الأحسن أداءً والأقل تسمى هذه الطريقة "بطريقة الترتيب التناوبي".

سلبيات هذا الأسلوب:

- احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم.
- لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في الموظف.
- لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء الموظفين.
- يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون عدد الموظفين كبيراً.

٣- طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method:

- الهدف من هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أساس شخصية بحتة. ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.
- يقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" وتوضع في ملف الموظف. ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا الملف عند عملية التقويم الدوري ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف. وأهم مميزاتها عدم التحيز الشخصي.

سلبيات هذا الأسلوب:

- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة.

- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة اللصيقة على الموظف.

٤- طريقة قائمة الاختيار Checklist Method:

- تعتمد هذه الطريقة "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم القائم بالتقويم، وعادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة. ثم تقوم بعد ذلك إدارة الأفراد أو شئون الموظفين بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة.
- من مميزاتها سهولة استخدامها، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.
 - ومن عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال، وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف.

٥- طريقة الاختيار الإجباري Forced – Choice Method:

- وفي هذه الطريقة يعطى رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل. ويجبر على اختيار أحد الخيارين أو الثلاثة من كل فقرة يصف بها أداء الموظف.
- من مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.
 - ومن عيوبها هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات، كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم.

٦- طريقة التقرير المكتوب Essay Method:

- يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم، وجوانب القوة والضعف، وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.
- من مزاياها أن معلومات التقرير تعطي وصفاً كاملاً للموظف.
 - كما أنها تلقي الضوء على أسلوب كاتب التقرير.

سلبات هذا الأسلوب:

- يعتمد التقرير على مهارة القائم بإعداده.
- طول التقرير أو قصر محتوياته المهمة.
- التحيز من قبل معد التقرير.

٧- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method:

- الهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.
- إذا قد يلاحظ ثلاث احتمالات لتقويم الأداء، هي:

- التساهل المطلق، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- التشدد المطلق، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.
- الوسطية، حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة أو الضعف في أي منهم.

٨- طريقة التقرير الحقل (الميداني) Field Review Method:

- يقوم بعملية التقويم هنا مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج.
- يقوم بجمع المعلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر ثم يعطى درجة التقويم لأداء الموظف على نحو مبسط (أداء متميز، أداء مرضي، أداء غير مرضي).
- من مزايا هذه الطريقة التغلب على عامل التحيز.
- ومن أهم عيوبها الوقت المستهلك في أدائها، وارتفاع تكلفتها.

٩- طريقة التدرج البياني السلوكي:

Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS

- تهدف هذه الطريقة إلى التغلب على سلبيات "طريقة التدرج البياني"، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقويم، والوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه.
- فهي تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل، مثل (معرفة الموظف بطبيعة وواجبات العمل، طريقة تعامله مع العملاء... الخ).

شرح مبسط لتقويم الأداء بطريقة التدرج البياني السلوكي:

- ١- تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون أو على صلة جيدة بالوظيفة موضوع التقويم بأمرين:

- تحديد مسئوليات وأبعاد الوظيفة.
- تحديد وتوضيح نموذج السلوك الفعال والغير فعال لكل أداء.

- ٢- يتم تقييم الموظف بناء على هذه النماذج المعتمدة من قبل الخبراء.

مميزاتها: طريقة دقيقة، وذات مقاييس واضحة ومتعددة.

عيوبها:

- مكلفة ومعقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبيرين.
- تتطلب تصميم نموذج لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة.

١٠- طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives:

- غالباً ما تطبق هذه الطريقة لقياس أداء المديرين وذوي المهن الرفيعة.
- مما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم من قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقويم بعد الأداء.

مراحل أو خطوات طريقة الإدارة بالأهداف:

- ١- يجتمع الرئيس بموظفيه لاستعراض الواجبات المطلوب إنجازها، ثم تحديد الأهداف المرحلية لإنجاز هذه الواجبات.
- ٢- الاتفاق على وضع معايير لتقويم مدى فعالية ونجاح تحقيق الهدف.
- ٣- الاتفاق على مواعيد لمراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
- ٤- إعادة النظر في الأهداف إذا تتطلب الأمر ذلك.
- ٥- عند نهاية المدة المخصصة يقوم الرئيس والموظفون بعقد جلسة رسمية لتقويم النتائج، ووضح الاقتراحات للمراحل القادمة.

ويمكن القول بصفة عامة أن عملية الأداء تتضمن ما يلي:

- مراجعة واجبات الوظيفة.
- تحديد الأهداف المطلوبة.
- وضع خطة العمل.
- المراقبة الذاتية.
- المراجعة الدورية.

١١- طريقة المزيج التقويمي Combination Method:

- هنا يتم الاستفادة من تركيبات بعض طرق التقويم وجمعها في مزيج تقويمي واحد، وغالباً ما تستخدم في تقويم أداء المديرين.

مشكلات عملية تقويم الأداء:

- ١- عدم وضوح معايير التقويم.
- ٢- تأثير الهالة.
- يعني "تأثير الهالة" أن تقويم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر.
- ٣- الميل للوسطية.
- ٤- التحيز الشخصي.
- ٥- التشدد أو الليونة.
- ٦- التأثير الإداري.
- مثل خوف المدير أو المشرف من حرمان قسمه من العلاوات... الخ.

تجنب مشاكل تقويم الأداء:

- ١- الاعتراف الفعلي بالمشاكل المطروحة سابقاً.
- ٢- اختيار طريقة التقييم التي تناسب الموقف والهدف والوظيفة موضوع التقويم.
- ٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف بل الرجوع إلى رئيس الرئيس.
- ٤- إتاحة الفرصة للموظف بالتظلم وتقديم شكوى موضحاً فيها أسباب تظلمه.

من يقوم بعملية التقويم؟

- الرئيس المباشر.
- رئيس الرئيس المباشر.
- اللجان.
- الإشراف متعدد الرؤوس.
- خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية، أو خبراء من الخارج.

الاتجاه الحديث في تحديد مسئوليات التقويم:

- الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه).
- الموظف يقوم أداء رئيسه.
- الزملاء في العمل (يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم).
- العملاء (يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين).

توقيت تقويم الأداء:

- يتم غالباً تقويم الأداء بصفة دورية منتظمة، كل سنة أو كل ستة شهوراً مثلاً، إلا أنه هناك حالات لا تتصف بفترة الانتظام الدورية، مثل:
- فترات تقويم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
 - بعد الانتهاء من مشروع معين أو من مراحل مختلفة فيه.
 - عند انخفاض إنتاجية الموظف.
 - حينما يكون الأسلوب المتبع هو "الإدارة بالأهداف".
 - التقويم غير الرسمي، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً.
- ويفضل في بعض الأحيان التقويم غير الرسمي عن التقويم الرسمي، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقويم الدوري المنتظم.

العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم:

إن نتائج التقويم إما أن تكون إيجابية أو سلبية، وهذه النتائج ترتبط بالحالة التي يكون عليها الموظف. فهو إما أن يكون غير قادر على الأداء أصلاً، أو أن يكون قادراً ولكنه غير راغب.

١- حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء:

- قد يكون هناك من العوامل والأسباب ما يؤدي إلى عدم قدرة الموظف على تحقيق المطلوب منه ولو رغب في ذلك، وأمثلة هذه العوامل ما يلي:
- نقص التجربة والخبرة.
 - عدم توفر المقدرة.
 - نقص المستوى التعليمي ومستوى المعرفة.
 - الحالة الذهنية.

- الطاقة الجسدية والناحية الصحية.
- عدم القدرة على الإدراك.

٢- حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك:

وتنشأ هذه الحالة نتيجة لتواجد بعض الظروف المحيطة بالموظف وهي أما ظروف ناشئة عن طبيعة العمل، أو الأنظمة والقواعد، أو ظروف شخصية خاصة

استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء:

- بدأت بعض المنظمات وخصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام الحاسب الآلي في عملية تقييم الأداء.
- استطاعة هذه المنظمات بمتابعة أداء الموظفين وتحليل نتائج الأداء، بشكل دقيق وبمساعدة كميرات للمراقبة تستخدم بواسطة الحاسب الآلي.
- هناك الكثير من المعارضين لهذا الأسلوب، بسبب أن العنصر البشري معرض لحالات الخطأ.
- وهناك من يرون بعدالة هذا الأسلوب خصوصاً بالنسبة لمنح المكافآت.
- ويؤيد الكاتب وجهة النظر القائلة "إن استخدام الحاسب الآلي ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقييم، وأن الأفراد إذا ما ترك لهم الأمر في تحديد وقياس النتائج فإنهم يمكن أن يصلوا إلى نتائج عادلة شريطة أن يدربوا على ذلك".

أن نزاهة عملية تقويم الأداء في مجتمع إسلامي تحتاج إلى توفير عنصر الخوف والتقوى من الله، من جانب القائم بالتقويم، ومن جانب المرؤوسين أنفسهم.

مقابلات تقويم الأداء:

يجب أن لا تظل نتائج التقويم سرية، فعلى الموظف أن يعرف مناطق القوة والضعف في أداءه، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء:

- ١- الإعداد الجيد للمقابلة.
- ٢- تحديد أهداف واضحة.
- ٣- تجنب الانتقاد الشخصي.
- ٤- التوازن في عرض الجوانب السلبية والإيجابية.
- ٥- الابتعاد عن مقارنة أداء الموظف بأداء زملائه في العمل.
- ٦- إعطاء الحرية للموظف في التعبير عن نفسه.

أنواع مقابلات تقويم الأداء:**أولاً: مقابلات "أخبر وأقنع":**

- الهدف من هذه المقابلات هو أخبار الموظف بنتائج تقويم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.
- كلما كان المشرف محبوب وكلما عرف عن العدالة كلما كان الموظفون راضين بالتقويم وبأسلوب المشرف في عرض نتائج هذا التقويم.
- ينجح هذا الأسلوب عادة مع الموظفين الجدد الذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفيهم عن أدائهم.
- ويحتمل نجاح هذا الأسلوب في حالات النتائج السيئة للغاية للتقويم والتي يتمخض عنها قرارات في غير صالح الموظف سواء كان جديداً أم قديماً.

ثانياً: مقابلات "أخبر واستمع":

- هذه المقابلة من طرفين، فهي بعكس الطريقة الأولى، حيث يترك الحديث للقائم بالمقابلة بدون سماع وجهة النظر الأخرى.
- وقد يترتب على الاستماع لوجهة نظر الموظف أن يقتنع القائم بالمقابلة بما ورد فيها، من ثم يقوم بتعديل نتائج التقويم تبعاً لذلك.
- وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم عن طبيعة العمل وظروفه.

ثالثاً: مقابلات "حل المشكلات":

- يلعب القائم بالمقابلة في الأسلوبين السابقين بدور الحكم. أما في هذا الأسلوب فإنه يلعب دور "المساعد".
- الهدف من هذه المقابلات هو طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول اللازمة.
- إن تأثير هذا النوع من المقابلات على الموظف سيكون حياًدياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه هنا.

وفي كلا الحالات فإن مهارة القائم بالمقابلة تلعب دوراً رئيسياً في نجاحها، وقد يستخدم جميع هذه الأنواع في مقابلة واحدة.

التأكد من فعالية تقويم الأداء:

- يجب أن يعرف المديرون والمشرفون أن نتائج التقويم ستكون عرضة للمراجعة من قبل الإدارة العليا.
- تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من عملية التقويم.
- يجب أن تؤدي عمليات التقويم إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.
- إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء.

المحاضرة الثامنة

التدريب

تعريف التدريب:

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

وتجتمع جميع تعاريف التدريب لتنصب حول التركيز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

يختلف التدريب عن التعليم حيث أن التعليم يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدارس والجامعات.

أهمية التدريب في المنظمات:

- التدريب صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة العصر.
- تحسين قدرات الفرد وتنمية مهاراته، ومن ثم الإسهام في تحسين مستوى الفرد اقتصادياً واجتماعياً.
- جميع العاملين بحاجة للتدريب سواء الموظفين الجدد أو الموظفين على رأس العمل.

أهداف وفوائد التدريب:

أولاً: للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين الروح المعنوية في مجال العمل.
- يساعد على التطوير التنظيمي.
- زيادة قدرة المنظمة في حل المشكلات.
- يعمل على تطوير قيادات جديدة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.
- تحسين المهارة والمعرفة في المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها خارجياً.
- يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها.
- يعمل على تنمية مهارات القيادة والدافعية.
- تخفيض حوادث وإصابات العمل.
- يرسم سياسة تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: للأفراد:

- يساعد الفرد في فاعلية القرارات.
- يساعد على التعامل مع الضغوط.
- يساعد في الثقة بالنفس، وتطوير الذات.
- يقدم معلومات عن كيفية تحسين الاتصال.

- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي.
- يكون للفرد مهارات جديدة.
- يفتح المجال للتقدم والترقية.
- يزيد من الدخل الاقتصادي للفرد.

ثالثاً: العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي:

- تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد والمجموعات.
- ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي.
- يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة.
- يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم والنمو والتنسيق المشترك.
- يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية للمنظمة.
- يرفع من معنويات العاملين.
- يحقق عملية الانسجام بين الأفراد.
- يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل.

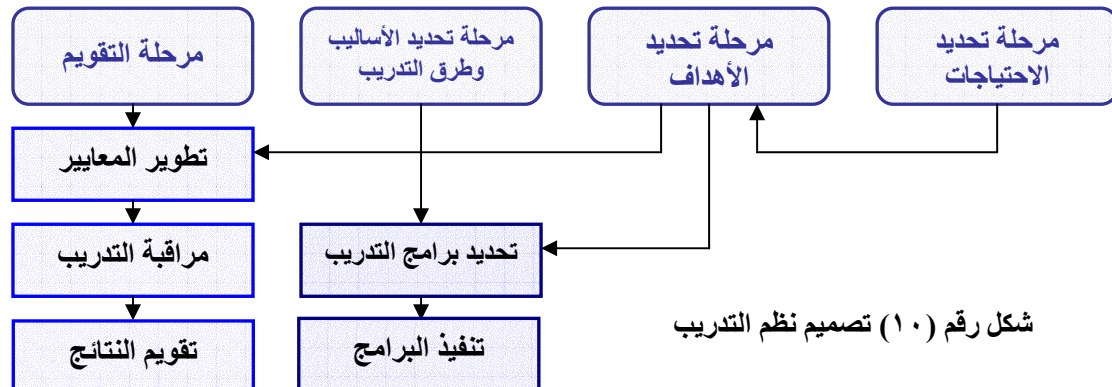
مبادئ وشروط نظم التدريب:

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- ٢- يجب أن تلبي البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن تشمل كل فئات الموظفين.
- ٣- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط على أهداف زيادة الإنتاجية.
- ٤- التأكد من صلاحيات البرامج التدريبية.
- ٥- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب.
- ٦- توفر المعلومات المرتدة بما يسمح بتطوير أساليب التدريب.
- ٧- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب.
- ٨- إقناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند التحاقهم بالبرنامج.

تصميم نظام التدريب:

إن نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل هي:

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



شكل رقم (١٠) تصميم نظم التدريب

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

في إطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة لابد أن نجيب على الأسئلة التالية أولاً:

- في أي مواقع المنظمة نحتاج التدريب؟
- من الذين يحتاجون التدريب؟
- ما هو نوع التدريب المطلوب؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تتحدد في الواقع على ضوء تحليل شامل ومتكامل للعناصر التالية، المنظمة، العمل، والأفراد:

١ - **التحليل التنظيمي:** ويهدف لاكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات، ومن أهمها:

- تحليل الهياكل التنظيمية ومدى توافقها مع متطلبات العمل.
- الأنظمة واللوائح والسياسات.
- تركيب القوة العاملة.
- معايير الأداء.
- التكاليف.

٢ - **تحليل الوظائف:** تهدف إلى تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم.

٣ - **تحليل الأفراد:** تهدف إلى تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة المهارات ومن ثم توجيه الأفراد المحتاجين للتدريب.

أهم طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- ١ - اللجان الاستشارية.
- ٢ - مراكز التقويم الإداري.
- ٣ - استبيانات الاتجاهات.
- ٤ - المناقشات الجماعية.
- ٥ - مقابلات الموظفين.
- ٦ - مقابلات الخارجين من الخدمة.
- ٧ - ملاحظة السلوك والتصرفات.
- ٨ - تقويم الأداء.
- ٩ - قوائم الاستقصاء.
- ١٠ - اختبار المهارات.
- ١١ - طلب من الإدارة أو الرئيس المسئول.

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

عندما نتضح الحاجة الفعلية للتدريب، تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم التدريب وهي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية.

- كما لابد من توفر معايير معينة هي:
- لابد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
 - لابد وأن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب.
 - لابد وأن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعاً، سواء من حيث الوقت، أو التكلفة أو جودة الأداء.

ثالثاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة ومتكاملة وهي:

- ١- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب.
- ٢- اختيار البرامج التدريبية.
- ٣- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

١- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب:

- أ- التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب.
- ب- التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب.
- ج- معرفة النتائج، لا بد أن يصمم البرنامج التدريب بحيث يتاح معرفة النتائج.
- د- الاحتفاظ بمكاسب التدريب، (إعطاء الفرصة للمتدرب بتطبيق ما حصل عليه من معلومات في مجال عمله).
- هـ- تصميم الأسلوب التدريبي الجيد.
- و- الاستعدادات، (مثل الإعلان عن قيام دورة بفترة كافية...الخ).
- ز- تسريع عملية التدريب بالشكل المثمر.

٢- اختيار البرامج التدريبية:

اختيار البرنامج المناسب لكل فئة من الموظفين بحيث يحقق الاستفادة من التدريب.

٣- تحديد طرق التدريب:

- أ- التدريب على رأس العمل On – The – Job Training:

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

والتدريب على رأس العمل يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف، ويظهر على صور متعددة منها:

 - التدوير الوظيفي Job Rotation:

ويتم انتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد، أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة، ثم يحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

■ التوسع الوظيفي Job Enlargement:

من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات. وغالباً ما يكون المتدربون هنا من المدراء، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين الماهرة.

■ التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training:

هنا يقوم المشرف على الموظف بالقيام بخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بدون مساعدة.

ب- التدريب خارج العمل Of – The – Job Training:

- يشمل على البرامج التي تتم خارج مكان عمل الموظف، وتتم على صورتين:
- التدريب في مقر المنظمة.
- التدريب خارج المنظمة، في الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب المتخصصة.

وتتميز البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة بما يلي:

- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- توفر المدربين المتخصصين.
- تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد، الأمر الذي يتيح للمتدربين الاحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.
- ازدياد فرص الاستيعاب لبعد مكان التدريب عن مقر العمل.

وأهم الوسائل التدريبية في هذا المجال:

- المحاضرات، (الأكثر شيوعاً).
- الندوات وحلقات العمل، (وسيلة متعددة الاتصالات).
- الوسائل السمعية والبصرية.
- المحاكاة، (كما لو كان في عمله الحقيقي).
- التنمية الذاتية، (بدون مدرب).
- دراسة الحالات.

رابعاً: مرحلة تقويم فعالية التدريب:

١- تقويم المتدربين:

بعد الانتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي.

٢- متابعة الرؤساء أو المشرفين:

- أ- قياس النتائج: يجب قياس النتائج على المتدربين كماً ونوعاً، قبل وبعد التدريب للتعرف على آثار ونتائج التدريب.
- ب- تقويم التأثير المطلوب من التدريب.

المحاضرة التاسعة

التنمية الإدارية وتطوير المديرين

تعريف التنمية الإدارية:

هي العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل، بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح.

أهداف التنمية الإدارية:

- تجنب التقادم الإداري، (تجنب الجمود والسعي نحو التجديد).
- تخطيط عملية الإحلال، (تخدم عملية الترقية إلى المراكز العليا).
- إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد، (الوصل إلى المراكز العليا، والشعور بالإنجاز).

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

العناصر	التنمية الإدارية	التدريب
الأهداف	■ زيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد.	■ زيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد.
الموضوعات	■ التوسع والتشعب في المهارات	■ يركز على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية.
الاستمرارية	■ عملية مستمرة ويجب أن لا تتوقف.	■ تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.
التنمية الذاتية	■ مسئولون عن تنمية قدراتهم الشخصية	■ يقدم التدريب للأفراد عند الحاجة فقط.
مدة التدريب	■ مدة طويلة.	■ مدة قصيرة.
طرق التدريب والتطوير	■ تركز على زيادة المهارات الفكرية للإداريين.	■ تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين.

من هم المديرين؟

هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم، وهو أيضاً مسئول عن توجيه رؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها. ومن خلال هذه المسئوليات، فإن المدير أيضاً يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين رؤوسيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم.

لماذا تنمية المديرين؟ "الأسباب"

- ١ - تعقد العملية الإدارية.
- ٢ - الطلب المتزايد على الإداريين نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة تطور المنظمات.
- ٣ - الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

إجراءات التنمية الإدارية:

أولاً: تقدير احتياجات المنظمة من المديرين:

تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل، والأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسعة أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية.

ثانياً: مراجعة مخزون المهارات:

مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعلى. وهذا المخزون هو عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية، خبراتهم الوظيفية، ونتائج تقييمهم... الخ.

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 مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية. وبعد ذلك يتم تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير، ومكان التطوير والتدريب.

مجالات التنمية الإدارية:

إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة العليا، والوسطى، والإشرافية، فإننا سنجد احتياجات مختلفة للتطوير والتدريب الإداري.

فتركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية، مثل، (تقويم الأداء، تحديد الأهداف، الاتصالات والانضباط)، بينما تركز برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى على الجوانب العامة للمنظمة، مثل، (التخطيط، اتخاذ القرارات، وحل المشاكل المالية والإنسانية، وعلاقات المنظمة مع الخارج، وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة).

وقدم لنا **"دسلر"** تصوراً لمجالات التدريب والتطوير والمقترحات للمستويات الإدارية الثلاثة في الجدول التالي:

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
■ بناء فرق العمل، وإدارة الوقت. ■ التخطيط، التنظيم، تقويم الأداء. ■ التأقلم مع الضغوط، العلاقات الإنسانية. ■ الإدارة المالية وتخطيط الميزانية. ■ تحديد الاستراتيجية والأهداف. ■ إدارة الاجتماعات. ■ الاتصالات الشفوية. ■ علاقات الموظفين. ■ اتخاذ القرارات. ■ تكوين السياسات.	■ تقويم الأداء. ■ التحفيز. ■ القيادة. ■ الاتصالات الشفوية. ■ تدريب المرؤوسين. ■ التخطيط والتنظيم. ■ معرفة السلوك الإنساني. ■ الاتصالات الكتابية. ■ إدارة الوقت. ■ بناء فرق العمل. ■ اتخاذ القرارات. ■ إدارة الاجتماعات. ■ التفويض. ■ اختيار الأفراد.	■ التحفيز. ■ تقويم الأداء. ■ الاتصالات التحريرية. ■ معرفة السلوك الإنساني. ■ تدريب الموظفين. ■ تحديد الأهداف والأولويات. ■ الانضباط. ■ التخطيط والتنظيم. ■ التوجيه والإرشاد. ■ اختيار الأفراد. ■ اتخاذ القرارات. ■ تدريب المرؤوسين.

كما قدم **"بيتش"** أيضاً نموذجاً آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية حسب العناوين الرئيسية للموضوعات وكذلك محتويات كل موضع، كما يلي:

- ١- المنظمة.
- ٢- مبادئ الإدارة ونشاطاتها.
- ٣- العلاقات الإنسانية.
- ٤- المعرفة والمهارات الفنية.
- ٥- الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ٦- المهارات الشخصية.

أساليب التنمية الإدارية:

أولاً: التنمية على رأس العمل:

الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب على مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة.

١- الترقية المخططة:

- يقوم مبدأ التطوير هنا على تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية التي تكون أمامه.
- كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري، وكيفية اكتساب هذه الخبرة.

٢- تبادل الأدوار:

- هنا يتم تعريض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة.
- مما يتيح لهم فرص الترقية في كل قطاعات العمل بالمنظمة.
- ويوسع الخبرة والمهارة الفنية للمديرين، ويزيد من قدرة المديرين الإشرافية.
- ومن عيوبه، هو قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من أن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيتهم في المستقبل.
- كما أن الرؤساء أنفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مرؤوسيههم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

٣- المشروعات الجانبية:

- تكليف الإداريين بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتى يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية.
- يعطى هذا الأسلوب فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع.

٤- التكليف بواجبات مؤقتة:

- هنا يتم التكليف بشغل مناصب إدارية "بالنيابة".
- ويؤخذ على هذا الأسلوب شعور المدير المكلف بالحرية المحدودة في معالجة المواقف الهامة، الأمر الذي يجبره على إتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في معالجة الأمور، أو التشاور مع الرئيس الغائب قبل الإقدام على قرار.

٥- إيجاد مناصب إدارية مساعدة:

- تقوم خطة تطوير المديرين في هذا الإطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل "مساعد المدير لـ...".
- ومما يحد من هذا الأسلوب هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين، خوفاً من أن يحتلوا مراكزهم مستقبلاً.

ثانياً: أساليب التنمية خارج إطار العمل:**١- المباريات الإدارية Management Games:**

- 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 المجموعات المتدربة إلى أربعة أو خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافاً، مثلاً، (زيادة نسبة مبيعاتها في السوق). وكذلك اتخاذ قرارات نحو تحقيق هذا الهدف.
- ويؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفته والجهد الكبير الذي يبذل في الإعداد له.

٢- الحلقات الدراسية:

- قد تتم هذه الحلقات في مراكز تطويرية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد، أو مراكز التطوير الإداري، أو الجمعيات الإدارية.
- يتميز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجالات التدريب.
 - ويؤخذ عليه أنه كثير التكلفة.

٣- تمثيل الأدوار Role Playing:

- الهدف الأساسي لهذا الأسلوب التدريبي هو تحليل المشاكل الإنسانية في مجال العمل وتطوير المهارات اللازمة لعلاجها.
- أهم مزايا هذا الأسلوب، هو إضفاء روح المشاركة لدى الجميع، والتدريب على مشكلات واقعية فعلية، والتعرف على الأخطاء.
 - ومن ناحية أخرى، فإن هذا النوع من التدريب قد لا يلقى قبولا من بعض المتدربين الذين ينظرون إليه على أنه من ضياع الوقت، كما أنه يحتاج إلى مهارة فائقة من قبل المتدرب في تقليد الحالة أو الموقف.

٤- تمثيل السلوك Behaviors Modeling:

- ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الإشرافية من الإدارة على حل المشاكل.

٥- تدريب "إثارة المشاعر" أو المجموعات المتناظرة:

Group, Sensitivity Training Or Encounter

- إن 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.

تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية:

- لا تختلف استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين عن تلك التي تحدثنا عنها في تقويم فعالية التدريب، فهي يجب أن تستند على الاستراتيجيات التالية:

١- قياس ردود فعل المتدربين.

٢- قياس درجة التعلم.

٣- قياس درجة التغير في السلوك.

٤- قياس كفاءة المنظمة ككل.

وتتم عملية القياس بطريقتين، هما:

- استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين نهاية البرامج التدريبية مباشرة.
- متابعة الرؤساء المباشرين المديرين للتأكد في فعالية عملية التنمية الإدارية.

المحاضرة العاشرة

التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير الإداري:

عرف **"بيتش"** التطوير التنظيمي بأنه "عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير **سلوكيات الفرد والمجموعات**، و**بيئة المنظمة**، و**أنظمتها**، باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي".

- وفي تعريف آخر للتطوير التنظيمي هو "العملية الخاصة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير ومن خلال تنظيم الأفراد وإداراتهم والوفاء بالتزامات المنظمة في إطار تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين وباستخدام العلوم السلوكية".
- ويعرف **"السلمي"** التطوير التنظيمي بأنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل جل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم".
- ويعرف **"بينس"** التطوير التنظيمي بأنه "عملية استجابة المنظمة إلى التكيف والذي يهدف إلى تغيير اعتقادات، ومشاعر، وقيم الأفراد والمنظمة معاً من أجل مقابلة التطور التكنولوجية، وتغيرات الطلب في الأسواق والتحديات والظروف غير المتوقعة".

وكما نلاحظ فإنه رغم تعدد هذه التعريفات إلا أنه يمكن أن تستنتج منها المفاتيح التالية والتي ترمز لمفهوم "التطوير التنظيمي".

- **العملية:** التغير والتكيف استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية.
- **الهدف:** تغيير الاعتقادات والأفكار والقيم من أجل التجديد والتطوير.
- **الوسيلة:** عوامل تدخل لأحداث التغير المطلوب في الأنظمة، السلوكيات، وأسلوب العمل.
- **النتيجة:** فعالية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغير.

وقد أعاد الكاتب إعادة تعريف التطوير التنظيمي، بأنه: عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لأحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفعاليتها.

مبررات التطوير التنظيمي:

- انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.
- اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.
- التأخر أو التردد في اتخاذ القرارات.
- الازدواجية أو التضارب في اتخاذ القرارات.
- زيادة حجم الأعمال الورقية والتوقعات.
- ازدياد نسبة العوادم والتالف.
- تعقد الإجراءات، أو بطء سير الأعمال.
- كبر سن الإداريين بشكل ظاهر أو العكس.
- كثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة.
- المركزية الزائدة عن الحد.
- التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل.

أهداف التطوير التنظيمي:

يرى "توماسون" أن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي هو "الإحساس بالالتزام، والتوجيه والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة، ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات، ومساندة وتأييد هذه الحلول".

ويمكن تحديد أهداف التطوير في ثلاثة محاور هي:

- تغيير القيم والاتجاهات.
- تحويل السلوك.
- أحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية.

خصائص عملية التطوير التنظيمي:

- عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل.
- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات.
- يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير.
- التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط ولكنه عمل تنفيذي فوري.
- قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء)، في تحديد المشكلات.

مسئولية إحداث التطوير التنظيمي:

أولاً: التدخل الداخلي (من داخل المنظمة):

مميزاته:

- إن تكليف أحد المسؤولين من الداخل أو اختيار لجنة لهذا الغرض يضمن توفر معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد على تشخيص المشكلات وحلها.

- إن اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطي نظرة جماعية لتشخيص المشكلات، ويمهد لتطبيق الحلول دون عوائق أو اعتراضات تذكر من قطاعات التنظيم.

سلبياته:

- إذا لم يكن لدى الإداريين المكلفين بالدراسة الوقت الكافي أو الخبرة التنظيمية فإن اشتراكهم سيكون فيه مضيعة للوقت والجهد.
- قد تتغلب بعض المصالح الداخلية وخاصة إذا كانت هناك صراعات وتكتلات داخل المنظمة، وهذا قد يؤدي إلى معارضة الحلول المقترحة للتطور تشخيصاً وتنفيذاً.
- قد لا يدرك المسؤولون المختارون لتشخيص المشكلات ووضع الحلول مدى عمق هذه المشكلات نظراً لتعودهم على جو العمل السائد وانغماسهم فيه بشكل لم يعودا فيه قادرين على إدراكهم مدى تأثيرها.

ثانياً: التدخل من الخارج (خبراء متخصصون في التنظيم):

مميزاته:

- وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تساعد خبير الخارج في معرفة المشكلات وسرعة تشخيصها وتحديد مسبباتها، ووضع الحلول لها.

سلبياتها:

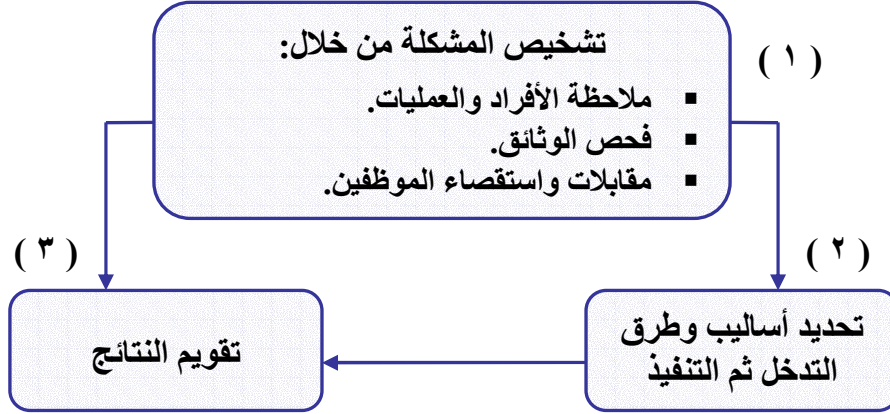
- اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسؤولين في الداخل حول تشخيص المشكلات ووضع الحلول قد لا يساعد على تكوين علاقات ودية، وقد تقود إلى فقدان الثقة بين الطرفين.
- احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
- احتمال نقل بعض أسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

ثالثاً: التدخل الداخلي والخارجي معاً:

- إن هذا الأسلوب هو أكثر أساليب التدخل في إحداث التطوير التنظيمي نجاحاً، إلا أنه أقلهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات.
- يتميز بتوفر المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومات الميدانية على واقع المشكلات القائمة أو التغيير المطلوب.

خطوات إحداث التطوير التنظيمي:

- كيف نبدأ وكيف ننهي من عملية التطوير؟
- إن عملية التطوير التنظيمي تتكون من ثلاث خطوات أو مراحل:
- ١- التشخيص التنظيمي.
- ٢- تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير.
- ٣- تقويم النتائج.



شكل رقم (١١) مراحل التطوير التنظيمي

الخطوة الأولى: التشخيص التنظيمي: عناصر التحليل:**الهدف من عملية التشخيص:**

- الجانب أولاً: تحديد التغيرات المستقبلية لمواجهة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الجانب الثاني: تحديد المشكلات التي واجهتها أو تواجهها المنظمة، وأكثر هذه المشكلات تدور حول:
 - الأهداف.
 - البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمية).
 - الحوافز.
 - الأنظمة المساندة.
 - العلاقات الوظيفية.
 - الأسلوب القيادي.

الخطوة الثانية: تحديد أساليب التغيير والتطوير:**الأسلوب الإنساني:**

يتميز استخدام الأسلوب الإنساني في تحديد وتشخيص المشكلات التي تحدث بين الأفراد والجماعات، ثم إيجاد الحلول اللازمة لها.

الأسلوب الفني:

يفترض أن مشكلات المنظمات غالباً ما تدور حول قضايا التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات، وبين الجوانب الفنية للعمل.

الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي في كلتا الطريقتين:**١- تحليل الأدوار Role Analysis:**

- الهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والانسجام والتعاون بينهم.

- ويتم ذلك من خلال حلقات عمل أو ندوات يجمع فيها الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة للتناقش والحوار بحضور خبير أو مدرب.

٢- البحوث المسحية والمعلومات المرتدة:

- يوزع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة، مثل، ظروف العمل، الخدمات، الرواتب... الخ، ثم تحلل هذه الاستقصاءات، تمهيداً للبحث عن الحلول للمشكلات.

٣- تدريب الحساسية وإثارة المشاعر:

- الهدف من هذا الأسلوب هو المكاشفة والمصارحة بين أفراد الإدارة.

٤- بناء المجموعات Team Building:

- هنا يقوم المدرب (الخبير) بجمع معلومات عن مشاكل قطاع معين ثم يقوم بجمع مدير هذا القطاع مع موظفيه للمصارحة والمكاشفة.

٥- إعادة التصميم الوظيفي:

- يقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي هو أن تصميم العمل يجب أن يكون بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية، والفنية للعمل، فيعاد دراسة العمل الذي يؤديه الموظف وإعادة تصميمه من جديد في حالة وجود مشاكل تعيق تحقيق الهدف من هذا العمل من قبل الموظف.

الخطوة الثالثة: تقويم النتائج:

- يمكن استخدام بعض المؤشرات في قياس النتائج التي أحدثها التطوير التنظيمي، مثل مؤشرات الربحية، وحجم المبيعات، والتكاليف، والغياب، ومعدل دوران العمل، والإنتاجية، ونسبة العادم، أو درجة الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين.

إن إحداث التغير والتطوير التنظيمي يستلزم اتخاذ الخطوات التالية:

- الاقتناع بأهمية التغير والعمل على البدء به.
- تشخيص المشكلة.
- اختيار وسائل التطوير لإحداث النتائج المطلوبة.
- تطبيق وتنفيذ وسائل التطوير في الوقت المناسب.
- تقويم النتائج.

الجزء الرابع

تعويض الموارد البشرية

المحاضرة الحادية عشر: تقييم الوظائف ونظام الأجور

المحاضرة الحادية عشر

تقييم الوظائف ونظام الأجور والرواتب

تعريف الأجر:

الأجر هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي.

إن المقصود بالأجر هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً. سواء أجرأ أو راتباً، مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، وأية بدلات أخرى.

تقييم الوظائف

JOB EVALUATION

مفهوم تقييم الوظائف:

- يعني "تقييم الوظائف" العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عمل قياساً بباقي الأعمال في المنظمة.
- أو أنها العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- كما تعني هذه العملية "ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه".

المبررات التي تدعو المنظمات إلى القيام بهذه العملية:

- ١- تحديد هيكل رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، ويمثل مرجعاً يمكن العودة إليه عند الحاجة.
- ٢- توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور.
- ٣- المحاضرة في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- ٤- وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها.
- ٥- تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
- ٦- التقييد بالأنظمة والتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

أهداف عملية تقييم الوظائف:

- تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها.
- المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة.
- تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.
- تقييم الوظائف بطريقة موضوعية وعادلة يساعد في استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل.

مسؤولية تقييم الوظائف:

السائد في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى "لجنة متخصصة" تشكل من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية. وقد تضم أعضاء ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة. وقد تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة.

ويجب أن تكون هذه اللجنة على علم بطرق تقييم الوظائف وعلى علم بالأجور السائدة في السوق، ولا ينتهي عمل هذه اللجنة بمجرد انتهاء أعمالها، بل قد يستدعي الأمر إلى مراجعة دائمة لتصنيف بعض الوظائف نتيجة للتطورات المحدثة عليها.

طرق تقييم الوظائف:

١- طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking:

- هي أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية والمالية لاستخدام طرق أخرى.
- تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها. ابتداءً من أعلى وظيفة إلى أدنى وظيفة.
- وتتميز بالسهولة في التطبيق غير أن أهم عيوبها أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

٢- طريقة التصنيف الوظيفي أو الدرجات

:Classification Or Grading System

- يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة، ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت، أو ما يسمى بالوظائف النموذجية Benchmark Jobs.

- تتميز هذه الوظيفة بشيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي وفئات الوظائف الإدارية، والهندسية، والعلمية في القطاع الخاص.
- وهي أفضل من الطريقة السابقة لأنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.
- غير أن من أهم سلبياتها استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف. كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاؤها وصفاً واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة. وتتطلب هذه الطريقة جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة.

٣- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison:

- تتطلب هذه الطريقة من "لجنة تقييم الوظائف" مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى. وتتكون عوامل المقارنة من الجوانب المتعارف عليها في كل الوظائف وهي:
(المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، ظروف العمل).
- ويقارن كل واحد من هذه العوامل بين وظيفة وأخرى في نفس الوقت، ويسمح هذا الأسلوب للجنة التقييم أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء أجر لكل عامل من عوامل المقارنة ليتحدد في النهاية أجر لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى. وقبل أن يتقرر الأجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الأجر المقترح بالأجور المماثلة لنفس الوظائف في السوق.
- وتتميز طريقة "مقارنة العوامل" بالوضوح والسهولة في استنادها على معايير معينة، غير أنه يصعب إقناع الموظفين بعادتها أحياناً. كما أن عدم الدقة في قياس أجر الوظائف النموذجية المماثلة في السوق قد يؤدي إلى عدم الدقة في قياس أجر الوظائف الأخرى بالمنظمة.

٤- طريقة النقط Point System:

- تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام وهي تشبه طريقة "مقارنة العوامل" في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة. كما أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلاً.
 - خطوات هذه الطريقة:
- ١- تحديد عوامل المقارنة (المسؤولية، المهارة، الجهد، ظروف العمل)...
 - ٢- تحديد الحد الأقصى للنقط التي ستوزع على عوامل المقارنة.
 - ٣- تحديد مستوى الدرجات (منخفض، متوسط، عالي) وكذلك دليل تفسير النقط.
 - ٤- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (باستخدام النسب).
 - ٥- تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل من خلال ضرب النسبة في الحد الأقصى للنقط.
 - ٦- توزيع النقط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية.

نظام الأجور والرواتب

الفرق بين الأجور والرواتب:

الأجر في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي.

إلا أن المفهوم الشائع للأجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعامل أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري. أما الرواتب فتتميز على الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً. والرواتب تدفع عادة لمن يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي الأعمال الإدارية والكتابية.

الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

الأجر النقدي هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل. والأجر الحقيقي هو الأجر الإجمالي (النقدي) ناقص الخصومات، مثل (أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي... الخ).

الأجر كعنصر محفز:

المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين... هذه هي القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل، مثل الاستقرار الوظيفي، ومركز الوظيفة... الخ.

وفي رأي الكاتب أن الأجر هو الأساس في اجتذاب الأفراد ومتى كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى، ومتى كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد يفكرون في البحث عن عمل يحقق لهم دخلاً مرتفعاً.

أسس تقييم الأجور:

أن ما يهم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على أجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة. كما أن على الإدارة أن تأخذ في الحسبان:

- أن يكون هيكل ومستوى الأجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
- أن تكون هناك فروقاً في الأجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
- ألا يؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل أو الموظف وإحساسه بالظلم.
- أن يكون الأجر متماشياً مع درجة السلطة والمسئولية.

ما هو الأجر العادل؟**الأجر : وجهة نظر العامل:**

الأجر من وجهة نظر العامل هو الأجر الحقيقي الذي يحصل عليه ويذهب به إلى المنزل، فهو القوة الشرائية بالنسبة له.

الأجر : وجهة نظر الإدارة:

الأجر من وجهة نظر الإدارة هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع.

سياسات تحديد الأجور للمنظمات:

- ١- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة..
- ٢- إتباع مسلك المنافسة في تحديد مستويات الأجور.
- ٣- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:**أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:**

- يؤخذ بها الاعتبار عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنظمة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً للتالي:
- ١- واجبات ومسئوليات الوظيفة: يتحدد الأجر على أساس مسئوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن... الخ.
 - ٢- معدلات الأجور المماثلة: (معدلات الأجور السائدة).
 - ٣- فرص الترقية والمزايا المالية: كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظائف والعكس صحيح.

ثانياً: العوامل الاجتماعية:

- ١- تكاليف المعيشة: (مستوى الأسعار السائد).
- ٢- الحد الأدنى للأجور. (بعض الدول تضع حداً أدنى للأجور).

ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

- ١- معدل الإنتاج.
- ٢- الإمكانيات المالية للمنشأة.
- ٣- عوامل العرض والطلب.

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:

أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:

- ١- عدم توفر نقابات عمالية تحمي مصالح العمال وتدافع عنهم أمام أرباب العمل.
- ٢- تدخل الدولة في تنظيم الأجور ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية.
- ٣- حماية الدولة من الأضرار التي قد تتجم عن توقف الأعمال والمصالح.

ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي:

- ١- تحديد الحد الأدنى للأجور.
- ٢- تحديد الحد الأقصى للأجور.
- ٣- في الحالات التي يحدث فيها خلاف بين المنظمة والموظفين.

طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية:

أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني):

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً في دفع الأجور للموظفين والعاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج مباشرة (عمال المصانع، والعمالة غير المهرة)، بعكس نظام الأجر الشهري الذي يطبق عادة على الموظفين أصحاب "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، والمهندسين والأطباء، والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

إلا أنه من الصعب تطبيق طريقة الدفع على أساس الوقت إذا لم توجد مقاييس دقيقة لقياس كمية العمل.

ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال. غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية العمل المطلوب إنجازه، كما أنه تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين أو رؤساء العمل.

ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج:

يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي، حيث يصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من سلعة ما.

ويرجع الفضل **لتايلور Taylor** في تحفيز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظام للأجور يعتمد على الإنتاج.

أهم مميزات هذه الطريقة:

- تقدير صاحب العمل مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.

- تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.
- العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.

وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة:

- تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل.
- تعطي مجالاً لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
- تثير الأحقاد بين العمال وإثارة روح الشقاق مما يهدد علاقتهم الاجتماعية.

استقصاء الأجور Wage Survey:

هو مسح واستقصاء للأجور السائدة والتي تدفعها المنظمات الأخرى. وتلجأ كثير من المنظمات لهذا الأسلوب عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.

ويمثل "استقصاء الأجور" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور.

نظام الأجور للإدارة العليا



الأساس في تحديد
أجور الإدارة العليا
ومستويات الزيادة في
الأجر، هو مستوى
الأداء العام للمنظمة.

معايير تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا:

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

ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا 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.

إن رواتب وأجور المديرين لا تحدد عشوائياً بل لا بد أن تحرص المنظمات على وضع كادر للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:

- تحديد فئات وظائف الإدارة العليا.
- تحديد نطاق الراتب والإمميزات الأخرى.
- تحديد أسلوب التدرج في الرواتب.

الجزء الخامس**إدارة شئون الأفراد****المحاضرة الثانية عشر: إدارة الحركة الوظيفية**

المحاضرة الثانية عشر

إدارة الحركة الوظيفية

الترقيات، التنقلات، إنهاء الخدمة، الاستقالات، التقاعد

تتمخض عادةً تقارير تقييم الأداء، وإدارة المسار الوظيفي عن العديد من القرارات والعمليات الإدارية ومن أهمها:

- الترقيات Promotion.
- التنزيل الوظيفي Demotion.
- التنقلات Transfer's.
- الاستغناء المؤقت عن الخدمة Layoff.
- إنهاء الخدمة Dismissals.
- الاستقالات Resignation.
- التقاعد Retirement.

إدارة عملية الترقية

الترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديراً لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته، والترقيات إذا ما أحسنت إدارتها فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد والمنظمة معاً. فهي للفرد تعني حافزاً، كما تعود على المنظمة بمزيد من الإنتاجية والولاء.

وقد تتم الترقية أحياناً ولكن بدون زيادة في الأجر، ويسمى هذا النوع من الترقية بالترقية الجافة Dry Promotion. ويفضل بعض المديرين في الإدارات العليا هذا النوع من الترقيات لأنهم يعطون أهمية أكبر للمركز الأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الدخل.

خيارات واستراتيجيات الترقية:

تواجه الإدارة في موضوع الترقيات ثلاثة خيارات من القرارات:

- ١- القرار الأول: هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أم الأقدمية؟
 - أن الترقية على أساس الكفاءة تعتبر استجابة مباشرة لمفهوم التحفيز والدافعية، وهي في هذا الإطار تمثل الخيار الأفضل للموظفين وخاصة من هم في بداية حياتهم الوظيفية.
 - وتميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقية حسب الأقدمية حينما يتساوى معيار الكفاءة بين موظف قديم وموظف جديد.

- كما أن معيار الأقدمية شائعاً في الأجهزة الحكومية وفي المنظمات التي يتمتع الموظفون والعمال فيها بحماية من تجمعاتهم المهنية. وتحظى الترقية بالأقدمية عادة بتأييد كبار السن، والمجتمع بصفة عامة.

٢- القرار الثاني: كيف يتم قياس الكفاءة؟

- أن قياس الكفاءة يتم وفق معايير تقويم الأداء، إلا أن تقويم الأداء يقيس فقط قدرة الفرد في وظيفته الحالية ولا يعطي مؤشراً لما هو متوقع من أدائه في وظيفة أعلى مسئولية وسلطة.
- فتعتمد بعض المنظمات على تقارير الأداء السابقة كمؤشر مهم في عملية الترقية.
- وتعتمد منظمات أخرى على إجراء بعض الاختبارات لقياس مدى الترابط بين متطلبات الوظيفة الجديدة والموظف أو الموظفين المرشحين لها.

٣- القرار الثالث: هل تتم الترقية بطريقة رسمية أو غير رسمية؟

- كثيراً ما تغلب الصفة السرية على بعض قرارات الترقية وخاصة حينما لا يكون مبدأ ومعيار الترقية هو الكفاءة. بل يكون المعيار الصلة الشخصية والوساطة. فتتعتمد الإدارة حجب أية معلومة عن الأماكن الشاغرة أو مواعيد التقديم للوظيفة.
- غير أن حدوث مثل هذه الحالات الاستثنائية لا يمنع من إتباع كثير من المنظمات مبدأ الترقية بطرق رسمية ومعلنة للجميع. ويتم الإعلان عن الوظائف المتاحة للترقية والشروط بوسائل الإعلان الداخلية للمنظمة.

- قد يرفض بعض الأفراد الترقية إلى مراكز إدارية أو وظيفية أعلى ويفضلون البقاء في وظائفهم، ويجب على الإدارة علاج هذه الظاهرة وتقصي أسبابها وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- ومن الأسباب المحتملة لرفض الترقية ما يلي:
- تحمل الوظيفة الجديدة مسئوليات كبيرة لا تتناسب مع الزيادة في الدخل.
- تمتع بعض الأفراد في وظائفهم الحالية بمراكز أدبية مرموقة أو مراكز نفوذ قد يفقدونها في حالة انتقالهم إلى وظائف أعلى تكون أعلى أجراً ومركزاً.
- الخوف من احتمالات الفشل في الوظائف الجديدة والوقوع في الأخطاء.

معايير أخرى للترقية (المعايير غير الرسمية):

- الأساس في الترقية هو استخدام المعايير الموضوعية التالية:
- تقارير تقويم الأداء (الكفاءة).
- الأقدمية.
- نتائج التقويم المتحصلة من مراكز التقويم الإداري.

كما أن هناك معايير غير رسمية مثل:

- السمات الشخصية لبعض الأفراد: (مثل اللون أو الجنس).

- محابة ذوي القربى.
- العوامل الاجتماعية.
- الصداقة.

الجمود الوظيفي:

يعني الجمود الوظيفي البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل. ومما يساعد على الجمود الوظيفي أمور تتعلق بالمنظمة وأخرى بالموظف.

أسباب الجمود المتعلقة بالمنظمة:

- ١ - عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
- ٢ - شح الإمكانيات المادية التي ترتبط بالزيادة في الرواتب والأجور.
- ٣ - سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.

أسباب الجمود المتعلقة بالموظف:

- ١ - انخفاض مستوى الأداء.
- ٢ - عدم الرغبة والطموح في تحمل مسئوليات أعلى.
- ٣ - عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.
- ٤ - كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

آثار الجمود الوظيفي:

- كثرة الغياب، والوصل للعمل متأخراً، والمغادرة مبكراً.
- حدة الانفعال وسرعة الغضب عند النقد أو المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء.
- انخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل.

أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات للتعامل مع المجمدين وظيفياً:

- ١ - إشعار الموظفين والمديرين أن هناك حدوداً للترقيات، وأنها قد لا تكون متاحة دائماً حتى عند استحقاقها. إن هذا يخفف على الأقل من الشعور بالإحباط لمعرفة الجميع أن هذه قاعدة عامة لا تخص فرداً أو أفراداً معينين.
- ٢ - مساعدة الأفراد الذين يودون البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة وتقديم الاستشارة والنصح، والتزكيات لتسهيل مهمتهم.
- ٣ - وقد يكون من الأفضل توسيع نطاق المراتب الوظيفية حتى وإن بدت مستويات السلطة والإمكانيات المادية ضئيلة. فشعور الفرد بالانتقال من مستوى لمستوى آخر أفضل من بقاءه لسنوات عديدة في مكان عمل واحد.
- ٤ - النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة، أو تحديد نوع من المسارات الوظيفية المزدوجة أو المتعددة.

التنزيل الوظيفي

يعني التنزيل الوظيفي تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وآية إمتيازات أخرى، ويعني كذلك نقله إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أقل، أو تتطلب مهارات أقل مع انخفاض المركز الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد.

أسباب التنزيل الوظيفي الخارجة عن إرادة الفرد:

- إعادة التنظيم في المنظمة، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.
- اندماج المنظمات بعضها البعض.
- الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من نقص عدد الوظائف.

أسباب التنزيل الوظيفي لأسباب فردية:

- عدم كفاءة الفرد وانخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء.

وتلجأ بعض المنظمات إلى استخدام أسلوب "الترقية والتنزيل" معاً، ويتم ذلك من خلال ترقية الموظف إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات أقل. وعادة ما تطل مثل هذه الترقية والتنزيل الموظفين القدامى والذين تقادمت مؤهلاتهم، أو أصبحوا غير قادرين على الاستفادة من التدريب والتطوير.

حركة التنقلات الوظيفية

المقصود بالتنقلات بين الوظائف هو تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى أفقي وبنفس الراتب والمرتبة. وقد يكون المركز الأدبي للوظيفة الجديدة أكبر أو أقل من الوظيفة السابقة.

أسباب التنقلات الوظيفية:

- الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة.
- الرغبة في مواجهة تحديات جديدة في العمل.
- تغيير روتين العمل، وساعات العمل، ومكان العمل.
- زيادة فرص التقدم الوظيفي في المكان الجديد للعمل.
- حينما تظهر الحاجة لانتقال الموظف من عمل لا يشكل أهمية إلى عمل آخر.
- حينما يكون الهدف من نقل الموظف إلى مكان آخر هو تهيئته للترقية نظراً لضيق الفرص في مجال عمله السابق.
- حينما يكون الموظف غير مرضي عنه أو مغضوب عليه (وهنا يعتبر النقل بمثابة التنزيل الوظيفي).
- حينما تظهر الحاجة لنقل الفرد لوظيفة تتطلب مستوى رفيعاً من القدرة والكفاءة.

- حينما يظهر الصراع والخلاف بين الموظف وزملاءه، أو بينه وبين رئيسه في العمل.

مشكلات التنقل الوظيفي:

- تكلفة النقل.
- المشاكل الاجتماعية المرتبطة بنقل الموظف من بيئة إلى أخرى.
- احتمال مواجهة العامل المنقول ظروف سيئة في مقره الجديد.

إدارة عملية الاستغناء المؤقت عن الخدمة

الاستغناء المؤقت يعني تنحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم ثم استعادتهم للخدمة مرة أخرى. فإذا لم تزل الظروف المؤدية إلى الاستغناء المؤقت فإن المنظمة قد تتخذ الإجراء النهائي بصرفهم عن الخدمة بصفة دائمة.

أسباب الاستغناء المؤقت:

- إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة وقرارات غير سليمة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية.
- انخفاض مستويات جودة السلعة أو الخدمة ومن ثم انخفاض حجم المبيعات أو الطلب.
- أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات أو الخدمات.
- حدوث كساد في الوضع العام.

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الأساليب التالية كبديلة عن الاستغناء المؤقت:

- التخفيض التطوعي في ميزانية الأجور والرواتب بموافقة العاملين أنفسهم.
- تجميع مدخرات العاملين من الأجازات وإعطائهم هذه الأجازات دفعة واحدة أثناء الكساد.
- الاستغناء فقط عن العاملين المؤقتين.
- تخفيض ساعات العمل الأسبوعية أو عدد أيام العمل.

الإعلان والإعلام بالاستغناء المؤقت:

لابد الإعلام عن الاستغناء المؤقت بوقت كافٍ، وتوضيح للمستغنى عنهم حقوقهم المالية، وكيفية مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة.

قواعد استرشادية عند الاستغناء المؤقت عن الخدمة:

إن الاستغناء المؤقت أشد خطورةً وضرراً نفسياً على العاملين من حالة إنهاء الخدمة، ومن أجل ذلك لابد من التخطيط الجيد لهذه العملية، ويمكن الاسترشاد بهذه القواعد الاسترشادية في حالة الاستغناء المؤقت:

- التنسيق بين سياسة الاستقطاب والتوظيف وسياسة الاستغناء المؤقت. فيجب الحذر من أن الاستغناء المؤقت عن بعض العاملين يحدث أثناء توظيف غيرهم.
- يفضل أن يتم اختيار المستغنى عنهم على أساس مبدأ الكفاءة وليس الأقدمية.
- يجب إعلام باقي الموظفين أن الإدارة قد انتهت من عملية الاستغناء المؤقت حتى يشعروا بالاستقرار.
- يجب أن لا يكون الاستغناء المؤقت مقتصرًا على صغار الموظفين بل لا بد أن يمتد لكل الفئات إذا استدعت الضرورة.
- إذا كان الاستغناء المؤقت بسبب ضعف الأداء فيجب الحرص على إثبات ذلك بكافة الوثائق تجنباً للمسائل القانونية للمنظمة.
- يفضل أن يتم إعلام المستغنى عنهم في الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل أو بعد العطلة الرسمية للموظف، لإعطائهم الفرصة لتبريد عواطفهم وانفعالاتهم.

إدارة عملية إنهاء الخدمة

أسباب إنهاء الخدمة:

- أداء غير مرضي: وهي تكرار ظاهرة أو أكثر في تقارير الأداء، مثل الغياب المتكرر... الخ.
- السلوك غير القويم: المخالفات المستمرة للأنظمة وقواعد العمل... الخ.
- عدم القدرة ونقص التأهيل للعمل: إذا أتيحت كل فرص التدريب للموظف لرفع كفاءته في العمل ولكنه لم يثبت ذلك.
- عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديد.
- رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها وفض نصوص عقد التوظيف.
- اندماج المنظمة مع أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أخرى.

إجراءات إنهاء الخدمة:

- ١- المناقشات التمهيدية: حيث يشعر الموظف أولاً أنه لا يقوم بالأداء حسب المعايير المطلوبة. أو أنه ينهج سلوكاً غير مرغوب.
- ٢- التوثيق: يجب أن يتبع المناقشات التمهيدية خطاب من الرئيس المباشر يتضمن محتوى هذه المناقشات ومرئيات المنظمة.
- ٣- الإنذار النهائي: توجيه إنذار شفوي للموظف إذا لم تجدي الخطوتين السابقتين.
- ٤- التأكيد الكتابي: يتتبع الإنذار الشفوي تأكيد خطابي يتضمن فحوى الإنذار.

خطوات مقابلات إنهاء الخدمة:**أولاً: تخطيط المقابلة:**

- يخطط للمقابلة في بداية أسبوع العمل ولا تعقد في نهايته أو قبل موسم إجازة.
- الحرص على أن يعرف الموظف المعني بالأمر موعد ومكان المقابلة بالتحديد.
- عدم استخدام التليفون لإعلام الموظف بالخطوة السابقة وإعلامه كتابياً.
- اختصار وقت المقابلة بحيث لا تزيد عن ربع ساعة.
- إحضار جميع الوثائق المطلوبة، مثل ملف الموظف.
- الاستعداد لأي اتصال من الموظف بعد إخطاره بموعد المقابلة والرد على أسئلته.
- وأخيراً الاستعداد بأرقام أجهزة الأمن والإسعاف الداخلي... تحسباً لأي طارئ.

ثانياً: الدخول مباشرة في الموضوع.

ثالثاً: توصيف الموقف: يخبر الموظف بمسببات القرار في جمل سريعة، وبأن هذا القرار نهائي ولا رجعة فيه.

رابعاً: الإنصات للموظف: إعطاء الموظف فرصة للتعبير عن نفسه، مع محاولة تجنب الدخول في جدال معه.

خامساً: مناقشة الحقوق المالية المترتبة على قرار إنهاء الخدمة.

سادساً: حدد الخطوة التالية: إعلام الموظف قبل مغادرته مكان المقابلة بالجهة التي يمكن له مراجعتها أو الاتصال بها لتصفية حقوقه.

استشارات التوظيف الخارجي:

تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات خاصة للموظفين المستغنى عنهم لمساعدتهم وتهيئتهم لوظائف خارج المنظمة، وتقديم النصح والاستشارة والرأي حول أفضل السبل لمساعدته في البحث عن عمل آخر. وهذا العمل تطوعي وليس إلزامي.

إنهاء خدمات القيادات الإدارية**أسباب إنهاء خدمات القيادات الإدارية:**

- انخفاض مستوى الأداء والقدرة، أو تقادم الخبرة.
- انخفاض المركز التنافسي للمنظمة، بسبب سوء الإدارة.
- ارتباك كامل التنظيم وشدة الصراعات.
- إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير.
- استغلال المنصب والنفوذ في تحقيق إمتيازات خاصة، أو تقديمها للغير.
- صعوبة الاستجابة للتطور والتجديد.
- اندماج المنظمة أو شرائها من منظمة أكبر.

قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القيادات الإدارية:

- ١- يقترح علينا "مارك دوريو" الاسترشاد بالقواعد التالية عند إجراء مثل هذه المقابلات:
- ٢- لا بد التخطيط للمقابلة مسبقاً وأن تتم بشكل سري وأن يوضح فيها أسباب الاستغناء.

تعويضات إنهاء خدمات القيايين:

- ١- دفع مبلغ مقطوع.
- ٢- استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الإمتيازات الأخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة أخر. ولكن يجب أن تحدد هذه الفترة.

إدارة عملية الاستقالات

المقصود بالانفصال عن العمل Separation هو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته، سواء كان ذلك من خلال "الاستقالة" Resignation، أو طلب الإحالة إلى التقاعد Retirement.

أسباب الاستقالات:

أولاً: الأسباب الشخصية:

- مقدار الأجر والإمتيازات المالية والمعنوية أقل من المتوقع.
- فرص التقدم الوظيفي بطيئة أو غير متاحة.
- عدم رضا الأسرة وتجاوبهم مع المسار الوظيفي لرب الأسرة.

ثانياً: فرص العمل الخارجية:

- عندما يقدم له سوق العمل فرص أكثر جاذبية ورضا وظيفي أفضل.

ثالثاً: الأسباب المتعلقة بمناخ العمل:

- تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.
- عدم ارتياح الفرد للسياسات والممارسات القائمة في العمل.
- عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- خلو الوظيفة نفسها من المضمون والقيمة الفنية والاجتماعية.
- الإشراف السيئ من الرئيس.
- فقدان روح الجماعة، وكثرة الصراعات والخلافات.
- مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.

كيفية معالجة الاستقالات:

أن ما يسمى "بمقابلات الخروج من العمل" Exit Interview يمكن أن تخدم المنظمة في معرفة الأسباب الحقيقية وراء طلب الاستقالة.

ويمكن القول أن إتباع السياسات التالية قد يحد من الاستقالات:

- زيادة الأجور والرواتب.
- إعادة توصيف الوظائف بشكل دقيق ومعبر عن الواقع الفعلي.
- إعادة النظر في متطلبات التأهيل للوظائف.
- الإغناء الوظيفي (جعل الوظائف ذات أهمية وتشعر الموظف بالأهمية والإنجاز).
- تحسين مناخ العمل وعلاقات العمل بين الرؤساء والموظفين.
- تحسين سبل العمل الجماعي والترويج للعمل التعاوني.
- الاهتمام والتطوير لطرق استقطاب واختيار الموظفين.
- مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم الأسرية.

إدارة عملية التقاعد

أن التقاعد عادة ما يكون بناء على رغبة الفرد وليست طرداً من الخدمة. ولكن هناك من الحالات ما يجبر فيها الفرد على الاستقالة أو طلب التقاعد بإيعاز من المنظمة نفسها أو من خلال تضيق الخناق عليه.

ويعني مصطلح "التقاعد" التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للتقاعد. وفي كثير من الدول فإن السن القانونية للتقاعد غالباً ما تكون بين سن (٦٠-٦٥) سنة مع وجود بعض الاستثناءات.

صور الإحالة إلى التقاعد:

- ١- طلب من الموظف قبل السن الإلزامية.
- ٢- إجراء تلقائي عند وصول الموظف للسن الإلزامية للتقاعد.
- ٣- إيعاز أو تلميح من الإدارة للموظف بطلب التقاعد قبل الفترة الإلزامية النظامية.
 - أ- كنوع من التكرم للموظف مع ضمان كافة حقوقه.
 - ب- كنوع من عدم الرضا عن الموظف والتخلص من مشاكله (بديل للفصل).

دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين:

- تقديم المساعدة النفسية.
- الاستشارات الاقتصادية.
- المساعدة في توفير السكن المناسب، والرعاية الصحية.

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الاستفادة من بعض المتقاعدين:

- تمديد مدة الخدمة. أو استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين.
- تقديم وظائف ذات مسؤوليات أقل، أو تقديم بعض الأعمال من داخل المنزل.

حالة البكاء والتشنج	حالة الاستسلام	حالة التهديد برفع قضية	حالة الدفاع والمساومة	حالة العدوانية والغضب	حالات السلوك المحتمل من الموظف
■ الأسف ■ الحزن ■ القلق ■ البكاء	■ الصدمة ■ عدم التصديق	■ العزم على الانتقام	■ الشعور بالذنب ■ الخوف ■ عدم التصديق	■ الكراهية. ■ الغضب	المشاعر المتوقعة من الموظف عند إبلاغه الاستغناء عن خدماته
■ إذا بكى الموظف فدعه يبكي وقدم له مناديل الورق. ■ تجنب النصيح بأن البكاء ليس من شيمه الرجال. ■ حينما يهدأ الموظف استكمل معه عرض الحقائق ثم أخبره بمجال المساعدة التي يمكن أن تقدمها له المنظمة من أجل البحث عن عمل جيد.	■ أظهر للموظف تقديرك لموقفه. ■ وأسأله إن كان يود الاستماع إلى التفاصيل لاحقاً. ■ أسأل الموظف إن كان يود طرح أي سؤال حول الموضوع. ■ إذا لم تكن لديه أية أسئلة أو استفسارات أخبره بالمساعدة التي يمكن أن تقدمها له المنظمة في البحث عن عمل آخر.	■ دع للموظف حرية للاستفسار عن أي موضوع يرتبط بقرار. ■ لا تترك المجال للخروج عن القضية إلى موضوعات جانبية. ■ تكلم بنغمة رسمية وحازمة.	■ أشعر الموظف بأن هذا الموقف صعب عليك أيضاً كمسؤول. ■ لا تدخل في أي مساومة حول القرار. ■ أعرض المساعدة في مجال البحث عن عمل آخر للموظف من خلال خدمات الاستشارة التي تقدمها المنظمة في هذا الشأن.	■ كرر ما سمعت من الموظف بتأثر لتوحي له بالإنصات والاستيعاب. ■ تجنب المواجهة أو المجادلة أو محاولة الدفاع عن القرار. ■ احرص على الموضوعية والتزم بالحقائق وقدم للموظف المعلومات الكافية.	رد فعل المسئول القائم بالمقابلة: على القائم بالمقابلة أن يتصرف في كل من هذه الحالات على النحو الموضح هنا

تم بحم الله

المحتويات

الجزء الأول: مقدمة في دراسة إدارة الموارد البشرية

- ٤ المحاضرة الأولى: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
١٣ إدارة الموارد البشرية، المفاهيم، الاستراتيجيات والأهداف
١٩ المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية – النشاطات – الوظائف
١٩ العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية
٢٦ نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

الجزء الثاني: تخطيط الموارد البشرية

- ٣٢ المحاضرة الثالثة: تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتصميمها
٣٣ تحليل الوظائف
٤٠ توصيف الوظائف
٤١ متطلبات الوظيفة
٤٢ تصميم الوظائف

المحاضرة الرابعة: تخطيط الاحتياجات البشرية

- ٤٤ مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية
٤٤ أساليب تقدير الاحتياجات البشرية
٤٨

المحاضرة الخامسة: الاستقطاب والاختيار

- ٥٥ الاختيار
٦٠

المحاضرة السادسة: التعيين والتهيئة المبدئية

- ٦٩ التهيئة المبدئية
٧١

الجزء الثالث: تنمية الموارد البشرية

- ٧٤ المحاضرة السابعة: تقويم الأداء
٨٣

المحاضرة الثامنة: التدريب

- ٨٨

المحاضرة التاسعة: التنمية الإدارية وتطوير المديرين

- ٩٣

المحاضرة العاشرة: التطوير التنظيمي

الجزء الرابع: تعويض الموارد البشرية

٩٩	المحاضرة الحادية عشر: تقييم الوظائف ونظام الأجور والرواتب
٩٩	تقييم الوظائف
١٠٢	نظام الأجور والرواتب
١٠٥	نظام الأجور للإدارة العليا

الجزء الخامس: إدارة شئون الأفراد

١٠٧	المحاضرة الثانية عشر: إدارة الحركة الوظيفية
١٠٧	إدارة عمليات الترقية
١١٠	التنزيل الوظيفي
١١٠	حركة التنقلات الوظيفية
١١١	إدارة عملية الاستغناء المؤقت عن الخدمة
١١٢	إدارة عملية إنهاء الخدمة
١١٣	إنهاء خدمات القيادات الإدارية
١١٤	إدارة عملية الاستقالات
١١٥	إدارة عملية التقاعد