



١

تم التحميل من اسهل عن بعد

# عمادة التعليم عن بُعد



## إدارة الموارد البشرية (321 دار)

تفريغ طلاب الاقتصاد والعلوم الادارية  
تلخيص وتنسيق  
Gazwani  
ننسيقات ندى 15

### المحاضرة الأولى

#### ◆ مقدمة في إدارة الموارد البشرية :

▪ الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية .

#### ◆ ركائز ادارة الموارد البشرية :

الركيزة الاولى : الافراد .

الركيزة الثانية : الوظائف .

▪ لا يمكن أن تدير أي منظمة بدون افراد هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير فما دام هناك عمل و أهداف مطلوب انجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين حتى إذا تم العمل من خلال أجهزه وآلات فالافراد هم الذين يشغلونها.

#### ◆ إدارة الأعمال تعرف المنظمة بأنها : " وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر " .

- وجود الأفراد شرط أساسي في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه .
- جميع المنظمات تحتوي على الموارد المادية والبشرية .

**المنظمات الحكومية:** تحتوي على أفراد وتهدف إلى تقديم منفعة ما لجمهور المستفيدين منها أو المواطنين بغض النظر عن تحقيق الربح.

**المنظمات الخاصة:** تحتوي على أفراد تهدف إلى تقديم سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة بغرض تحقيق الربح بصورة أساسية.

**المنظمات الصناعية:** تحتوي على أفراد وتهدف إلى تقديم سلعة مادية ملموسة كشركات إنتاج السيارات .

**المنظمات الخدمية:** تحتوي على أفراد وتقدم الخدمات كالجامعات والمستشفيات .

▪ إذا كانت هناك موارد كثيرة في العمل مثل الأموال والآلات والخامات والمباني والأراضي و الفن الإداري فان الافراد هم موارد ايضا والأهم انهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في اي منظمة .

▪ يطلق على الناس الذين يعملون داخل المنظمة بالموارد البشرية أي أن أي منظمة تمتلك مجموعة من الموارد المادية ومجموعة من الموارد البشرية ومثل الموارد المادية: الأراضي، الآلات، المعدات، المواد الخام، المعلومات .

▪ الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة هي الأهم لأنه لا يوجد أهمية للموارد المادية بدون العنصر- البشري لأنه يعطي الصيغة الحركية للموارد المادية.

### **الأفراد مختلفون :**

▪ خلقنا الله مختلفون ليس فقط من الظاهر وإنما ايضا من الباطن.

**الظاهر:** يشير اننا مختلفون في ملامحنا وأعمارنا وخبراتنا وتعليمنا وجنسنا وهي اختلافات تؤثر في سلوكنا بوضوح

**الباطن:** يشير اننا مختلفون في قدراتنا العقلية و طريقة فهمنا وادراكنا للأمر- وفي طريقة تعلمنا واكتسابنا للقدرات و

المهارات و اتجاهاتنا النفسية وأيضاً القيم والعادات والتقاليد تتبع الباطن.

▪ الاختلافات توضح كيف ان سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض فالسلوك: دالة لصفات الفرد الظاهرة والباطنة.

### **الوظائف مختلفة :**

▪ تختلف الوظائف في طبيعة النشاط الذي تنتمي اليه الوظيفة من حيث كونها :

مالية – ادارية – تسويقية – انتاجية – بحثية .

▪ تختلف الوظائف من حيث نوعية وحجم وعظم المسؤولية والاختصاص الملقاة على عاتقها .

▪ تختلف الوظائف من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها مثل التعليم والخبرة و المهارات والتدريب والجدارة الواجب توفرها لانجاز هذه الوظيفة .

▪ تختلف الوظائف في ظروف ادائها من حيث ظروف العمل المادية المحيطة بالوظيفة كعامل التكيف والاضاءة والمخاطر المعينة .

● **وظائف الإدارة هي :** التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة .

● **وظائف المنظمة ( المؤسسة ) هي :** الإنتاج – التسويق – التمويل – البحث والتطوير – إدارة الموارد البشرية .

◆ **وظيفة إدارة الموارد البشرية :** هي التوفيق بين الأفراد والوظائف .

◆ **تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في :**

□ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

□ تحسين الظروف الاجتماعية للعمل .

□ الاهتمام بالفرد و المجموعة ..

◆ **اي فرد يدير الموارد البشرية عليه ان يكون على علم كامل بـ :**

□ صفات وخصائص الافراد المتاحين امامه

□ صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه.

◆ **من تحليل العلاقة بين الفرد والوظيفة نجد الآتي :**

□ الفرد مناسب للوظيفة تماما .

□ الفرد مناسب للوظيفة جزئياً .

□ الفرد غير مناسب للوظيفة بالمرّة .

◆ **إن اهم ما يحتاجه من يدير الموارد البشرية :معلومات كاملة عن كل من الأفراد و الوظائف.**

**أ - معلومات كاملة عن الأفراد اهمها :**

□ المعارف و التعليم و القدرات .

- الخبرات السابقة و المهارات المختلفة.
- الدوافع و الميول و الاهتمامات.
- الصفات الشخصية.
- معلومات شخصية كالسن و الجنس و الحالة الاجتماعية.

● يمكن جمع المعلومات عن الأفراد من خلال :

- 1- طلب التوظيف.
- 3- الاختبارات الشخصية و النفسية.
- 5- تقارير الأداء و الكفاءة.

**(ب) معلومات كاملة عن الوظائف اهمها:**

- مسئوليات الوظيفة.
  - سلطات الوظيفة.
  - المستوى الإداري للوظيفة.
  - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
  - عدد الافراد الذين يؤدون الوظيفة.
  - الآلات و المعدات اللازمة لأداء الوظيفة.
- بعد ان تتوفر- المعلومات الكاملة عن الافراد و الوظائف تكون مهمة من يدير الموارد البشرية هي :
- التوفيق بين الافراد و الوظائف - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

◆ **يتم التوفيق بين الافراد و الوظائف من خلال ممارسة الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل :**  
الاختبار- - التوظيف -التدريب - تقييم الأداء- النقل - الترقية - الاجور- الحوافز- وغيرها.

◆ **وظائف مدير الموارد البشرية " إدارة الموارد البشرية ":**

① **تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف:**

**يقصد به :** التعرف على الانشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيفها و تحديد مسئوليات من يقوم بها و تصميمها بالشكل المناسب.

② **تخطيط القوى العاملة :**

يعنى تحديد احتياجات المنظمة من انواع و اعداد العاملين بالنظر لظروف العرض و الطلب على العمالة حتى أرى هل لدي فائض أو عجز حتى أعالج هذا الفائض أو العجز حتى لا يؤثر- في قدرات المنظمة في تحقيق أهدافها.

③ **الاختيار- و التعيين:**

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصفيتهم ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب . و انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تختلف عن طبيعتها لشغل الوظائف التنظيمية المختلفة في طبيعتها وهي محدد أساسي لنجاح العنصر البشري لأداء الدور.

④ **تصميم هيكل الاجور:**

تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة بتحديد الأجر المناسب لها.

⑤ **تصميم أنظمة الحوافز:**

**تعنى هذه الوظيفة :** منح مقابل عادل للأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.  
الحوافز- ليست مقابل للأداء التقليدي أو المعياري ولكن للمتميزين.

⑥ **تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين:**

تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا مثل المعاشات و التأمينات الخاصه بالمرض و العجز و البطالة , بالاضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية و الرياضية و الاسكان.

⑦ **تقييم الأداء:**

يقصد به : مقارنة مستوى الاداء الفعلي بالمستوى المخطط و الكشف عن النواحي الايجابية لدعمها و النواحي السلبية لعلاجها .

### 8 التدريب :

يقصد به : رفع مستوى انتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية .

### 9 تخطيط المسار الوظيفي :

يقصد به : احداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى .  
أي تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل و الترقية و التدريب .

## المحاضرة الثالثة

### ♦ العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية :

■ يظن كثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تتفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس وبالتالي فهي مركز تكلفة وليست مركز ربحية طبعاً تكون وجهة نظر خطأ تماماً .  
■ إن مدير الموارد البشرية مطالب من وقت لآخر أن يقدم للإدارة العليا وباقي المديرين معلومات تعكس جدوى وعائد البرامج التي يديرها .

### ■ مركز إدارة الموارد البشرية هي مركز ربحية من الدرجة الأولى لماذا هي مركز ربحية ؟

هناك ميزانية مخصصة للموارد البشرية وبند الأجور و المرتبات والحوافز وهذا بند كبير في ميزانية دولة أو ميزانية أي شركة لكن هناك مردود لهذا الإنفاق وبالتالي إدارة الموارد البشرية هي مركز ربحية وليست مركز تكلفة .  
■ المساعد على التصور الخاطئ لكون إدارة الموارد البشرية مركز تكلفة وليست مركز ربحية أن الاستثمار في العنصر البشري استثمار ذو طبيعة خاصة فالاستثمار في العنصر البشري مردود طويل الأجل .  
■ بعض المديرين يظن ان موضوع الموارد البشرية إنفاق فقط وليس فيه عائد " وهذا خطأ " .  
■ العنصر البشري في المنظمة يأخذوا برامج تدريب مختلفة وأجور ومزايا لكن المردود الذي تأخذه منهم المنظمة يظهر في الأجل الطويل في تنمية قدراتهم وتنمية مهاراتهم مما ينعكس في صالح المنظمة .

### ♦ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ( مدير الموارد البشرية ) هي :

□ وظيفة تخطيط القوى العاملة (تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف ) □ وظيفة الاستقطاب .  
□ وظيفة الاختيار والتعيين . □ وظيفة التدريب .  
□ وظيفة التعويض أو نظام الأجور والحوافز . □ وظيفة تقييم الأداء .

### ♦ المعلومات التي يُطالب بها مدير إدارة الموارد البشرية لتقديمها للإدارة العليا وباقي المديرين :

هذه المعلومات تعكس جدوى وعائد البرامج التي يديرها وهي :

- 1 مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في "تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة " .  
يقصد الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل .
- 2 معلومات تفيد بان أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية " تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح " .
- 3 معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية قادرة على " تقديم معلومات واقعية وكمية " عن تكاليف الأنشطة ونتائج وجدوى هذه الأنشطة .
- 4 معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية " تستخدم سياسات محددة " في ممارستها لوظائفها المختلفة .
- 5 معلومات تفيد بان إدارة الموارد البشرية " تعالج مشاكل محددة وقوية " تظهر من وقت لآخر .

### ♦ أهم أشكال (قوالب) المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا ما يلي :

أ- " تقارير المراجعة الإدارية " وهي تضم معلومات عن :

- 1 التطوير في التنظيم الإداري للموارد البشرية : من حيث استراتيجياته وخطته وهيكلة التنظيم وعلاقته بباقي إدارات المنظمة .
- 2 التطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ومؤهلاتهم وتدريبهم .
- 3 مدى توافق معلومات عن الموارد البشرية وطريقة توفيرها للمديرين وكيفية طلبها ودرجة سربيتها .

- 4 التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية . وعلى الأخص الأنظمة والبرامج المستخدمة والمعدات والأجهزة المساعدة.
- 5 التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية . وذلك في مجالات تخطيط الموارد البشرية, الاختيار, التدريب, تقييم الأداء, الأجور, وغيرها.

**ب- " تقارير أرقام ونسب النشاط " لقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية وتضم معلومات عن :**

- 1 إنتاجية عمل العامل الواحد : إنتاجية العامل الواحد = إجمالي المخرجات / عدد العاملين
  - 2 نصيب العامل من ميزانية الموارد البشرية : = ميزانية الموارد البشرية / عدد العاملين
  - 3 نصيب الريال مخرجات من تكلفة العامل : = ميزانية الموارد البشرية / إجمالي المخرجات بالريال
- هنا احدد نصيب الريال مخرجات من تكلفة العمالة الموجودة بالمنظمة
- 4 إنتاجية ساعة العمل الواحدة = إجمالي المخرجات / إجمالي ساعات العمل
  - 5 إنتاجية ريال أجور = إجمالي المخرجات / إجمالي الأجور
- يفيد عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية في تقييم مستوى أدائها .
  - لا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب من سنة لأخرى بين إدارات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المشابهة إن أمكن.

**♦ هم أوجه الشبه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:**

- الاعتماد على الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- التعاون مع المديرين التنفيذيين في إدارة العاملين بالمنظمة.
- تطابق القيم الخاصة باحترام الفرد وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية وتنمية العاملين من أجل رضاهم الذاتي والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.
- الاعتماد على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وتقييم الأداء والمكافآت.
- توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم ووضع نظم لتدعيم علاقات العمل.

**♦ أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:**

- تركيز إدارة الأفراد بصفة أساسية على غير المديرين ولا يظهر هذا التركيز بوضوح في إدارة الموارد البشرية.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية.
- تؤكد إدارة الموارد البشرية على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية بينما إدارة الأفراد كانت دائماً متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من أفكار لها أبعاد نفسية واجتماعية .
- إدارة الثقافة التنظيمية يعني القيم والأخلاقيات والعادات والتقاليد الخاصة بالمنظمة) .
- إدارة الموارد البشرية تلعب دور أكثر محورية من إدارة الأفراد نظراً لطبيعتها الإستراتيجية.
- إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة إلا إن هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية لمصالح المنظمة ككل.

**المحاضرة الرابعة**

**تحليل وتصميم وتوصيف العمل**

**أولاً : تحليل العمل :**

- يقصد بتحليل العمل : تحديد الأنشطة المكونة له ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة .
- يجب ملاحظة أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (يطلق عليها أحياناً أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

**▪ يبدأ الأمر في تحليل العمل على :**

- 1 التعرف على كل الأنشطة الممكنة التي تؤدي داخل الوظيفة وهذه الأنشطة قد تكون ذهنية أو مادية أو خليط بينهما.

- ② التعرف على طبيعة المهام التي تتضمنها الوظيفة .
- ③ جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها .
- ④ ظروف العمل في الوظيفة والمسئوليات الملقاة على عاتق من يشغلها ومتطلبات شغلها.

### ● الهدف من تحليل العمل :

□ **تصميم العمل :**  
يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية وتحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسئولية ، وتوفر التخصص وتقسيم العمل.

### □ الاختيار :

يساعد تحليل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة ، وان تصفيهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

### □ تقييم الوظائف :

بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور .

### □ تقييم أداء العاملين :

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته، وبالتالي مدى استحقاقه لحوافز أم لا .

### □ التدريب :

إذا تبين أن هناك فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلا والمواصفات المطلوبة فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب

### □ تحديد الاحتياجات من العمالة :

يتم تحديد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين .

### □ تبسيط العمل :

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ومن هنا يمكن الاستغناء عنها ويتم تبسيط العمل .

### □ الترقية والنقل :

يجب أن تتم قرارات الترقية أو النقل استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومواصفات ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى .

□ **التطوير- التنظيمي** يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيبة الأقسام و الإدارات بغرض تطوير الأداء .

### ◆ من يقوم بتحليل العمل ؟

- هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة لتحليل العمل .
- يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في شكله النهائي .

### أ - أدوار مدير الموارد البشرية في تحليل العمل :

- ① إعداد إجراءات تحليل العمل .
- ② التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات.
- ③ تصميم الوظائف.
- ④ إعداد توصيف الوظائف.

- 5 مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها.  
6 دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم.

### ب - أدوار المديرين التنفيذيين في تحليل العمل :

- 1 توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل .
- 2 التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة ومراجعتها.
- 3 مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها.
- 4 إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف .

### ♦ خطوات تحليل العمل :

#### الخطوة الاولى : الحصول على معلومات مبدئية :

مثل طبيعة المنظمة - منتجاتها - هيكلها التنظيمي - اختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام - طبيعة الأعمال - العلاقات بين الأقسام والإدارات - وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال أن وجدت في المنظمة .

#### الخطوة الثانية : اختيار عينه من الوظائف :

إذا كانت المنظمة تعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها فان اختيار عينة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس بالوظائف المشابهة في العينة . أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل دراسة كل الوظائف بلا استثناء .

#### الخطوة الثالثة : جمع البيانات :

أن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل وتهتم هذه الخطوة بـ :  
تحديد نوعية البيانات - تحديد أسلوب جمع البيانات - تحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات .

#### الخطوة الرابعة : تحليل العمل :

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها حيث يتم التعرف بالتفصيل على مكونات الوظيفة من حيث :  
طريقة العمل - الأداء والمسئوليات - العلاقات مع الآخرين - ظروف العمل والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة

### المحاضرة الخامسة

#### تابع موضوع تحليل وتصميم وتوصيف العمل

■ تحليل العمل يتم بدراسة الأنشطة من بداية الهيكل الخاص بالوظيفة وتحليلها وتجميعها في مهام والمهام تحتوي على مجموعة من الأنشطة المتشابهة تسمى مهام او مسؤوليات تجمع في وظيفه واحدة .

#### ■ من الذي يقوم تحليل العمل ؟

هو جهد تعاوني بين المدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي في المنظمة .

#### ♦ تحديد نوع البيانات المطلوبة لتحليل العمل : هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل ومن أهمها :

اسم الوظيفة - تبعيتها التنظيمية - واجباتها - سلطاتها ومسؤولياتها - الاشراف على الآخرين - طبيعة القرارات المتخذة شكل الخامات المستخدمة - طبيعة السجلات والتقارير - المعلومات الداخلة والخارجة للوظيفة - ظروف وإخطار- العمل - المتطلبات الذهنية والعملية - المؤهلات والتدريب - الخبرة المطلوبة لأداء هذه الوظيفة .

#### ♦ تحديد أسلوب جمع البيانات :

هناك اربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع بيانات تحليل العمل , وهي :

□ الملاحظة المباشرة

□ نماذج الاستقصاء .

#### أولاً : المقابلات الشخصية :

يتميز أسلوب المقابلات الشخصية عند استخدامه لجمع البيانات اللازمة لتحليل العمل بعدة مزايا منها على سبيل المثال :



- 1- انه يتيح فرصة إظهار الانشطة أو الاتصالات الغير رسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم أنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة .
- 2- انه يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها .

### أنواع المقابلات الشخصية :

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع رئيسية للمقابلات الشخصية المتعلقة بجمع بيانات تحليل الوظائف :

- ① المقابلات الفردية : هي التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حدة .
- ② المقابلات الجماعية : هي التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام .
- ③ المقابلات مع المشرفين والرؤساء : هي التي يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالإعمال التي يؤديها رؤوسهم .

▪ يعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من اقل اساليب المقابلات تكلفة والسبب :

- لأنه يجمع عدد من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة .
- لأنه يعتبر من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة .
- قد يتم الجمع بين أسلوب المقابلات الجماعية واسلوب المقابلات مع المشرفين وذلك بأن يحضر- المشرفون نفس المقابلة التي تضم عددا من العاملين .
- يفضل ان تكون مقابلة المشرفين خاصة حتى لا يؤثر- وجودهم على استجابات رؤوسهم .

### ♦ المشاكل المتعلقة بالمقابلات الشخصية :

" تكمن المشكله الرئيسية في اسلوب المقابلات الشخصية في تحريف المعلومات التي يعطيها شاغل الوظيفة عن واجباته ومسؤولياته " .

▪ هذا التحريف قد يكون ناتجاً عن احد امرين وهما :

- سوء فهم الشخص للأسئلة او لواجباته ومسؤولياته .
- الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بغرض تضخيم العمل او الوظيفة .
- غالباً ما يكون تحليل العمل مقترناً بإعادة النظر في هيكل الاجور- والحوافز لذا نجد بعض الافراد يببالغون في حجم واهمية الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم اعتقاداً منهم ان هذا سيؤدي الى اجر وحوافز- ومكافآت اعلى لتلك الوظيفة وهذه المشكله تؤدي الى ضياع وقت طويل حتى يمكن التمييز بين البيانات الحقيقة والبيانات المبالغ فيها .

### ♦ بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند عقد المقابلات الشخصية :

- ① ان يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الافراد الذين لديهم خبرات كبيرة في الوظيفة والافراد الموضوعين في وصفهم لواجبات ومسؤوليات وظائفهم .
- ② تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم المقابلة معه وشرح الغرض من المقابلة وسبب اختياره للمقابلة على ان يكون ذلك بأسلوب سهل وشيق .
- ③ ان يقوم اخصائي التحليل بإعادة هيكل المقابلة قبل بدءها . على ان يكون هذا الهيكل هو المرشد له اثناء ادارة المقابلة
- ④ اعطاء فرصة لشاغلي الوظيفة للتعبير- عن رأيه واتاحة بعض الاسئلة ذات النهايات المفتوحة له لكي يسهب في شرح واجباته ومسؤولياته وان يوجه له سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة عما اذا كان هناك بعض النقاط التي لم تغطي في المقابلة ام لا وتترك له حرية الكلام .
- ⑤ اذا اتضح ان شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب او تتابع معين يطلب منه ان يحدد اهمية تلك الواجبات ويرتيبها ترتيباً تنازلياً , او حسب حدوث الانشطة وتابع حدوثها .
- ⑥ بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر .

### ثانياً : الملاحظة المباشرة :

يعتبر اسلوب الملاحظة المباشرة من افضل وسائل جمع بيانات التحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الانشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها , اما الاعمال التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها بسهولة , فإن هذا الاسلوب لا يصلح لجمع البيانات عن تلك الوظائف وغالباً ما يستخدم هذا الاسلوب مع اسلوب المقابلة الشخصية .

♦ هناك طريقتان يمكن اتباعهما في تطبيق اسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية :  
الطريقة الاولى :

1 - يقوم اخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد اثناء تأديته لعمله وفي دورة زمنية كاملة ويقوم بتسجيل ملاحظاته عن أنشطة شاغل الوظيفة وسلوكه اثناء تأديتها .

2- عقد المقابلة الشخصية مع شاغل الوظيفة حيث يقوم من يجري المقابلة الشخصية بالاتي :

- أ - توضيح بعض الأنشطة التي قد لا تكون مفهومة لأخصائي التحليل .
- ب - اضافة بعض الأنشطة التي لم يتمكن اخصائي التحليل من ملاحظتها .

الطريقة الثانية :

" يقوم اخصائي التحليل بالملاحظة وتسجيل ملاحظاته وعمل المقابلة بنفس الوقت اثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله " ويقوم ذلك بأن يستفسر منه على بعض الأنشطة التي يقوم بها اثناء تأديته لعمله ويتميز هذه الطريقة بالاتي :

- 1- فهم سلوك شاغل الوظيفة بشكل افضل وتسجيل اكبر قدر من البيانات من خلال الملاحظة .
- 2- تقليل رغبة العامل في المبالغة كما انه يسلك سلوك طبيعي اثناء العمل .

♦ يتميز اسلوب الملاحظة المباشرة ب :

1 - توفير بيانات فورية عن العمل تتصف بدرجة عالية من الصدق.

2 - أن هذا الاسلوب لا يصلح الا في حالة جمع بيانات عن اعمال ذات سلوك ظاهر .

#### المحاضرة السادسة

تابع جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل :

ثالثاً : فحص سجلات الأداء :

- طبقاً لهذا الأسلوب يعطى لشاغل الوظيفة سجل يقوم بتسجيل الأنشطة اليومية التي يقوم بها فيه وذلك فور قيامه بتلك الأنشطة وبفهم التسلسل الزمني .
- يوفر هذا الأسلوب صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها خاصة إذا اقترن بأسلوب المقابلات الشخصية .
- يعاب على هذه الطريقة احتمال المبالغة من جانب شاغل الوظيفة عند التسجيل وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات المسجلة مع الرئيس المباشر للموظف الذي قام بالتسجيل .

رابعاً : نماذج الاستقصاء :

- طبقاً لهذه الطريقة يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة .
- تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام عند جمع البيانات لتحليل الوظائف .
- نماذج الاستقصاء : هي قائمة ورقية تحتوي على مجموعة من الأسئلة .
- قد تأخذ القائمة أحد شكلين :

**الأول :** تصمم القائمة بحيث تتكون من قائمة من المهام والأنشطة العديدة ويطلب من شاغل الوظيفة أن يشير لتلك المهام التي يؤديها في عمله بوضع علامة صح أمام المهمة التي يقوم بها وأن يحدد زمن اداء كل مهمة .

**الثاني :** تصمم القائمة بحيث تتضمن عدداً من الأسئلة حول الواجبات والمهام الرئيسية التي يقوم بها شاغل الوظيفة .

▪ يفضل لكي تعد قائمة استقصاء جيدة أن تجمع بين الشكلين السابقين في قائمة واحدة ,

▪ تتميز قائمة الاستقصاء بأنها :

1 - وسيلة سريعة وقليلة التكلفة لجمع البيانات ,

2- تناسب حالة جمع البيانات من عدد كبير من شاغلي الوظائف ,

3 - تصلح لأغراض أخرى غير التحليل مثل التوظيف والاختبارات السيكولوجية .

### ◆ مصادر الخطأ في تحليل العمل :

□ عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل :

يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية ويرجع ذلك لسببين :

أ- عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

ب - عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها وتعمره المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء البعض.

□ اختلاف الإجابات :

يحدث هذا الخطأ عندما تكون اجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة او اختلاف تقديره لأهمية النشاط الذي يقوم به أو معتقداته عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات. وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات على أن يقوم اخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للإستجابات الكمية.

□ التغيير في بيئة العمل :

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للإستناد عليه في اعداد تحليل العمل وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف .

□ التغيير في سلوك شاغل الوظيفة :

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج الى الخبرة او سلوك تحت التدريب وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً ولا يعبر عن الواقع.

### ◆ ثانياً : تصميم العمل :

أساس تصميم العمل هو النتائج التي تم التوصل لها في عملية تحليل العمل وبالتالي التصميم هو خطوة تالية للتحليل .

◆ ثالثاً : تصميم الوظيفة :

يقصد بتصميم الوظيفة : تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل المحيطة والأسلوب الذي يستخدم لجمع الأنشطة في مهام وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة .

### ● أسس التصميم الوظيفة :

① التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها . ( يعني نصمم على أساس التشابه ) .

② التتابع في الأنشطة أو المهام .

③ التكامل في الأنشطة أو المهام .

### ● يؤثر- تصميم الوظيفة على خمسة جوانب رئيسية فيها هي :

□ مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل .

□ مدى إمكانية الإنتهاء من عمل متكامل فقد ينصب التصميم على الإنتهاء من جزء بسيط متكرر وقد ينصب على الإنتهاء من عمل متكامل كبير .

□ مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة .

□ درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة .

□ درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز وعن نتائج العمل الذي يقوم به .

■ البنود الثلاثة الأولى : تؤثر- في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة وأهميتها .

■ البند الرابع : يؤثر في الشعور بالإستقلال والمسؤولية يعني هل فيه نوع من الحرية في أداء العمل؟

هل فيه نوع من الإعتمادية ؟ وكل ماقلت درجة الإعتمادية زادت درجة الإستقلالية

- البند الخامس : يؤثر في الشعور- بالعلم و المعرفة بما يحدث .  
وكلها تؤثر في النهاية في حماس ودافعية الفرد والأداء والرضا عن العمل.
- ♦ " ان عمل خبير تصميم الوظائف يمكن أن يهدر أو يدعم بواسطة المديرين التنفيذيين " .

### وفي هذا الصدد يمكن ان تقديم بعض النصائح للمديرين التنفيذيين وهي :

- 1- خفف من رقابتك على المرؤوسين لتشعرهم بالمسؤولية والإستقلال وتتمى رقابتهم الذاتية .
- 2- اعطي عملاً متكاملًا للمرؤوسين ليشعروا بقيمة الوظيفة وأهميتها.
- 3- زد المرؤوسين بنتائج عملهم لدعم المعرفة والمعلومات يعني تعطيهم التغذية العكسية لأن لو عملهم جيد سيكون دافع وحافز- جيد للمرؤوس- وإن كان عملهم سيئ يحاول تلافي هذه الجوانب السيئة في المستقبل .
- 4- أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل ليشعر- المرؤوسين بالنمو وقيمة الوظيفة لانريد عملاً روتينياً بل نريد عملاً به نوع من التنوع لكي نشعر بنوع من الإثراء لهذه الوظيفة لنكسر حدة الملل في هذه الوظيفة.
- 5- اعطي مهمة خاصة للمرؤوسين ليشعروا بالنمو وقيمة الوظيفة.
- 6- امنح مزيد من السلطة للمرؤوسين ليشعروا بالمسؤولية والإستقلال .
- 7- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج اعمالهم ليشعرو بالمسؤولية والإستقلال.

### ثالثاً : توصيف الوظيفة :

● هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل .

●يشمل توصيف الوظيفة العناصر التالية :

#### 1 تعريف الوظيفة :

ويشمل ذلك اسم الوظيفة - مستواها التنظيمي(مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة الدنيا أو المباشر).

مستوى الإدارة العليا : مسئول عن الإستراتيجيات والخطط العامة للمنظمة تحديد رؤية المنظمة .  
مستوى الإدارة الوسطى : الذي فيه المديرين التنفيذيين الذي هم يحمّلوا الإستراتيجيه والمهام الخاصة والأهداف العامة والخاصة بالمنظمة ويحمّلوا محل التنفيذ .

وعلى مستوى الإدارة الدنيا (المباشرة ) : يختص بالعمل اليومي ولازم بتعريف الوظيف تشير الى أي مستوى إداري تنتمي هل هو مستوى ادارة عليا أو وسطى أو مباشرة(دنيا) القسم والإدارة والقطاع التابعة له مستوى الأجر المحدد للوظيفة من الذي قام بالتوصيف من الذي اعتمده وتاريخ اعداده .

#### 2 ملخص عام للوظيفة :

وهو عبارة عن سطرين أو ثلاثة تعطي فكرة عن الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزم من متطلبات للأداء .

#### 3 المسؤوليات والواجبات :

وهي تحديد للمهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة - طرق الأداء المواد والآلات المستخدمة - المستوى الإشرافي ونطاقه.

#### 4 ظروف وبيئة العمل :

وهنا يتم توضيح الظروف المادية التي يمارس فيها العمل وطبيعة موقع العمل .

#### 5 مواصفات شاغل الوظيفة :

مثل المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المهارات - واجتياز اختبارات معينة.

### المحاضرة السابعة

#### ♦ وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية هي :

□ تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف (وظيفة تخطيط القوى العاملة ) □ وظيفة الاستقطاب.

□ وظيفة الاختيار والتعيين . □وظيفة التدريب .

□وظيفة التعويض أو نظام الأجور والحوافز- □وظيفة تقييم الأداء.

● تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف كما ونوعاً مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة .

● يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة هي وجود فائض في العمالة يجب التصرف فيه أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز يجب تدبيره إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة فتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يتأثر بعوامل كثيرة للغاية كما أن تحديد العرض والطلب على العمالة له جوانب مختلفة .

#### ◆ ماهو تخطيط الموارد البشرية " طبيعة الموارد البشرية " ؟

● تخطيط الموارد البشرية هو " محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة سنة عادةً " . وهو يعني طبعاً تخطيط الموارد البشرية أساساً بتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

● يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه " مقابله بين العرض والطلب " . فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط .

#### ◆ أهمية تخطيط الموارد البشرية :

□ يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .  
□ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعماله إلى أقل حد .

□ يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية .  
□ طيب نجي بقى للنقطه الرابعه اللبترز- أهمية تخطيط الموارد البشرية .

□ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه .

□ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل .

#### ◆ علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع :

لا يتم تخطيط الموارد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع وفي أبسط الصور عند قيام المشروع بإعداد الخطة خطة الموازنة التقديرية للعام الجديد هناك بنود خاصة بتكلفة العمالة يجب إدراكها في الخطة أو الموازنة وتحدد هذه التكاليف بهيكل العماله خلال عام الخطة من نوعيات واعداد لهذه العمالة ، وإذا كان المشروع يخطط لعدة سنوات يجب تحديد شكل المشروع في المستقبل من حيث استثمارات وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمه وترجمة كل ذلك إلى الاحتياجات المحددة من الموارد البشرية .

#### ◆ من يخطط للموارد البشرية ؟

يتم تخطيط الموارد البشرية بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

أ - أدوار ومهام إدارة الموارد البشرية في تخطيط احتياجات الموارد البشرية :

① تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة .

② تصميم نظم والمعلومات والإجراءات والنماذج الخاصه بتخطيط القوى العاملة .

③ متابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة .

④ جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام .

⑤ التنبؤ باحتياجات المشروع وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية .

⑥ ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والترقية والندب.

ب - الأدوار الخاصة بالمديرين التنفيذيين في تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة أو تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية هذه الأدوار- هي خمس أدور بالتحديد :

- 1 تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء: تحديد مهارات ومواصفات شاغليها .
- 2 تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً إلى حجم العمل.
- 3 التخطيط للترقيات والتقلات وتحديد الاحتياجات التدريبية .
- 4 استيفاء البيانات المرسله من إدارة الموارد البشرية بصدد تخطيط القوى العاملة.
- 5 المراجعة الدورية لخطة القوى العاملة ومدى مناسبتها.

♦ **النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية :** " يوجد رسمة في المحاضرة " :

أول جزئية عندنا في النموذج هي تحليل لظروف الطلب لتحقيق الاحتياجات من الموارد البشرية :

أ - ظروف الطلب: وهنا يتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلي:

- 1- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
  - 2- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
  - 3- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.
  - 4- التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة.
  - 5- التغييرات التنظيمية التي تقوم الشركة بإعدادها
- إن أي شركة أو أي منظمه هي نظام مفتوح يَأثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بالمنظمة جائز يكون التغيير في الظروف الاقتصادية .

ب - ظروف العرض: هنا يتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلي:

- 1- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج.
- 2- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.
- 3- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين أي تأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العاملين وما قد تؤدي إليه التغييرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها.

● **الفائض أو العجز في العماله :**

- " لو زاد العرض على الطلب عندنا فائض ولو زاد الطلب عن العرض عندنا عجز " .
- من خلال مقارنة ما هو مطلوب بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز من العماله ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف الشركة وظروف عرض العماله خارج الشركة والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العماله الزائدة بأنهاء خدمتها .
- في المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العماله يتم الاستغناء عن العماله الزائدة بسهولة ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً.

### المحاضرة الثامنة

♦ **تحليل المطلوب من العماله :**

هناك عوامل كثيرة تؤثر في أعداد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة ويقوم المديرون التنفيذيون بمسئولية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين .

العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعماله :

□ **تحديد الوظائف المطلوبة :**

- نقطة البداية والخط المباشر لتحديد العماله المطلوبة تكون على أن ليس صاحب الموارد البشرية الذي يحدد أو يتنبأ بالعماله المطلوبة في قسم التسويق والعماله المطلوبة في قسم الإنتاج والعماله المطلوبة في قسم التمويل وقسم الشراء والتخزين لان هذا خط البداية للمديرين التنفيذيين .

▪ إذن كل مدير تنفيذي فيما يختص بوظيفته وإدارته يحدد المطلوب من العمالة أعداد ونوعيات ويرفع تقرير لـ مدير الموارد البشرية بهذا ويستشير مدير الموارد البشرية لو واجهته أي مشكلة ومدير الموارد البشرية يجمع هذه الاحتياجات لتعكس الاحتياجات للمنظمة ككل بأقسامها المختلفة .

### ▪ هل يمكن الاستغناء عن وظائف ؟

المسؤولية الأساسية للمديرين التنفيذيين هي التنبؤ بالعمالة ونريد أن نرى العوامل المرتبطة أو العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة و نقطة البداية أو أول عامل من هذه العوامل المؤثرة هو " تحديد الوظائف المطلوبة " .  
فالمديرين التنفيذيين لازم يسألوا أنفسهم في الخطة الحالية المزمع تنفيذها ما هو المطلوب من العمالة ما هو المطلوب من الوظائف هل يمكن الاستغناء عن وظائف معينة وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفية معينة على أكثر من وظيفة أخرى ؟  
إن عدم كفاءة العمل قد يتم أعزائها إلى وجود عدد كبير من الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها أو ضمها أو دمجها مع وظائف أخرى .

### □ التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم هل العدد المتاح من العاملين أقل أو أكثر من المفروض أن يكون عليه لأداء كل وظيفة بفاعلية وتتم هذه المراجعة على كل وظيفة على حده ويمكن للمديرين الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات في هذا المجال ومن أمثلتها ما يلي :

أ - دراسات العمل والأساليب .

ب المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى مشابهة .

ج - دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها على عددهم المطلوب .

د - دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب .

### □ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها :

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين . وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل بها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

### □ تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج :

يجب على المديرين التنفيذيين أن يدرسوا خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم .  
العنصر الخامس الذي يؤثر بالتنبؤ بحجم العمالة ونوعية العمالة .

### □ تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج :

تتوافر بدائل لدى المديرين التنفيذيين في استخدام مدى الآلية أو التكنولوجيا فهناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة .

### □ تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي ( التغييرات التنظيمية المتوقعة ):

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها كأن يتم دمج أقسام أو تصفيه أقسام بكاملها أو إذابة عمل قسم في قسم آخر أو خلق قسم جديد من قسم قديم وخلق وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف أخرى ويمكن للمديرين التنفيذيين التنبؤ بإمكانية حدوث تغيير تنظيمي حسب الظروف المتاحة مثل إقدام الشركة على استثمارات كبيرة وهامة بعد سنتين من الآن مثلاً أو وجود مشاكل وقلق في كثير من الأقسام وعدم انتظام العمل بها وتضارب الاختصاصات أو عدم إحداث أي إعادة تنظيم بالشركة منذ فترة طويلة .

### □ تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة :

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع وترسم صورته في المستقبل ونوع المنتجات وجودتها وطبيعتها علاقتها بالسوق والمنافسين والمستهلكين وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية والتحويلات التكنولوجية ويجب على المديرين أن ينتبوا بهذه التحويلات الإستراتيجية طويلة المدى وأن يضموها في خططهم وأن يحولوها إلى احتياجات من الموارد البشرية.

### ◆ تحليل المعروض من العمالة :

حتى تكتمل الصورة لا بد من تحليل المعروض من العمالة للمنظمة مع جانب الطلب حيث أن مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين :

الشق الأول : خاص بالطلب .

الشق الثاني : خاص بالعرض .

خلال فترة الخطة لا بد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة.

إذن تحليل الطلب جانب من الصورة لن تكتمل الصورة إلا بتحليل العرض ولما ننتهي من تحليل العرض أعمل المقابلة ما بين العرض والطلب وأحدد الفائض أو أحدد العجز وأحدد الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الفائض وماهية الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع العجز.

### ◆ الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل المعروض من العمالة ما يلي :

#### □ قائمة العمالة :

وهي تسمى أيضاً بقائمة تسكين العاملين وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمنظمة فهي تتضمن الهيكل الوظيفي بالمنظمة ( أنواع الوظائف وأسماءها ودرجاتها ) وعدد العاملين في كل وظيفة وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس والمؤهل والسن والحالة الاجتماعية وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتأثيره في تخطيط الموارد البشرية من تعيين وترقيته وتدريبه وخلافه .

#### □ قائمة تدفق العمالة :

يفيد أي شركة تدرس حركة تدفق العمالة على مستوى الشركة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي تحدثه هذه الحركة في حجم العمالة كما يمكن إجراء نفس التحليل على مستوى القطاعات الوظيفية أو الإدارات الرئيسية بالشركة ويمكن وضع حركة تدفق العمالة في شكل جدول يبين الإدارات الرئيسية بالشركة وما يتبعها من أقسام ويبين قرين كل وحدة تنظيمية نوع التدفق أو حركة العمالة مثل نقل للداخل ، نقل للخارج ، ترقية إعاره وندب والباقيين في أماكنهم دون تغيير والمجموع الكلي للعاملين داخل الوحدة التنظيمية .

#### □ مخزون المهارات :

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهارتهم داخل الشركة ويمكن القول بأن معظم الشركات لديها نظام أو أمر لمخزون المهارات إلا أن هذه الأنظمة مدفونة في تلال الدوسيات والأضابير ولا تظهر إمكانية استخدام هذا النظام إلا لدى الشركات التي تستخدم الحاسبات الآلية في شكل شكل قواعد البيانات.

ويفيد مخزون المهارات في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المطلوبة في ظروف معينة كما يفيد كثيرا في التخطيط لبرامج التدريب والتنمية الإدارية ، الترقية ، النقل ، الندب ، وغيرها .

#### □ خرائط الترقى والإحلال :



هي خطط احتمالية تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها وتقيد في نواحي أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين بناء على معايير- الصلاحية ومعايير- الفرص المتاحة للترقى ووضع خريطة كاملة للترقى والإحلال يساعد على رؤية صورته كاملة لفرص الترقى المتاحة والتغلب على مشكلته أعناق الزجاجات التي تعاني منها بعض الصادات بصدد مديرها وعاملها.

#### □ خرائط النمو الوظيفي :

تقوم الشركات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة تحدد بصوره عامه المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينه حتى يصل إلى العليا .

#### □ تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمال) :

يعني الأشخاص الذي يدخلون للوظائف والأشخاص الذين يخرجون من الوظائف . يقدم تحليل ترك الخدمة أسلوباً للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة ومعدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد من يتركوا الخدمة معبر عنه في شكل نسبة مئوية إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينه ومايهم في تحليل ترك الخدمة هو معرفه مدى ضخامة معدل ترك الخدمة :  
فمعدل 5% يعتبر دليلاً على استقرار العمالة .  
ومعدل 40% يعتبر دليلاً على توتر- قوة العمل واضطرابها  
ويفيد أيضاً تحليل ترك الخدمة معرفة أسباب ترك الخدمة وتلافيها في المستقبل .

### المحاضرة التاسعة

#### تابع تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

##### ◆ تحديد الفائض أو العجز من العمالة :

تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب .  
عندما يكون ناتج الطرح موجب : فإن هذا معناه وجود عجز في العمالة .  
أما لو كان ناتج الطرح سالب : فإن هذا معناه وجود فائض في العمالة .  
وتتطلب كل حالة من حالاتي الفائض والعجز اتباع أساليب معينة في التعامل معها وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة .

##### ◆ كيفية التعامل مع الفائض :

" مشكلة الفائض عندما تكون المنظمة لديها فائض من العمالة لن يتم التعامل معها وتحديد الاستراتيجية إلا بعد النظر في سوق العمل الخارجي فإذا كان الطلب زائد على العرض فإن ذلك يدل على ندرة العمالة في سوق العمل الخارجي " لذلك يجب المحافظة على العمالة لأنه عند التخلي عنهم ستكون فيه صعوبة لإيجاد البديل بسبب وجود ندرة العمالة في سوق العمل الخارجي وطالما نريد المحافظة عليهم نتبع مجموعة من الأساليب التي تجعلنا من خلالها نحافظ على العرض الزائد أو الفائض وأول هذه الأساليب هي إعادة تأهيلها وتدريبها في المجالات التي يكون فيها ترك الخدمة عالي .

◆ الأساليب التي تتبع في حالة ندرة العمالة تختلف عن الأساليب التي تتبع في حالة وفرة العمالة كما يلي :

##### ● الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل :

في هذه الحالة قد تقوم الشركة باتباع أحد الأساليب التالية :

##### ① إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة :

وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها الشركة مستقبلاً ويمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب التحويلي ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأن معدلات ترك الخدمة بها عالية .

## ② الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة :

ويتبع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تتسم بالندرة حيث تقوم المنظمة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي وتقوم المنظمة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف إحلالها محل حالات ترك الخدمة .

## ● العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل :

ففي هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بالتخلص من فائض العمالة لديها ويمكن أن يتم ذلك باتباع أحد الأساليب التالية:

### ① التقاعد :

حيث يتم تطبيق قاعدة عدم الاحلال للعمالة المتقاعدة وإذا كانت حالات التقاعد في وظائف نادرة فيتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التأهيل .

### ② تشجيع التقاعد المبكر :

وذلك من خلال دفع مكافأة نهاية خدمة مجزية للمتقاعد وفي نفس الوقت تقوم الشركة بتحمل الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية بحيث يحصل العامل على معاشه كاملاً .

### ③ تعويضات البطالة :

ويتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة بحيث يحصل العامل على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص به .

### ④ التدريب وإعادة التدريب :

ويعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد ونوعيات فائض العمالة وحصر الوظائف التي تنمي

ز بمعدلات ترك عالية مع توجيه التدريب إلى تلك الوظائف ويمكن أن يتم تدريب فائض العمالة على القيام بمثل هذه الأعمال من خلال التدريب التحويلي ورفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة مع اعطائهم حافزاً للتدريب .

### ⑤ إيجاد فرص عمل بديلة :

يمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة بحيث يتم نقل العمالة من المنظمات التي بها فائض إلى المنظمات التي بها عجز مع إعطاء العمال بعض المزايا نتيجة انتقالهم لمنظمة جديدة والحفاظ على حقوقهم التأمينية .

## ◆ كيفية التعامل مع العجز :

يتوقف الأسلوب المناسب للتعامل مع العجز على حالة سوق العمل ويمكن التمييز بين حالتين لسوق العمل :

## ● الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل :

ففي هذه الحالة يمكن اتباع أحد الأساليب التالية :

### ① البحث عن مصادر جديدة للعمالة :

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تنمية مصادر القوى العاملة والبحث عن مصادر جديدة والاتصال بالجامعات والمدارس الفنية لجذب الخريجين وعمل دراسات وبحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عمل المنظمة .

### ② تسهيل عملية الاختيار :

وهنا تقوم المنظمة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار وعدم التشدد في معايير الاختيار- أيضاً يمكن للمنظمة اتباع سياسة تعيين خريجين جدد ويمكن تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل .

### ③ زيادة الأجور :

حيث يمكن أن تقوم المنظمة برفع مستوى الأجور- والحوافز بها لجذب العمالة خاصة الماهرة لأن الأجور والعوائد المادية تمثل الحافز الأساسي للعمل خاصة في مجتمعات العالم الثالث .

#### 4 رفع مستوى إنتاجية الفرد :

ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد ومن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة .

#### 5 تكبير الوظائف :

حيث يتم إضافة بعض المهام إلى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر وينعكس أثر ذلك على زيادة الإنتاجية من ناحية وتنويع خبرات الأفراد من ناحية أخرى .

#### 6 إحلال التكنولوجيا محل العمالة :

وفي هذا الإسلوب تستطيع المنظمة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها الذي يسمح لها بزيادة الآلية وإحلالها محل العنصر البشري والوصول إلى نفس الإنتاجية أو أعلى بنفس عدد العاملين أو أقل .

#### ● إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل :

ففي هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل من خلال اتباع أساليب اختيار دقيقة .

#### ◆ العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية :

- تتمثل " تكلفة " تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في البنود التالية :
  - أجور ومرتبوات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن تخطيط الاحتياجات .
  - أتعاب المستشارين المساعدين في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
  - تكلفة النظام المستخدم والبرامج المساعدة في ذلك .
  - تكلفة الاتصال بواسطة مسؤولي الموارد البشرية بمديري الإدارات لاستطلاع وتحديد تقديراتهم من العمالة المطلوبة .
  - تكلفة إعداد وكتابة التقارير المرتبطة بتخطيط الاحتياجات .

#### ■ يتمثل " العائد " من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في :

- كفاءة وتحسين أداء الوظيفة التي تؤدي إلى كفاءة العمل بالمنظمة بصفة عامة .
- أو كفاءة أداء باقي وظائف الموارد البشرية ولا يمكن تحديده بنقاط لأن العائد كبير جدًا مما سيؤفر التوازن بين العرض والطلب وتجنب مشكلة وجود فائض من العمالة غير مستقل أو عجز من العمالة يؤدي إلى تقصير المنظمة عن أداء دورها وأنشطتها المختلفة في الوصول إلى خطة التشغيل وخطة الإنتاج المختلفة .

#### المحاضرة العاشرة

#### ثالثًا : من الوظائف الأساسية للموارد البشرية " استقطاب وإختيار الموارد البشرية " :

تعني وظيفة الاستقطاب : جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة .

تعني وظيفة الإختيار : تصفية المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف للتوصل إلى أفضلهم .

(وظيفة الاستقطاب المهمة الأساسية لها هي جذب المرشحين )

(وظيفة الإختيار المهمة الأساسية لها هي تصفية المرشحين للوصول إلى الأفضل) .

#### ◆ ما هية الاستقطاب والإختيار؟

- يشير لفظا الاستقطاب والإختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في إختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة.
  - تقع مسئولية الاستقطاب والإختيار على كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة .
- حيث يقدم مديرو الموارد البشرية أحدث الأساليب المطبقة في إختيار الموارد البشرية ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين عليها بينما يشارك المديرون التنفيذيون في مرحلة الإختيار النهائي من خلال المقابلات الشخصية .

#### ◆ خطوات استقطاب وإختيار الموارد البشرية :

□ تخطيط القوى العاملة : يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقًا لخطة الإنتاج والعمل في الفترة القادمة .

□ طلبات المديرين من العمالة : تتضمن هذه الخطوة تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمية والذهنية والقدرات والمهارات .

□ **تحديد الوظائف الشاغرة :** بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصوّر كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

□ **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها .

□ **الاستقطاب :** وهي البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة .

□ **الاختيار- والتعيين :** وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين .

#### ◆ الاستقطاب :

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتوصيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .

#### ◆ من يقوم بالاستقطاب ؟

##### في المنظمات الكبيرة :

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي التي يشارك فيها المديرون التنفيذيون .

##### في المنظمات الصغيرة :

تسند عملية استقطاب العمالة إلى : أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة .  
أو قد يقوم بالاستقطاب : المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية .

● ينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية حيث إنهم يلعبون دوراً غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى للمتقدمين والتي تترك لديهم انطباعاً لا يمكن نسيانه يؤثر على رغبتهم في الالتحاق بالعمل لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية ، وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصالات الشفوية وأن تتمي مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجها لوجه والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات .

#### ◆ مصادر الاستقطاب :

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى : 1 - مصادر داخلية 2 - مصادر خارجية .

##### ● أولاً : المصادر الداخلية :

● يقصد بالمصادر الداخلية : الاستقطاب الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة .  
● يمكن اللجوء لهذه المصادر- في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر- خارج المنظمة .  
● من أهم المصادر الداخلية :

□ **الترقية :** يلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية .  
من مزايا الترقية :

أ - تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية .  
ب - رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي ، وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل .  
ج - يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب .

□ **النقل الوظيفي** : يكون مصدرًا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها وأيضًا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

□ **مخزون المهارات** :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصوّر كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية .

□ **الإعلان الداخلي** :

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا ، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات في الشركة التي يقرأها العاملون بالشركة ، وينشرون تلك الأخبار- خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة ، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها .

□ **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء** :

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر- فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل في الشركة .

### المحاضرة الحادي عشر

**تابع : استقطاب وإختيار- الموارد البشرية**

● **ثانيًا : المصادر الخارجية للاستقطاب :**

■ **يقصد بها بالمصادر الخارجية :** هي المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي .

■ **من أهم المصادر الخارجية :**

□ **التقدم المباشر للمنظمة :**

■ تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقًا للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .

■ قد تقوم وكالات التوظيف أيضًا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة .

■ هذا المصدر يعتبر من المصادر الهامة للمنظمة لأنه يعكس اهتمام طالب الوظيفة للعمل في هذه المنظمة ويعكس رغبته في العمل أيضًا مما سيكون لديه ولاء كبير للمنظمة .

□ **الإعلان :**

■ تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة .

■ ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً :

**في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن :** الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارًا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد .

**في حالة الوظائف التخصصية النادرة :** فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن إتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر .

■ في جميع الحالات فإن المنظمات تقوم غالبًا بتلقي الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة .

□ **وكالات ومكاتب التوظيف :**

ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف :

#### • الأول :وكالات أو مكاتب عامة :

- " تقدم خدماتها مجاناً وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات وطالبي العمل " .
- هي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين (طالبى العمل) لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل وفي حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانة بطالة (في بعض الدول) وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا .

#### • الثاني : المكاتب الخاصة :

- " تقدم خدماتها بمقابل مادي " .
- يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة .

#### □ المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة والجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها . ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات في تلك تدريب تلك العمالة الفنية المرتقبة بها خلال عطلة الإجازة الصيفية أو حتى اثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العلمية وتقوم بصرف مقابل مادي بسيط أو وجبة طعام اثناء التدريب بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق في العمل بها كما يتوفر للمنظمات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم وورعيتهم في التعلم ودافعيتهم كما يوفر هذا الأسلوب للمنظمات نفقات اختيار العمالة كما يوفر عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها .

#### □ النقابات العمالية :

- " يبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف " .
- تتحكم النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق :

1 - فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها .

2 - الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط .

- يوفر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامه .

#### □ المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وترخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها :  
جمعية المحاسبين والمراجعين - جمعيات الأطباء في تخصصات معينة - حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعني بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة .

#### □ الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة مثلاً إلى سائقين وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل.

### □ الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم كما يميل البعض إلى الأخذ بأراء أساتذة الجامعات مثلاً باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم وإذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها .

## المحاضرة الثاني عشر

### ◆ الاختيار والتعيين :

■ **الاختيار :** هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة . وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .

■ **في المنظمات الصغيرة يقوم بعملية الاختيار :** المديرون التنفيذيون .

■ **في المنظمات الكبيرة عملية الاختيار :** بالتعاون بين المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية . فيشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالاجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها في الاختيار خاصة في مراحله النهائية .

### ● ما هي معايير الاختيار؟

معنى معايير : مقاييس وقوالب-

■ تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين أو بنسبة معينة .

■ هذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف .

■ ينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار- ويتم تحديد معايير الاختيار بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة الحالية عند مستوى معين من الأداء .

### ● معايير الاختيار :

□ مستوى التعليم :

■ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب .

■ تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف

■ يتطلب تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج وقد تقوم بعض الشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد .

□ الخبرة السابقة :

■ يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به أن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشراً بإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً .

■ يمكن قياس مستوى الخبرة :

1 - عدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل .

2 - عدد السنوات في آخر وظيفة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى .

■ الشركات المستقرة تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل ويكون المبرر في ذلك هو : أ - خفض تكلفة العمالة ب - اتاحة فرض الترقح امام العاملين الحاليين بالمنظمة .

□ الصفات البدنية :

■ تتطلب لبعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل والقوة وحسن المظهر .

■ عندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع .

#### □ الصفات الشخصية :

تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أطفال فيفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب فالأفراد متوسطي العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج بحيث يسهل تدريبهم وقيادتهم وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها .

#### □ المعرفة السابقة للشخص :

تلعب المعرفة السابقة للشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار فمراجعة الاشتراطات السابقة فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم فإنه لاشك تكون فرصته أفضل من شخص استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى .

#### ◆ إجراءات الاختيار :

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين ويمكن توضيح هذه الإجراءات و الخطوات فيما يلي :

#### أولاً : المقابلة المبدئية :

■ اللحظة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله والمتقدم للوظيفة هي المقابلة الشخصية .  
■ المقابلة الشخصية تلعب دوراً هاماً في تصفية المتقدمين للعمل فإذا كان المتقدم غير مستوفى به لشروط شغل الوظيفة فإن قرار رفض التعيين يصدر فوراً أما إذا كان مستوفى للشروط فإنه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار .  
■ في الشركات الصغيرة الحجم فإن هذه المقابلة قد يكون بها المدير التنفيذي المختص وقد تكون هي المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار- إذا كان المتقدم مستوفى لشروط شغل الوظيفة وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركات دوراً هاماً في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بنك الشركة أم لا

#### ثانياً : طلب التوظيف :

■ يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين .

#### ■ يتضمن طلب التوظيف بيانات من الأفراد مثل :

- 1 بيانات شخصية كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية والعنوان ( الجنسية و الديانة و .... ) .
  - 2 بيانات عن مستوى التعليم ( متوسط أو ثانوي أو جامعي والتخصص والدرجة التي حصل عليها ) .
  - 3 بيانات عن الخبرات السابقة والتخصص الوظيفي والجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها ومدة العمل بتلك الجهات .
  - 4 بيانات عن الحالة الصحية ( الكشف الطبي وبصورة تفصيلية للمتقدم ) .
  - 5 بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم ( لأنها جزء من شخصية وتعكس جزء من شخصيته ) .
- تقدم كل منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظروفها وطبيعة العمل بها ويجب أن يراعي كل شركة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في الأفكار- والانتقال من موضوع إلى موضوع آخر بطريقة منطقية وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل ومبسط ولا يسمح بالإدلاء ببيانات كاذبة ويجب عند تصميم طلبات التوظيف أن يراعي طبيعة كل وظيفة وأن لا يكون هناك طلب واحد بجميع الوظائف .



### ◆ قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلبات التوظيف وهي :

- أن تكون بيانات التوظيف شاملة لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للاختيار فإنها تستخدم كأحد سجلات إدارة الأفراد .
- لا بد من معرفة اهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة .
- تحديد حد أدنى من الاشتراطات لشغل الوظيفة مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى .
- إعطاء أوزان نسبية لبنود طلب التوظيف طبقاً لطبيعة عمل كل وظيفة واشتراط شغلها .

### ثالثاً : الاختبارات :

■ تلعب الاختبارات دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة .

### ■ أنواع الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة :

#### 1 - الاختبارات النفسية الشخصية :

تهدف إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره ومن أهم الخصائص : الاتزان الانفعالي ، العلاقات الاجتماعية ، الميول ، القيم ، الدوافع .

#### 2 - اختبار القدرات الذهنية :

يقيس المعارف ، المهارات ، والاستعدادات الذهنية للفرد مثل الفهم اللغوي والفهم العددي ، سرعة الإدراك ، التصور البصري ، الطلاق الكلامية ، الاستنباط .

#### 3- اختبارات الأداء :

تتميز هذه الاختبارات بقدراتها العالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أو أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى .

قد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن على الأخص الحرفي والفني منها كالسائق وعامل الصيانة ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية مثل أخصائي حسابات وتكاليف وأخصائي شؤون الأفراد .

#### 4 - اختبارات سرعة الاستجابة :

تشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابة لظهور- مثير معين أو للأسئلة التي تلقى عليه. ومن الممكن أن يكون المثير مادي ملموس فاختبار- سرعة الاستجابة مهمة جداً في الوظائف التي يكون بها مخاطر- لأهمية سرعة الاستجابة مثل عامل الخراطة إذا لا يوجد لديه سرعة استجابة سوف يتعرض للخطر .

#### 5 - اختبارات القيم والاتجاهات :

تستخدم هذه الاختبارات لقياس أو لكشف عن الاتجاهات النفسية لدى الفرد ومن أهمها اختبار- الأمانة واختبار قيم العمل ويعني اتجاهات قيم الفرد هو استعداد وجداني مكتسب يفرض الفرد بسلوكه باتجاه موضوعات معينة سوى بالتنظيم وهي مكتسبة من المجتمع والأسرة ومن البيئة التي يعيش فيه وتكون فيه الاتجاه ويمكن معرفتها في الاختبار .

- الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه .
- جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوبة قياسها .

### ◆ معايير الحكم على جودة الاختبار :

هناك معايير ينبغي التأكد منها وهي :

- التأكد من ثبات الاختبار وإمكانية الاعتماد عليه في ظروف معينة .
- التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب .
- التأكد من تطبيق الاختبار في أماكن أخرى .
- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار .
- التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون الآخرين .

### المحاضرة الثالثة عشر

### استقطاب واختيار الموارد البشرية

### رابعاً: من اجراءات الاختيار " المقابلات " :

- هي مرحلة تالية لمرحلة الاختبارات .
- بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على دون المستوى المرغوب أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية.
- الغرض الأساسي للمقابلات هو :
- الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار- أكثرهم تطابقا لشروط شغل الوظيفة .
- تتميز المقابلات كوسيلة من وسائل (مراحل) الاختيار بأنها :
- توفر- فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل أو من يمثله تفاعل وجهها لوجه حيث يتم اكتشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة .
- تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره .
- إقامة علاقة ودية بين صاحب العمل أو من يمثله وبين المتقدم للوظيفة .

#### ◆ أنواع المقابلات :

- المقابلات الفردية (فرد لفرد) :
- تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين الأول يمثل المنظمة وقد يكون مدير الموارد البشرية أو أخصائي الموارد البشرية أو المدير التنفيذي أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة
- يمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلا كبيرا بين طرفي المقابلة.
- المقابلات الجماعية :
- تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية :
- أ - ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر :
- ميزاتها : 1- يقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال والحصول على أكثر من إجابة من طالبي الوظيفة .
- 2 يقوم ممثل المنظمة بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض.
- 3 يمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين .

#### ب - أكثر من ممثل للمنظمة مع متقدم واحد للوظيفة :

- ميزلتها : 1 يمثل المنظمة هنا أكثر من طرف " لجنة من المنظمة " .
- 2 يمتاز هذا النوع من المقابلات بالسماح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره .
- 3 تعطي حكما وتقييما أكثر شمولية عن الفرد المتقدم للوظيفة.

#### ج - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة :

- ميزاتها : 1 في هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة وأكثر من متقدم للوظيفة في نفس الوقت .
- 2 يسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم .
- 3 تجعل عملية التقييم أكثر واقعية وإحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين .
- 4 تمتاز هذا النوع بتقييم موضوعي وتقييم أكثر شمولية .

#### □ المقابلات المخططة " الموجهة " :

- ميزاتها : 1 يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة .
- 2 يتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة.
- 3 تتصف هذه المقابلات بدرجة عالية من المصادقية.
- 4 لا تسمح بالتفاعل المشترك بين اطرافها " قليلة المرونة " .

#### □ المقابلات غير المخططة " غير الموجهة " :

**مميزاتها : 1-** لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام.

② يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة.

③ يأخذ الحوار شكلا وديا في هذا النوع من المقابلات.

④ تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها.

⑤ درجة مصداقيتها لا تكون عالية

⑥ تحتاج إلى درجة عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم وتقييم إجابته على الأسئلة .

#### □ المقابلات المختلطة :

**مميزاتها : ①** يتم استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة.

② لا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين .

③ لا بد أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطي الفرصة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة.

④ هذا النوع من المقابلات من أكثر أنواع المقابلات استخداما في الواقع العملي .

#### □ مقابلات حل المشاكل :

**مميزاتها : ①** عرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في عمله وطلب منه حلها أو عرض ما يجب عمله حيالها.

② يتم تقييم إجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذي اتبعه في الحل .

③ يكون مجال الحكم على صفات المتقدم من منظور واحد فقط وهو قدرته على حل المشكلات.

#### □ مقابلة الضغوط :

**مميزاتها : ①** تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدرا من الضغوط " نفسية وعصبية " .

② يتم في هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناتجة عن العمل.

③ تكون مقابلات الضغوط مفيدة في بعض وظائف رجال الشرطة .

④ يتم إلقاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع وبأسلوب غير ودي ويلاحظ رد فعل المتقدم ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط .

#### ◆ نصائح لمن يقوم بالمقابلات :

□ يفضل أن يكون لديك أسئلة معدة سلفا . مقابلة مخططة .

□ اعرف الوظيفة والمواصفات المطلوب توافرها فيمن سيشغلها .

□ درب نفسك ألا تتحيز في المقابلات " ان تتصف بالموضوعية " .

□ لا تعطي تقديرات متساهلة أو متشددة أو متوسطة لكل المرشحين " لا تعتمد على نمط واحد أي كل التقديرات جيدة أو كل التقديرات متوسطة أو كل التقديرات متشددة " .

□ ركز على الصفات التي يمكن الكشف عنها خلال المقابلة .

□ شجع الطرف الآخر أن يتحدث وأنصت له جيدا . " شجعه على الكلام وكن مستمع جيد حتى تكشف عن الجوانب الشخصية " .

□ أرحب بقرارك بعد نهاية المقابلة وافحص مجرياتها . "يعني لا تتفعل بالمقابلة سواء ايجابي أو سلبي كن هادئ واتخذ القرار المناسب " .

□ انتبه لطريقة التعبير الخاصة بالشخص وجلوسه وحركة عينيه وجسمه .

□ فهذا يكشف عن بعض الجوانب الشخصية وقيم وعادات وتقاليد الفرد .

**خامسا : من إجراءات الاختيار " مراجعة التوصيات والمزكين " :**

- تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات التي ذكرها المتقدم للوظيفة في طلب التوظيف الخاص به كأشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله حيث يكون المتقدم قد أجتاز مرحلة المقابلة الشخصية وأوشك في الدخول في مرحلة التعيين .
- من الأساليب التي يمكن إتباعها في مراجعة التوصيات والترقيات هو المقابلة المباشرة مع الأفراد أو الجهات التي ذكره المتقدم كمراجع يمكن السؤال عنه من خلالها .
- خطوة مراجعة التوصيات والمزكين تقوم بها المنظمة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية الهامة.

#### ▪ بعض الإعتبارات التي ينبغي توافرها في المزكي وهي :

- أن يكون المزكي على معرفة تامة بالمقدم ومستوى أدائه ليكون قادرا على تقييمه.
- أن يقوم المزكي بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وحيادية " موضوعي و ليس متحيز " لكي يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية .
- أن يكون المزكي موثوقا به .

#### سادس : من إجراءات الاختيار " الكشف الطبي " :

- هي المرحلة النهائية للاختيار وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين .
- أهم ما يتم التأكد منه : ① سلامة الجسم والأعضاء .
- ② الكشف على القلب .
- ③ عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية .
- ④ عمل تحليلات الدم وقياس مستوى ضغطه .
- يصدر قرار تعيين الموظف بعد اجتياز الكشف الطبي.

#### تصميم نظام الأجور

#### المحاضرة الرابعة عشر

#### ▪ نستمد من أجرنا قيماً ومعاني كثيرة منها :

- نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية
- نشعر بتحقيق الذات .
- ان أجور العاملين على مستوى الشركة او " المنظمة عامة كانت او خاصة " تمثل ما يطلق عليه بميزانية أو موازنة الأجور- وهو ما يمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة .
- تمثل تكلفة العمالة أحد التكاليف الأساسية للمشروع .
- التصميم الجيد لأنظمة الأجور يمكن أن يساعد على رفع إنتاجية وأرباح الشركة .
- يمكن القول إن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير الشركة وان أسئء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها ومن هنا يستمد نظام الأجور أهميته في الشركة .

#### ◆ ماهية الأجور ؟

**الأجر هو :** مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد .

▪ هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي :

□ **المرتب :** هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً في الغالب .

□ **الأجر :** هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً .

الآن أن التفرقة بين المرتب والأجر قد اختلفت تقريباً ، وأصبح اللفظين مترادفين ، وان كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد .

□ **إجمالي الأجر :** هو ما يستحقه الفرد من اجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات.

□ **صافي الأجر :** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده . وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ونصيب الفرد من التأمينات المختلفة.

- **الأجر النقدي**: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد .
- **الأجر العيني**: هو مقابل غير مادي " غير نقدي " يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد .
- ومن أمثلتها : الرعاية الطبية – العلاج – المواصلات – السكن – الملابس - وجبات الطعام أثناء العمل.
- وبرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية أو موازنة الأجر .

#### ◆ أهمية الأجر :

- الأجر ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة .
- تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في الوظائف التالية :
- ① يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات الفرد الأساسية لمعيشته وبقائه .
- ② شعوره بالأمان .
- ③ الاندماج في العلاقات الاجتماعية .
- ④ شعوره بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها الفرد .
- ⑤ يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الفرد تقديره واحترامه لذاته .

#### ■ تتمثل أهمية الأجر على مستوى الشركة في الوظائف التالية :

- ① الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .
- ② الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها .
- ③ الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين .

#### ◆ ما هو دور- كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجر؟

أ- دور إدارة الموارد البشرية : ① تصميم نظام الأجر .

- ② إدارة برنامج الأجر ( حساب الأجر – الزيادات - العلاوات .....الخ).
- ③ تقييم الوظائف .

④ دراسة مستويات الأجر- في المجتمع أو ما يطلق عليه مسح الأجر " مهم جداً بشأن أفراد الشركة عند المقارنة بين الشركة إلي هم فيها والشركات الأخرى يشعرون بشي من العدالة " .

#### ب - دور المديرين التنفيذيين :

- ① اقتراح بداية اجر العاملين الجدد .
- ② اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات .
- ③ تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف .

#### ◆ خطوات تصميم نظام الأجر- :

- التمهيد لتصميم النظام .
- وضع ملامح خطة التقييم .
- تحديد عدد الدرجات .
- إدارة نظام الأجر-
- اختيار طريقة تقييم الوظائف .
- التقييم الفعلي للوظائف .
- تسعير الدرجات .

#### الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام :

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

□ تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي وقواعد محددة ومكتوبة ومقننة ومتعارف عليها تنظيمياً أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي . ولا تحكمه قواعد محددة ويتم بشكل ودي وغير مكتوب ، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف .

□ تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية .

□ تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم الوظائف أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

#### الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف :

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف هي : الترتيب □ الدرجات □ مقارنة العوامل □ النقط .  
ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه والظروف المناسبة له وعلى الشركة أن تحدد أي الطرق سيتم استخدامها.

#### الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم:

وتتضمن هذه الملامح ما يلي :  
□ تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها :  
وذلك لأنه من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة وبالتالي يتم اختيار وظائف تؤخذ كقياس للوظائف الأخرى بالشركة.

□ وضع الجدول الزمني للتنفيذ :  
ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ومن مسئول عن تنفيذ كل خطوة وتحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة .

□ تحديد تكلفة التقييم :  
ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين ، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم ، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية .  
□ تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها : وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة .

#### الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف :

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي والمطلوب .

#### الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات :

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات ( 8 درجات مثلاً ) وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حده .

#### الخطوة السادسة : تسعير الدرجات :

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر أو بداية المربوط ونهاية الأجر أو نهاية المربوط لكل درجة.

#### الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور:

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات ، الزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة ، إضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، إضافة درجة جديد تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

### المحاضرة الخامسة عشر

#### ◆ تصميم نظام الأجور :

#### ● طرق تقييم الوظائف :

- يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف داخل المنظمة .
- تقييم الوظائف يحقق التناسق الداخلي بين الوظائف محل التقييم وذلك لأنه يحدد قيمتها النسبية إلى بعضها البعض .

- يمكن تصنيف طرق تقييم الوظائف إلى :
- ① طرق غير كمية : تضم طريقتي : 1 - الترتيب 2 - الدرجات .
- ② طرق كمية : تضم طريقتي : 1 - مقارنة العوامل 2 - النقط .

### أولاً : طريقة الترتيب :

- تعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها بالنسبة له .
- **مميزاتها :** 1 - هي من أبسط طرق تقييم الوظائف . 2 - سهولة الفهم . 3 - قلة الوقت المستغرق في التقييم . 4 - قلة التكاليف . 5 - عدم دقة التقييم . حيث ان التقييم لكل وظيفة يتم ككل دون الاستناد الى معايير تفصيلية .

### هناك طريقتان للترتيب :

#### الترتيب البسيط :

- في طريقة الترتيب البسيط يقوم القائمون بالتقييم بدراسة الوظائف محل التقييم ككل ثم مقارنتها ببعضها البعض حسب أهميتها أو قيمتها ككل .
- تتم المقارنة بغرض التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف مثل :
- الوظيفة رقم (1) المدير . الوظيفة رقم (2) وكيل المدير . الوظيفة رقم (3) المشرف على العمال وهكذا .
- وحيث أن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو فقد يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوي لمجموعة الآراء

#### الترتيب على أساس المقارنة الزوجية :

- بناء على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى وبالتالي تظهر ثنائيات أو أزواج من الوظائف التي تتم المقارنة داخلها وتكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية أو زوج هي تحديد أي الوظائف الأهم . وبحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف .

### ثانياً : طريقة الدرجات :

- تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدد من الدرجات لكل مجموعة وظيفية ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة .
- **مميزات طريقة الدرجات :**
- هي أكثر دقة من طريقة الترتيب .
- وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات ووصف لهذه الدرجات .
- **عيوب طريقة الدرجات :**
- 1- اعتمادها على التقييم العام للوظيفة .
- 2- يصعب تحديد الدرجة المناسبة بسبب صعوبة مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات .

### الخطوات التي تمر بها " طريقة الدرجات " كالاتي :

- ① تحديد المجموعات الوظيفية التي تعني عائلات وظيفية معينة . ويتم ذلك استنادا إلى طبيعة العمل في الشركة .
- ② تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة فان أرادات الشركة فتح مجالات مستمرة للترقى وجب زيادة عدد الدرجات .
- ③ توصيف الدرجات المختلفة ويتم التركيز- هنا على الواجبات والمسئوليات والتعليم والمهارة والخبرة .
- ④ توزيع الوظائف على الدرجات وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات داخل كل مجموعة وظيفية , ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة .

### ثالثاً : طريقة مقارنة العوامل :

- يقصد بهذه الطريقة ان قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة .
- **الخطوات التي تمر بها طريقة " مقارنة العوامل " :**
- **تحديد عوامل التقييم :**

يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف وتقييمها على أساسها وتختلف هذه العوامل حسب طبيعة نشاط الشركة وطبيعة الوظائف الإدارية والبيعية والمالية وغيرها .

▫ **تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها :**  
وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم .

▫ **تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية :**

ويتم ذلك من خلال مسح الأجور- في الصناعات وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية .

▫ **توزيع اجر كل وظيفة على عوامل التقييم :**

ويتم ذلك بناء على الأهمية النسبية لعوامل التقييم فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء اكبر من الأجر عليها والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء اقل من الأجر .

▫ **ضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل .**

▫ **تقييم باقي وظائف الشركة .**

ويتم ذلك بأخذ باقي وظائف الشركة كل على حده ومقارنتها بالوظائف الأساسية وفي خريطة مقارنة العوامل مع الأخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم باقي الوظائف .

◆ **مزايا طريقة مقارنة العوامل :**

- 1 - المقياس المستخدم في طريقة مقارنة العوامل هو خريطة عوامل التقييم .
- 2- وهو مأخوذ من هيكل الوظائف والأجور- داخل الشركة .
- 2- التقييم يتم بوحدات الأجور مباشرة .
- مما يجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة .
- ◆ **عيوب طريقة مقارنة العوامل :**
- اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

**رابعاً : طريقة النقط :**

◆ **مزايا طريقة النقط :**

- 3 - تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدل من فئات الأجور كما في طريقة مقارنة العوامل .
- 1 - تعتبر أكثر دقة .
- 2 - تعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشيوعاً بين الشركات .

▪ **الخطوات التي تمر بها طريقة النقط:**

▫ **تحديد عوامل التقييم :**

على العاملين في تقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم والتي عادة ما تشمل على :  
الخبرة - التعليم والتدريب - المهارة - ظروف العمل - المجهود العقلي - المجهود الجسمي .

▫ **تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية :**

ويعني ذلك إعطاء تفصيل لعوامل التقييم وذلك من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية تعطي مزيداً من الفهم والدقة للنظام , وعلى سبيل المثال :

يمكن تقسيم العامل الخاص بالمسئولية عن سلامة المرؤوسين , المسئولية عن المعدات والخدمات , المسئولية عن الجودة , والمسئولية عن تدريب العاملين الجدد .

▫ **إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم :**

ويتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية ببعضها البعض لتحديد قيمتها وأهميتها وترجمة ذلك إلى عدد من النقاط وعادة ما يتم البدء بعدد أجمالي من النقاط مثل ( 1000 نقطة ) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم .

▫ **إعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل :**



ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بوحدة من عوامل التقييم الداخليا على العناصر الفرعية وذلك حسب قيمتها النسبية وأهميتها .

□ توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات :

وتشير- المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي إلى مدى توافر- هذا العنصر في الوظيفة .

□ تصميم دليل كامل للنقط :

ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياتها وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف .

□ استخدام الدليل في تقييم الوظائف :

عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمر سهل ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليل النقط وجدول النقط وذلك لتحديد المستوى الذي تتوفر فيه العناصر- الفرعية في وصف الوظيفة وإذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط وجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بما حصلت عليه من مجموع النقاط .

### المحاضرة السادسة عشر

#### تصميم نظام الأجور

◆ تحديد عدد الدرجات أو تصميم هيكل الوظائف :

• تميل اغلب الشركات إلى تجميع وظائفها العديدة في مجموعات أو درجات ويتم تحديد اجر لكل درجة وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينه على نفس الأجر بدلا من تحديد اجر مستقل لكل وظيفة .

◆ ما هو عدد الدرجات المناسب ؟

تختلف الشركات فيما بينها في تحديد عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح بين 4 - 25 درجة والشائع هو استخدام عدد 10 او 11 او 12 درجة .

◆ العناصر- التي تساعد في تحديد عدد الدرجات المناسب :

1- حجم الشركة :

الشركات الصغيرة لا تتحمل وجود هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات بينما تقدر الشركات الكبيرة على هذا .

3- عدد الوظائف :

كلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات بينما وجود عدد قليل من الوظائف يجعل من الضروري وجود عدد قليل من الدرجات .

4- سياسة الترقية :

إذا أرادت الشركة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع والتحفيز وجب زيادة عدد الدرجات .

5- الفرق بين أعلى اجر وأدنى اجر :

كلما كان هذا الفرق كبير كلما أمكن زيادة عدد الدرجات .

6- العرف السائد في الشركة والصناعة :

كلما تعود العاملين على عدد كبير من الدرجات كلما كان من الصعب تقليله .

◆ إدارة نظام الأجور- :

يتم معالجة بعض القضايا والمشاكل المترتبة على عملية تقييم الوظائف كما يتم معالجة قضايا خاصة بتسعير- نظام الأجر وصيانته وإضفاء المرونة عليه وفقا للتغيرات إلى تحدث في الشركة والصناعة والمجتمع .

◆ أهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور:

□ معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر " يعني اصنع على نفس الخط " .

• يشير خط الاتجاه العام للأجر إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها وأهميتها النسبية إلا أن الوضع الفعلي قد يبين وجود بعض الوظائف التي تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر .

• الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر تتحصر في حالتين :

### الحالة الاولى : حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها:

- أي أن الأجر الحالي مبالغ فيه لان أهمية وقيمة الوظيفة اقل والبدائل المتاحة للحل هي :
- ① إما تخفيض الأجر الحالي ويعاب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار .
  - ② أو تجميد الأجر الحالي ويعنى هذا عدم رفع اجر العاملين في هذه الوظيفة وتجميد علاواتهم أو أي مستحقات إضافية جزء منها أو كلها لفترة معينة من الزمن وذلك حتى تتساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها .

### الحالة الثانية : حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها :

- أي أن الأجر الحالي اقل كثيرا من قيمة وأهمية الوظيفة والبدائل المتاحة للحل هي :
- ① إما رفع الأجر مباشرة ويعاب على ذلك أحساس الأخرين الذين لم ترفع أجور وظائفهم بعدم الرضا والاستياء .
  - ② أو رفع الأجر تدريجيا وبمعدل اكبر من المعدل العادي حتى يصل الأجر بعد فترة إلى ما يعادل قيمته وأهميته النسبية .

### [] تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة ويقابلنا حالتين :

#### الحالة الأولى: تخفيض أو رفع احد الحدين الأدنى والأقصى :

- رفع الحد الأدنى للأجر : يعنى تقليل الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى وهذا الاتجاه فيه شيء من التكافل الاجتماعي وحماية العاملين في المستويات الأدنى من الأجر .
- رفع الحد الأقصى للأجر أو تخفيضه : يؤدي رفع الحد الأقصى إلى زيادة الفرق بين الحدين بينما يؤدي تخفيض الحد الأقصى للأجر إلى تقليل الفرق بين حدي الأجر .

#### الحالة الثانية : رفع أو تخفيض الحدين الأقصى والأدنى معا :

- قد ترى إدارة الشركة ضرورة رفع الحدين الأدنى والأقصى للأجر معا ، وذلك لعدة أسباب منها :
  - ① ارتفاع مستويات الأجور في الشركات المماثلة
  - ② كفاية المستويات الحالية لمواجهة أعباء المعيشة
  - ③ رغبة من الشركة في إعطاء ميزه نسبية أعلى لنفسها من باقي الشركات .
- قد ترى إدارة الشركة ضرورة تخفيض الحدين الأدنى والأقصى للأجر معا وذلك لأسباب منها :  
الرغبة في تخفيض تكلفة العمالة

### [] دراسة أو مسح الأجور:

- في مجتمع تنافسي ترغب كثير من الشركات في أن تتعرف على الأجور السائدة في الشركات الأخرى وبالتالي تقوم الشركة بجمع معلومات منظمة عن أجور الوظائف في الشركات المماثلة أو المنافسة وذلك كوسيلة للتعرف على مستويات الأجور السائدة وتستفيد الشركة بنتائج الدراسة في تحديد الملامح المختلفة لسياستها في مجال الأجور .
  - يطلق على دراسة الأجور: مسح الأجور- استقصاء الأجور- وهي مسميات مترادفة للدراسة المنظمة للأجور السائدة.
- ♦ **يجب على أي شركة تجرى دراسة للأجور ان تتوخى الحذر والدقة في إجراء الدراسة بالآخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:**

- ① يجب أن تكون الوظائف التي تجرى عليها الدراسة في مختلف الشركات متشابهة .
- ② يجب أن تكون الشركات التي تجرى عليها الدراسة متشابهة بشكل أو بآخر .
- ③ يجب أن تكون الوظائف التي تجرى عليه الدراسة هامه وثابتة في مكوناتها .
- ④ تكفي من 10 الى 30 وظيفة لكي تقدم بيانات كافية.
- ⑤ يجب أن يكون عدد الشركات الموجودة في الدراسة كافياً.
- ⑥ يجب تشجيع الشركات المختارة في الدراسة لتقديم بياناتها .

## □ تعديل الأجور- حسب نفقات المعيشة:

تميل بعض الشركات إلى زيادة الأجور لمواجهة الزيادة في نفقات المعيشة وعليها تكون مهمة إدارة الموارد البشرية في دراسة نفقات المعيشة ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة لشركات لزيادة الأجر بها.

□ إدارة العلاوات: هناك توابع وإضافة على الأجر الأساسي تسمى عادةً علاوات ومن أهم هذه العلاوات ما يلي :

- ① علاوة مقابل الأقدمية في العمل.
- ② علاوة مقابل الكفاءة.
- ③ علاوة إضافية مقابل الزواج .
- ④ علاوة اجتماعية مقابل أعالة أبناء.

⑤ علاوة مقابل الزيادة في نفقات المعيشة.

• على إدارة الموارد البشرية أن تدرس المتطلبات القانونية في نوعية وطريقة حسب العلاوات في الدولة كم عليها أن تقرر أي من العلاوات الإضافية تؤدي أن تمنح لعمالها بأي حجم وهل شهرية أم سنوية وهل في مناسبات معينة أم في تواريخ محدد لها علاقة بالسنة المالية لشركة.

## □ سرية وعلانية الأجور :

• **الشركات صغيرة الحجم :** تفضل أن تكون سياسات الأجور فيها من الأمور- السرية وتعتبر الأجر وما يرتبط به من بنود أخرى من الأمور التي لا يجب أن يطلع عليها إلا الشخص نفسه ورئيسه المباشر- ومسئول الأجور وهذه الشركات تعتبر إفشاء هذه المعلومات من الأمور التي يعاقب عليها.

• **الشركات كبيرة الحجم والمنظمات الحكومية :** فغالبا تكون العلانية في الأجور هي المتبعة.

## ◆ أيهم أفضل السرية أو العلانية في الأجور ؟

ان نتائج البحوث قد حسمت الأمر لصالح العلانية حيث أنها تؤدي إلى مزيد من الرضا.

إلا أن ذلك مشروط بان توفر الشركات معلومات كاملة وواضحة ومفهومة عن الأجور وملحقاتها وطريقة حسابها

## المحاضرة السابعة عشر

### ◆ الحوافز- والمزايا والخدمات :

- **الأجر أو الراتب :** هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها .
- **الحافز :** هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء .
- **المزايا :** فهي العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضوا في المنظمة او الشركة التي يعمل لها كالمسكن أو السيارة.

### ◆ دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز- والمزايا والخدمات :

- **دور مدير- إدارة الموارد البشرية فيما يخص الحوافز والمزايا والخدمات تتمثل فيما يلي :**
  - تصميم أنظمة حوافز- ومزايا وخدمات العاملين .
  - حسابات مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات .
  - مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات لهم .
  - الرد على تساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز- والمزيد والخدمات .
  - التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمه الحوافز والمزايا والخدمات .

### ▪ أدوار المدراء التنفيذيين فيما يخص أنظمة الحوافز- والمزايا والخدمات تتمثل فيما يلي :

- المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز- والمزايا والخدمات .
- الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز- والمزايا والخدمات .
- إثارة حماس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز- .
- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز- والمزايا والخدمات .
- التعاون مع إدارة الموارد البشرية بمدها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز- والمزايا والخدمات .

### ◆ الحوافز- :

- تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المميز .

- يفترض ان الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة وقادر على الوفاء بمستلزمات الحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب .
  - يفترض أن الحوافز تركز على مكافآت العاملين على تميزهم في أدائهم الوظيفي وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير اخرى تشير الى استحقاق العاملين الى تعويض اضافي يزيد عن الأجر .
  - لا يجب النظر اطلاقاً الى الحوافز باعتبار انها جزء مكمل للأجر أو الراتب .
  - قد يرى البعض في الدول النامية ان الحافز يعتبر جزء مكمل للراتب ولو كانت الحوافز تعني هذا الذي تراه الدول النامية لا أنقلب من مسمى الحافز الى نوع من انواع التكافل الاجتماعي تعوض به انخفاض الراتب .
- س- لماذا وجدت الحوافز؟**
- ج- لكي احفز الناس لأجد منهم أداء أعلى من أدائهم الطبيعي أو المطلوب منهم .

#### ♦ يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من اهمها :

- 1 زيادة نواتج العمل في شكل - كميات انتاج - جودة انتاج - مبيعات - ارباح .
- 2 تخفيض الفاقد في العمل .
- 3 مثل تخفيض التكاليف - تخفيض كميات الخامات - تخفيض الفاقد في الموارد البشرية - واي موارد اخرى .
- 3 اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها وعلى الاخص التقدير والاحترام والشعور- بالمكانة .
- 4 اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5 جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- 6 تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- 7 تحسين صورة المشروع امام المجتمع .

#### ♦ الاسس " المعايير- " في منح الحوافز :

##### □ الأداء :

- يعتبر المعيار الاوحد عند البعض وهو يعني مايزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او وفر- في وقت العمل او وفر في التكاليف او وفر- في أي مورد اخر .
- يعتبر الأداء فوق العادي او التميز في الأداء او الناتج النهائي للعمل اهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز- .

##### □ المجهود :

- يصعب احيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في اداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية او لان الناتج شي احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات او المسابقات وبالتالي فإن العبرة احيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة .
- هذا المعيار اقل اهمية من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في الكثير من الاحيان .

##### □ الأقدمية :

- يقصد بها : طول الفتره التي قضاها الفرد في العمل .
- تشير الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته على ذلك بشكل ما .
- تأتي في شكل علامات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر اهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص .

##### □ المهارة :

- بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على مايحصل عليه من شهادات اعلى او رخصة براءة الاختراع او اجازات او دورات تدريبية .
- نصيب هذا المعيار محدود ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

### ◆ ماهي انواع نظم الحوافز ؟

■ على أي منظمه ان تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز- وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل بحفز العاملين على ادائهم المتميز .

■ هناك العديد من انواع الحوافز المستخدمة في شتى منظمات الاعمال كما ان هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز.

### ◆ يمكن التفرقة بين الحوافز- كالتالي

② حوافز على مستوى جماعة العمل .

① حوافز- على مستوى الفرد.

③ حوافز- على مستوى المنظمة ككل .

### ◆ يمكن تقسيم الحوافز على الاساس التالي :

② حوافز- على مستوى التخصصيين والاداريين .

① حوافز- على مستوى العمال .

### اولا : حوافز على مستوى العمال :

#### □ حوافز- العمل :

■ يتميز اداء العمال بسهولة القياس وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتميز- بالوضوح .

■ واهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز- لهم او قياس انتاجهم كالعمال في الورش والمصانع والورديات .

■ انسب انظمة الحوافز- التي تقدم لهم انظمة الحوافز- هي الحوافز- بالقطعة او الحوافز- بالوقت المعياري او النمطي.

#### □ الحوافز- بقطعة:

■ تعتبر من اهم طرق دفع كل من الاجور والحوافز معاً وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الانتاج او القطع المنتجة .

■ يفضل عند تطبيق الحوافز- بقطعة وجود اجر ثابت يومي او شهري .

■ في كثير من الاحيان يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد ادنى من العمل يسمى بالانتاج النمطي او بالانتاج المعياري

الشهر مثلا وذلك ضمنا لان تكون حوافز- القطعة امر يزيد عن الحد الادنى للاجر .

■ عوائد الفرد من الحوافز- بقطعة ترتبط بشكل مباشر بمقدار انتاجه وسلوكه وعاده يكتب لهذه الطريقة النجاح اذا كانت

جديده التصميم وعادله . وطريقة الحوافز- بالقطعة سهلة الفهم والحساب معاً .

#### ■ اهم عيوب طريقة الحوافز- بقطعة :

1 - صعوبة تحديد حجم الانتاج النمطي او المعياري وقد يعترض العمال على هذا الحجم اذا كان عاليا عليه

2 - تحتاج هذه الطريقة الى قياس مستمر للكمية المنتجة للعمل .

#### □ حوافز- الوقت :

■ في هذه الطريقة على العامل ان يقوم بالانتاج في وقت محدد نمطي او معيار ويكافئ على مقدار الوفرة في هذا الوقت

او يكافئ على استغلال نفس الوقت في انتاج اكثر .

■ حوافز الوقت تكون سهلة الفهم - يمكن حسابها بطرق موضوعية .

■ عمليات القياس وحفظ المعلومات حول الوقت والانتاج هي عمليات مرهقة ومكلفة .

### المحاضره الثامنة عشر

#### ثانيا : الحوافز- على مستوى التخصصيين والاداريين :

■ تختلف حوافز التخصصيين والاداريين عن حوافز- العمال .

■ يعتمد في حوافز التخصصيين والاداريين على اداء يصعب قياسه كمييا بينما في حوافز- العمال يعتمد على اداء سهل

قياسه .

#### ◆ انواع حوافز التخصصيين والاداريين :

#### □ العمولة :

- يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين حيث يحصل البائع او المحصل على نسبة مئوية من الدين والتي يحصلها ويمتد الأمر احيانا الى بعض المناصب الإدارية حيث يمكن ان يسمح لهم الحصول على العملات عن الصفقات التي يعقدها مع الشركات الأخرى الا ان هناك تساؤل اخلاقي عن تلك العمولات الأخيره.
- يفضل غالبا ان يحصل البائع او التخصصي على مرتب ثابت بجوار العمولة واستخدام مرتب ثابت بجوار العمولة يعطي ارضية أمنة لمواجهة اعباء المعيشه بالرغم من ان هذا الجزء لا يرتبط مجهودهم البيعي او الوظيفي التخصصي.
- لا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط حيث يمكن استخدام اساليب اخرى مثل المكافآت وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في تسويق وبيع سلع راكمه او في القيام بتدريب بائعين جدد او في القيام بحملات ترويجيه جديده او فتح اسواق جديده او القيام برحلات بيعيه طويلة مرهقة.

#### □ العلاوة :

- و يجب التفريقه بين عدة انواع من العلاوات من اهمها :
- أ - **علاوة الكفاءة :** هي عباره عن زياده في الأجر او في المرتب بناء على انتجاية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا وحين يثبت الفرد ان انتاجية عالية.
- ب - **علاوة الأقدمية :** هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمه وتعبيرا عن اخلاصه لمدة عام.
- ج - **العلاوة الأستثنائية :** هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمه وتعبيرا عن اخلاصه لمدة عام.
- كل العلاوات تتميز بأن تاثيرها تراكمي اي انه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبه له وتضاف الى عوائد المستقبل .

#### □ المكافأة :

- تقدم كثيرا من المنظمات مكافأه لكبار التخصصين او الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة ككل او اداء ادارتهم التي يشرفون عليها ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة او بكميات الأنتاج او المبيعات .
- يتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة فالمدير الذي يرتفع مستواه الإداري يحصل على نسبة اكبر من المدير ذو المستوى الإداري الأقل كما يتدخل مستوى اداء المدير في تحديد ما يحصل عليه من مكافأه بافتراض انه يمكن قياس الأداء الإداري واتباع هذين المعيارين معا يمكن التوصل الى جدول من خلاله نقوم بتحديد نسبة المكافأه من المرتب السنوي.

#### ◆ حوافز جماعات العمل :

- تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل يتم فيه منح كل المجموعة الوحدة او القسم او الإدارة او الفرع مبلغ واحد يقسم على اعضاء الجماعه بالتساوي تقريبا اي ان كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على انتاجية الجماعه ككل ويلاحظ ان انتاجية العمال قد تحسب على اساس الكمية او الوقت او لسبب آخر تراه المنظمة.

#### ■ هناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية واهم هذه الأسباب هي :

- 1- صعوبة قياس اداء العمل منفردا وذلك لأن عمله هو جزء من عمل المجموعة لأن انتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه في جماعات العمل .
- 2 - أن الأعمال متشابكة مع بعضها ويصعب فصل العمل الفردي .
- 3 - ان اعتمادية الأعمال على بعضها عالية جدا .
- 4

#### ◆ مميزات نظام حوافز جماعات العمل ( الجماعية ) :

- ① يشجع نظام الحوافز الجماعية التعاون بين افراد الجماعة .
- ② يشجع على فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوي الإنتاجية المنخفضة .
- ③ يشجع الأفراد ذوي الإنتاجية العالية من نقل هذه المهارات الى زملائهم وبالتالي تزيد فرصة التنمية والتدريب اثناء العمل.

#### ◆ عيوب نظام حوافز جماعات العمل ( الجماعية ) :

- 1 ان حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به منفردا وانما ترتبط بجهود كل افراد الجماعة .
- 2 يظل أقل تأثيرا وكفاءة بسبب ارتباط الجهود الجماعية .
- 3 هذا النظام قد يصل الأمر احيانا الى ان الفرد قد يشعر ان مايقوم ببنائه يهدمه الآخرون في الجماعة.

### ثالثا: نظام الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

- هي عبارة عن خطط وحوافز- مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناءا على الأداء والكفاءة الكليه لها .

### • تتمثل انواع الحوافز- على مستوى المنظمة ككل فيما يلي:

#### □ المشاركة في الأرباح :

- هي عبارة عن استقطاع نسبة من ارباح الشركة لتوزيعها على العاملين حسب المرتب ، الدرجة ، المستوى الإداري، كفاءة الأداء ، او اكثر من اساس واحد ويتم التوزيع نقدا ، مرة واحدة او تقسيمها على عدة مرات بالسنة.
- يتميز هذا النظام : بتنمية مشاعر الأنتماء والعضوية للمنظمة ويرفع الحماس لأهدافها كما قد يرفع من الأحماس بأهمية التعاون المشترك .
- يعاب على استخدام هذا النظام : وجود علاقة واهية بين كل فرد منفردا والأداء الكلي الخاص بالمنظمة ، فلايعني ان المنظمة قد ربحت كثيرا ان كل فرد قد ادى دوره بالشكل المطلوب ومما يزيد الأمر سوء ان الكثير من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد في حجم الأرباح التي يحصلون عليها بالرغم من اختلاف كفاءة ادائهم.

#### □ خطط الإقتراحات :

- يطلق عليها ايضا خطط توفير- التكاليف والسبب في ذلك انها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والأنتاج وان الوفرة- في هذه التكاليف يمكن ان يكون اساسا لحساب مكافأه من قاموا بتقديم هذه الإقتراحات.
- حوافز- الأفراد مربوطة بسعيهم الى تحقيق اهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة التي قد تعطل العمل ونقل كفاءة الأداء ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل ويحتاج هذا النظام الى تعاون وثيق بين العاملين وإدارة المنظمة في البحث عن المشكلات وتقديم الحلول المقترحة لها.

#### • من شروط تطبيق نظام خطط الإقتراحات:

- 1- التعاون بين المشرفين والعمال في البحث عن المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 2- ان يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفرة في التكاليف والنسبة التي تعود على من اقترحها او المجموعه التي اقترحتها .
- 3- يجب ان تكون المجموعات واضحة الشكل صغيرة الحجم نسبيا حتى تكون مشجعة على التعاون الداخلي والمنافسة بين الجماعات ويكون العائد الذي سيعود على الجماعة واضح التأثير على افراد محددين.

#### □ ملكية العاملين لأسهم الشركة :

- يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة اكثر الطرق المثالية للمشاركة في الأنتاج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسب محدودة .
- تميل بعض الشركات الى وضع انظمة تتيح للعالمين الحق في الأختيار في بين الحصول على نصيبهم من الأرباح او الوفرة- او التكاليف او العلاوات او المكافآت وذلك في شكل مادي وبين شراء حصص (اسهم ) في رأس مال الشركة ويمتد الأمر احيانا الى اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها الإدارية والمالية .
- تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء ديون الشركة المستحقة للغير وتحويل ذلك الى اسهم اي ان العاملين يحلون محل الدائنين ويقومون بتحويل دانتهم الى ملكيتهم .
- يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة اي تحويلها من الملكيه العامة الى الملكيه الخاصة .
- يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة وسيلة لإعادة الهيكلة المالية للشركة.
- تميل بعض الشركات الى تصفية بعض الفروع او الوحدات او المصانع وبيعها باسمهم للعاملين لكي تتقذ نفسها من التدهور- .

▪ يمكن اعتبار بيع اسهم الشركة او بيع مديونياتها للعاملين بمثابة انقاذ لها من هجوم الشركات المنافسه عليها من خلال قيامها بشراء اسهم الشركة.

### المحاضرة التاسعة عشر

#### ♦ شروط النظام الجيد للحوافز :

- البساطة : يعني هذا ان يكون النظام مختصرا - و واضحا - و مفهوما - في بنوده و صياغته وحساباته .
- التحديد : يقصد به ان يكون انواع السلوك موضع التحفيز مشروحة و محددة بوضوح .
- يمكن تحقيقه : يجب ان يكون احتمال التوصل الى تحقيق التصرفات و السلوك موضع التحفيز امرا واردا .
- يمكن قياسه : ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات موضع التحفيز في شكل مادي لفشل النظام .
- معايير- للأداء : يقصد بذلك ان يتم وضع معايير للأداء و السلوك اي مؤشرات الإنجاز و تحقيق الأهداف .
- ربط الحافز بالأداء : لابد ان يشعر الأفراد بان جهودهم تؤدي الى الحصول على الحافز وان تكون هذه العلاقة مفهومة و واضحة .
- التفاوت : لا يجب ان يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها والاختلاف لابد ان يعتمد على مستوى اداء الفرد .
- العدالة : يجب ان تتناسب حوافز- الفرد الى اداءه مع حوافز الاخرين الى ادائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي الى شعور- الفرد بالإستياء .
- الكفاية : يجب ان يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز- زيادة على الاجر كما يجب ان يضمن النظام الجيد للحوافز- دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .
- السيطرة : تعني سيطرة كاملة من الافراد على الاعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من اداء .
- التغطية الكاملة للأداء : يعني ان يشمل نظام الحوافز كل انواع الاجادة في الاداء من حيث زيادة الكمية الجودة تخفيض التكاليف .. الخ
- المشاركة : ان مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد من اقتناعهم به و تمسهم له والمحافظة عليه .
- التنوع : يجب ان تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات .
- الجدوى : يجب ان يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة ايراداتها او نواتجها .
- الاستقرار- و المرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ولكن اذا استدعى الامر وجب ان يتم تغييره .

#### ♦ مراحل تصميم نظام الحوافز :

##### □ تحديد هدف النظام :

- تسعى المنظمات الى اهداف عامة و استراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز ان يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز .
- قد يكون هدف نظام الحوافز- تعظيم الارباح او زيادة المبيعات والاييرادات او قد يكون تخفيض التكاليف او تشجيع الافكار- الجديدة او تحسين الجودة او غيرها من الاهداف .
- دراسة الاداء :
- تسعى هذه الخطوة الى تحديد و توصيف الاداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الاداء الفعلي .

##### ▪ تحديد و توصيف الاداء المطلوب يستدعي ما يلي :

- ① وجود عدد سليم من العاملين : فلا الاعداد اكثر او اقل مما يجب .
- ② وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل : فلا المهام اكثر ولا هي اقل مما يجب .
- ③ وجود طرق عمل سليمة : من وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و اساليب محددة وواضحة للأداء والاتصال .



- 4 وجود ظروف عمل ملائمة : من حيث التجهيزات , الادوات , الاضاءة , الحرارة , التهوية .....الخ
- 5 وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه او يسيطر عليه بصورة جزئية .
- 6 يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات اداء ومؤشرات انجاز :مثل كمية العمل جودة العمل والتدرج و الترتيب .
- يقصد بالتدرج :** ان يتم القياس بنوع تقديري و حكمي " ممتاز , جيد جدا , جيد , مقبول , ضعيف " .
- يقصد الترتيب :** وضع اداء الافراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم " الاول ، الثاني ، الثالث ..الاخير" .
- 7 تحديد كيف يتم القياس الفعلي السليم للأداء الفعلي ويمكن ان يضمن :
- الصدق :** أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي .
- الثبات :** أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف .

#### □ تحديد ميزانية الحوافز :

- يقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لينفق على هذا النظام .
  - يجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- أ - قيمة الحوافز- و الجوائز :
- يمثل هذا البند الغالبية العظمي لميزانية الحوافز .

#### ب - التكاليف الادارية :

وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام , تعديله , الاحتفاظ بسجلاته , اجتماعاته والتدريب على النظام .

#### ج - تكاليف الترويج :

وهي تغطي بنود مثل النشرات و الكتيبات التعريفية , الملصقات الدعائية , المراسلات , خطابات الشكر , الحفلات .

#### ◆ كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز :

#### اولا : ميزانية ثابتة :

يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة , حجم ميزانية الاجور , مدى كفاية الاجور- واهمية الحوافز لزيادة الانتاج , ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الاجور.

#### ثانيا : ميزانية متغيرة " مرنة " :

- تكون الميزانية غير محددة سلفا وذلك حسب ارقام الأرباح او المبيعات او الإنتاج وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شئ متغير كأن تكون مثلا 5% من الأرباح او 8% من المبيعات .
- تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الادارة حيث انها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لان مبلغ الحوافز- لا يتحدد الا في ظل ما يتحقق من اداء نواتج وان هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه .

#### □ وضع اجراءات النظام :

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة كما يلي :

#### 1 تحديد الأدوار :

يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل انواع الاداء المتميز الذي يستحق الحافز . وتستخدم نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير الى جهات محددة مثل مدير نظام الحوافز , مدير الموارد البشرية , الرؤساء المباشرين لاعتماد او اقرار او الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز- الى افراد معينة .

#### 2 الاجتماعات :

قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز- او قسم الحوافز- او بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الامر الى تحديد من المجتمعين و دورية الانعقاد.

#### 3 توقيت تقديم الحوافز- :

هل هي شهرية ام ربع سنوية ام نصف سنوية ام سنوية ؟ ام انها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الاعياد ودخول المدارس .

#### 4 نوع الحوافز :

هناك لائحة تحدد انواع الحوافز لكل انواع الأداء . كما يجب ان يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاه . " القاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز " .

#### 5 النماذج :

تشمل سجلات قياس الاداء الذي يتخذ على اساسه الحافز .

### المحاضرة الواحد والعشرون

#### تقييم الأداء

• يقوم كل مدير في عمله وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء مرؤوسيه وذلك لأغراض عديدة قد تكون منح الحوافز - تحديد من يحتاج إلى تدريب - أو لأغراض أخرى .

#### • يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى :

- 1 - تحديد المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم .
- 2 - تحديد توقيت التقييم .
- 3- تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين .  
وسيلة أو طريقة للتقييم .
- 4- وضع المعايير في
- 5- إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم .
- 6 - تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة .

#### ♦ أهمية تقييم الأداء :

- يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف المتعارف عليها لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.
- تقييم الأداء هو الأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- **تقييم الأداء :** هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى فعالية وكفاءة أداء العاملين لأعمالهم.
- يحتاج تقييم أداء الاداء أن يكون العاملين قد أمضوا فترة زمنية في أعمالهم (فترة 6 أشهر أو سنة ) .
- يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل :
- نظام تقييم الكفاءة - نظام تقارير- الكفاءة - نظام تقييم العاملين.

#### ■ دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء :

#### أولاً : دور إدارة الموارد البشرية (المسؤوليات الأساسية) في تقييم الاداء:

- 1- تصميم نظام تقييم الأداء .
- 2- تدريب المديرين التنفيذيين على تقييم الأداء .
- 3- توزيع استمارات تقييم الأداء في موعدها .
- 4- جمع استمارات تقييم الأداء في موعدها .
- 5- مراجعة دقة تقييم الأداء .
- 6- الاحتفاظ بنتائج تقييم الأداء لاستخدامها .

#### ثانياً : دور المديرين التنفيذيين في تقييم الاداء :

- 1- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين .
- 2- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم .
- 3- إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء .

#### ■ الفشل في أنظمة تقييم الأداء :

تنقسم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين هما :

#### أولاً : مشاكل أنظمة تقييم الاداء :

تواجه بعض المنظمات مشاكل ترجع الى نظام تقييم الاداء ذاته مثل :

- 1- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- 2- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب تقييم الأداء " فيها نوع من الغموض " .
- 3- عدم دقة درجات القياس مثل التقديرات اللفظية ممتاز - جيد جدا - جيد - متوسط - ضعيف في التمييز بين العاملين وعدم تحديد مدى كمي معين بالتالي تصبح خادعة وتفسر على الهوى الشخصي .
- 4- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال مما سيؤدي إلى الفشل في تقييم الأداء.

### ثانيا : مشاكل المديرين القائمين بتقييم الأداء :

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية تقييم الأداء, ومن أهمها ما يلي:

- 1- ميل المدير إلى التعميم : وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس تجعله يعممها على باقي صفات الأداء . أو أن يتأثر بالأداء العام الكلي للمرؤوس فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
  - 2- عدم فهم معايير التقييم: فمعايير مثل المبادأة والتعاون قد تكون غامضة في معناها يعني ما هي المبادأة وما هو التعاون فأضع لها تفسير واضح ودقيق حتى لا تؤول على التقدير الشخصي.
  - 3- عدم فهم مقياس التقييم: فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز, جيد جدا, جيد, مقبول, ضعيف, ضعيف جدا, فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمة يختلف من مدير لآخر.
  - 4- التساهل أو التشدد أو التوسط: يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة أو متوسطة ويعتبر ذلك نوعا من عدم الدقة. (الثبات على تقدير معين).
  - 5- التحيز الشخصي: يكثر في المجتمعات النامية يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك إلى عوامل مختلفة. كالتحيز للقرابة أو الصداقة أو الجوار... الخ .
- ♦ عناصر تقييم الأداء :

- تحديد الغرض .
- المسئول . " التعاون ما بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين " .
- التوقيت .
- الطريقة .
- استخدام النتائج .
- المعايير .
- الإخبار بالنتائج .

### أولا : الغرض من تقييم الأداء :

- توفر أنظمة تقييم الاداء معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص إدارة الموارد البشرية .
- تتمكن ادارة الموارد البشرية من استخدام معلومات تقييم الاداء لعدة أغراض أهمها ما يلي:
- 1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.
- 2- تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد كنوع من المقابل للأداء.
- 3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة اخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- 4- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتتمية من خلال التدريب .
- 5- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية.

ملحوظات :

- أ - إذا كانت المنظمات تركز على على احد الأغراض او اكثر فان ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء.
- ب - إذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم فان ذلك يؤكد أهمية الخطوة الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم قد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيصالها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.
- ج - إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين لتحديد احتياجاتهم التدريبية, فان معايير التقييم لابد أن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين.
- د - إذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح للعاملين فان معايير التقييم لابد أن تركز على انجازات محددة مثل كمية الإنتاج أو الجودة.

### ♦ من المسئول عن تقييم الأداء :

يمكن تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

#### □ الرئيس يقيم مرؤوسيه :

- هي الطريقة الأكثر شيوعا والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر .
- تدعم هذه الطريقة من خلال قيام الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم .
- المسؤولية الرئيسية للتقييم هي للرئيس المباشر وان مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض بالإضافة إلى التأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بالتخلي عن عملية التقييم تاركا إياها له

#### □ المرؤوسين يقيموا رئيسهم :

- تفيد هذه الطريقة في المواقف الحرجة ذات الحساسية العالية فبعض وحدات الجيش والشرطة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء.
- هذه الطريقة نادرا ما تتم في المنظمات وبحوطه الكثير من المشاكل ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر ومبدأ تسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل كما أن الرؤساء يحتاجون على ذلك وأيضا يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم ويعتبرون ذلك أمرا غير مناسب.

#### □ الزملاء يقيمون بعضهم البعض :

- هذه الطريقة نادرة الاستخدام وما زالت تحت التجريب .
- هناك مخاطرة من استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل
- يمكن استخدامها في المستويات الإدارية الوسطى بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل .

#### □ مجموعة من المقيمين :

- تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حده .
- تفترض هذه الطريقة أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم كالاحتكاك والاطلاع على الأداء وهو أمر غير متوافر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى "حصيلة جهل مشترك".
- تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم بمفرده ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد مما يساعد على الموضوعية في تقييم الأداء.

### المحاضرة الثانية والعشرون

#### س - كم مرة يتم التقييم سنويًا ؟

والإجابة هنا كالآتي :

- 1- مرة واحدة سنويًا : ويتبع ذلك غالبية المنظمات .
- 2- مرتين سنويًا : ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .

3- أكثر من مرتين سنويًا : ويتبع ذلك عدد نادر جدًا من المنظمات .

**س - متى يتم التقييم ؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم ؟**

• **الغالب :** أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة " سنة على سبيل المثال " وإن كان ذلك معيّنًا لأنه يجبر الرؤساء على ضرورة القيام بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة مما يهدد عملية تقييم الأداء بالفشل .

• **النادر :** أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتًا أطول .

#### ◆ معايير- تقييم الأداء :

• يقصد بمعايير- تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم .  
• المعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء :

#### ① **معايير- نواتج الأداء :** " هي أكثر المعايير موضوعية " .

- كمية الأداء .
- جودة الأداء .

#### ② **معايير- سلوكية :** " تأتي موضوعيتها بعد معايير نواتج الاداء " .

- معالجة شكاوى العملاء .
- إدارة الاجتماعات .
- كتابة التقارير .
- المواظبة على العمل .
- التعاون مع الزملاء .
- قيادة المرؤوسين .

#### ③ **معايير- صفات شخصية :** " هي اقل المعايير موضوعية " .

- المبادرة .
- الانتباه .
- الدافعية .
- الإلتزان الإنفعالي .

#### ◆ هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند استخدام معايير تقييم الأداء هي :

□ يجب استخدام عدد كبير نسبيًا من المعايير عند تقييم الأداء .

لا يجب الاقتصاد- على معيار واحد أو عدة معايير قليلة والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعد أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير- حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

□ يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان .

وأكثر- المعايير- موضوعية :هي معايير نواتج الأداء- يليها المعايير- السلوكية- وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .

□ يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو تم القيام بدراسة وتحليل العمل للتعرف على جوانب الأداء موضع التقييم .

□ يمكن أن تأخذ المعايير- أوزانًا مختلفة .

وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير- فإن المعايير الهامة قد تضم كمية الإنتاج، الجودة ، المواظبة على العمل ، التعاون مع الزملاء ، المبادرة ، والدافعية ، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها مستويات مختلفة من الأهمية النسبية.

#### ◆ طرق تقييم الأداء :

□ **طريقة قائمة معايير التقييم :**

• تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارًا وأسهلها تصميمًا وأبسطها استخدامًا .

• تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر- هذه المعايير في أداء الفرد من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد .

• مقياس الاداء : العمود الأول من القائمة يتضمن معايير التقييم - العمود الثاني يتضمن الأوزان النسبية لقيمة كل معيار وذلك باعتبار أن علاقتها بالأداء مختلفة والأعمدة الأربعة التالية مخصصة لدرجات القياس المستخدم وهي : ممتاز جيد ، متوسط ودون المتوسط ، وهي أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات .

• يميل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقييم مرؤوسيهـم وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يمكن أن يقع فيه وبناءً عليه تتحدد

طريقة التعديل فإذا كان هناك خطأ في التساهل فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أدنى مع مراعاة الفروق بين العاملين .

#### طريقة الترتيب البسيط :

- يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ .
- في طريقة الترتيب البسيط لا يتم الإعتماد على معايير- وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل .
- يتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء التي سبق الإشارة إليها

#### طريقة المقارنة بين العاملين :

- في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت .
- على الرغم من بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا انه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً .

#### طريقة التوزيع الإجباري :

- في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.
- يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه التوزيع الطبيعي : وهو توزيع يأخذ فيه غالبية الناس درجة بسيطة من المقياس وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالإنخفاض .
- لا يجب التقيد بشدة بالنسب الموجودة في المقياس بل الاعتماد عليها بشكل تقريبي فهذه النسب موجودة للإسترشاد بها وإجبار- الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات ليتعودوا على عدم التحيز بالتساهل أو التشدد أو التوسط .

#### طريقة الإدارة بالأهداف :

- تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج .
- تتميز طريقة الإدارة بالأهداف بالموضوعية وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف محددة وواضحة وكمية ومقبولة من مرؤوسيه .
- تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي :  
أ - تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها .  
عادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها .  
ب - أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج .  
وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً .  
ج - عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الإنحرافات الإيجابية أو السلبية .

#### طريقة قوائم المراجعة :

- هي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة .
- يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين .
- على إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته .
- يلاحظ أن مدير الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لا يعرفها .

- حينما يتلقى الرئيس المباشر قوائم التقييم لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم وذلك لمنع تحيزهم مرؤوسيه .
- على الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة صح مثلاً وتعاد هذه القوائم إلى مدير الموارد البشرية .
- بعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية يقوم بالنظر إلى قيمة العناصر- ويضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين وموضوع أمامه علامة صح .

### المحاضرة الثالثة والعشرون

#### • من عناصر تقييم الاداء إخبار الأفراد بنتائج تقييم الأداء :

#### ◆ نتائج التقييم بين السرية والعلانية :

- تتسائل بعض المنظمات هل من الأفضل اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم ؟ ام عدم اخبارهم بذلك ؟
- تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم اخبار العاملين بنتيجة التقييم وذلك لعدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين وفي علاقات زملاء ببعضهم .
- تميل المنظمات العسكرية والامنبة الى اتباع اسلوب سرية نتائج تقييم الاداء .
- هناك منظمات اخرى تفضل اخبار المرؤوسين بنتائج التقييم وذلك لعدة اسباب اهمها:

- 1 - يود المرؤوس ان يعرف ادائه ورأي رئيسه المباشر في عمله .
- 2 - يريد المرؤوس ان يرتقي بمستوى ادائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي بما ان العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل .
- اصبح من الثابت علميا من خلال بحوث الادارة والسلوك التنظيمي ان علانية نتائج التقييم افضل من سريتها .
- يتم إخبار العاملين بنتائج تقييم الاداء اما بواسطة ادارة الموارد البشرية او بواسطة الرئيس المباشر .
- ◆ القواعد التي يجب ان يتبعها أي رئيس عند عقد ادارة لمقابلات تقييم الاداء وهي ( اعلان النتائج ):

#### ① الصراحة في تقديم المعلومات للمرؤوس-

#### ② تقديم اكبر قدر ممكن المعلومات الى المرؤوس كوسيلة للعلم عن مدى تقدمه في الانجاز .

#### ③ اقناع المرؤوس بالنتيجة : وذلك من خلال الادلة والبراهين الخاصة بالعمل والحسم في ادارة المقابلة .

#### ④ الديمقراطية : وذلك من خلال اعطاء الفرصة للمرؤوس للتعبير عن رأيه .

#### ⑤ المقابلة : هي وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء وهي وسيلة ايضا الى تنمية المرؤوس في عمله .

#### ◆ لزيادة فعالية مقابلات التقييم فإننا نقترح الخطوات التالية للمقابلات ( عند تقديم نتيجة التقييم للمرؤوس):

- يفضل ان تكون مدة المقابلة في حدود 15- 20 دقيقة .
- تبدأ المقابلة بتحية قصيرة - ودية - غير رسمية لأمتصاص أي مشاعر سيئة أو توتر-
- يتم عرض الجوانب الحسنة اولاً .
- يلي ذلك عرض الجوانب الضعيفة في الاداء التي تحتاج الى تطوير ويتم ذلك باستخدام اكبر قدر من الأدلة ويراعى عدم استخدام النقد .
- اعطاء فرصة للمرؤوس ان يشرح وجهة نظره والاستماع له .
- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء وأوجه الضعف بتبادل وجهات النظر فيما يجب ان يحدث مستقبلاً .
- تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية لتحسين الاداء .

#### ◆ دور إدارة الموارد البشرية في مراجعة تقييم الأداء تكون في الاتي :

- ① مراجعة شكلية للتأكد من اكتمال قوائم التقييم من كل زواياها .
- ②مراجعة نتائج كل رئيس مباشر- على حدة وذلك للتأكد من عدم وجود أي تحيز عام او شخصي-

- ③ مراجعة النتائج الكلية للتقييم .  
 ④ التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين في الملف الخاص به انتظاراً للوقت المناسب لإستخدامه.  
 ⑤ اضافة نوع من السرية على نتائج التقييم والكشف عنها في حدود استخداماتها وفي حدود سياسة المنظمة من سرية وعلانية

#### ◆ استخدام نتائج تقييم الأداء :

- ① يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الأداء كأساس للترقية . وان كان هذا معيباً في بعض الأحيان لأنه ليس هناك ضمان ان من يؤدي عمله الحالي بكفاءة سيؤدي عمله الجديد بعد الترقية بكفائه ايضاً .  
 ② يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح المكافآت والعلاوات والحوافز .  
 ③ يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .  
 ④ يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس لقرارات النقل والندب من ادارة الى اخرى .  
 ⑤ يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين من خلال التوجيه والنصح .

#### ◆ نصائح في تحسين انظمة تقييم الأداء :

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء ثم السلوك واقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية .  
 □ يفضل ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها .  
 □ يجب ان تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل .  
 □ يجب ان تأخذ المعايير اوزاناً نسبية مختلفة الى علاقتها بالأداء .  
 □ يفضل استخدام عدة نماذج او ربما طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التعليمية .  
 □ يفضل ان يتدرب الرؤساء المباشرين على استخدام طرق ونماذج التقييم المتبعة وان يتدربوا على عدم الوقوع في الاخطاء الشائعة في التقييم  
 مثل التساهل , التشدد , التوسط , التحيز .  
 □ يفضل ان يشترك اكثر من مسؤول رئاسي للتقييم وذلك لإضفاء الجدية والموضوعية والرقابة في عملية التقييم .  
 □ الاهتمام بشكل وطريقة اخراج نماذج التقييم ووضوح التعليمات والإرشادات وذلك لإضفاء نوع من الإحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة .  
 □ يجب ان تلعب ادارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم وان تتعاون مع المديرين المباشرين وترشدهم وتدريبهم على التقييم .  
 □ يفضل ان تكون نتائج التقييم علانية أي ان تعلن لكل رؤوساء ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري .  
 □ يجب ان يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم .  
 □ يجب ان يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمؤسسيهم بشكل كامل وسليم .  
 □ يجب ان يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامة على الاطلاق .

#### ◆ العائد والتكلفة من تقييم الاداء :

- اهم بنود تكاليف نظام تقييم الاداء مايلي :  
 ① تكلفة تصميم قوائم تقييم الاداء .  
 ② تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الاداء .  
 ③ تكلفة الوقت والأجر الخاص بمسؤولي الموارد البشرية للإشراف على نظام تقييم الاداء .  
 ④ تكلفة الوقت المخصص من جانب المديرين التنفيذيين لتقييم رؤوسائهم .  
 ⑤ تكلفة مراجعة تقديرات التقييم وضبطها .  
 ⑥ تكلفة لجان التظلم من تقييم الاداء .  
 ⑦ تكلفة حفظ تقديرات التقييم في ملفات .



□ **اما بالنسبة لعائد وظيفة تقييم الاداء** : فهو غير مباشر حيث يمكن ان تساعد هذه الوظيفة على اداء وظائف اخرى مثل التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها من وظائف الموارد البشرية .

## المحاضرة الرابعة والعشرون

### التدريب

- تهتم المنظمات بالتدريب لان ما ينفق عليه يمثل استثمار- في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة والفرد.
- على مستوى الفرد تظهر اهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الامر الذي قد يؤدي الى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل وأي فرد داخل المنظمة مسئول عن تدريب وتطوير نفسه .
- الاستثمار في التدريب يعتبر استثمار وتطور للعنصر البشري فيصبح لدينا زيادة وإمكانيات وقدرات ومهارات للأفراد المنتمين للمنظمة .
- التدريب مهم لكل من الفرد والمنظمة ويعتبر- التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين.
- يختلف التدريب عن التعليم فالتدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا يرتبط بالضرورة بعمل محدد.
- يمكن اعتبار التدريب انه تأقلم وتكيف مع العمل وتغيير- في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع المهارات في اداء العمل.

### ♦ خطوات للتدريب :

#### □ تحديد الاحتياجات التدريبية :

- تعني تحديد المهارات المطلوب تتميتها لدى أفراد إدارات معينة .
- الاهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب : وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات - زيادة المعارف - تطوير في المهارات في مجالات وظيفية محدد .

#### □ تصميم برنامج التدريب يعنى :

- 1 - تصميم برنامج التدريب وترجمة الاهداف الى موضوعات تدريبية " مادة ومحتوى تعليمي وتدريبية "
- 2 - تحديد الاسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب الى المتدربين . مثل المحاضرة , التمارين , المناقشة , .
- 3- تحديد المساعدات التدريبية مثل الأقلام – السبورة - الافلام .
- 4- تحديد المدربين في البرنامج .
- 6- تحديد تكلفة او ميزانية التدريب .

#### □ تنفيذ برنامج التدريب :

- 1 - تحديد الجدول التنفيذي لبرنامج التدريب من حيث مواعيد الجلسات والراحات وازمنتها .
- 2 - تحديد مكان التدريب وترتيبه واعداد تجهيزاته .
- 3 - المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة .

#### □تقييم برنامج التدريب :

- 1 - من خلال تقييم اداء المتدربين محل التدريب وتقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج .
- 2 - تجميع نتائج التقييم في كل البرامج لتقييم نشاط التدريب ككل .

## ♦ من المسئول عن نشاط التدريب؟

يعتبر التدريب مسئولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه من ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع عملهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب .

### أ- مسئوليات إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب:

- ① تصميم نظام متكامل للتدريب . " فهو المسئول من الدرجة الاولى " .
  - ② التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة .
  - ③ الإعداد لبرنامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها .
  - على مستوى الإدارات والأفراد =
  - ⑤ تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب .
  - ⑥ التأكد من ان المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي =
  - ⑦ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب .
- ### ب - مسئوليات المديرين التنفيذيين في مجال التدريب :
- ① تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين .
  - ومرؤوسيهم .
  - ③ تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة .
  - نصبيهم من خطة التدريب .
  - ⑤ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية .
  - والتطوير .

## ♦ انواع وفلسفات التدريب :

[] على أي منظمة ان تحدد سياستها العامة او فلسفتها في التدريب وهناك العديد من انواع التدريب وهي تمثل الاختيارات المتاحة امام الشركة .

[] حينما تستقر الشركة على مجموعة من الاختيارات تكون هذه المجموعة او التوليفة من الانواع بمثابة فلسفة التدريب الخاص بالشركة .

[] تستطيع الشركة ان تختار من بين انواع التدريب ما يناسبها بحسب طبيعة النشاط الحالي لها , طبيعة النشاط المرتقب , التغييرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة , طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه , شكل منظمات التدريب وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل .

### ♦ الاسس التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف الانواع المختلفة من التدريب هي :

#### أ - انواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

##### ① توجيه الموظف الجديد:

- يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الايام والاسبوع الاولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديده قادمة .
- تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الاهداف منها على سبيل المثال :  
الترحيب بالقادمين الجدد - خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المنظمة - تهيئة الموظفين الجدد للعمل - تدريب الموظفين الجدد على كيفية اداء العمل .
- تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على اسلوب المحاضرات - والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين - والبعض الاخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها .
- امثلة اهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد ما يلي:
  - معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه , انواع المنتجات , التنظيم الاداري للمشروع =
  - ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف =
  - طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون وآلات التصوير .
  - الاجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات .

- قواعد الامن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الاجازات والاعیاد.
- الترقیات والحوافز.
- أسماء المشرفین والزملاء والمرؤوسین.

## 2 التدريب اثناء العمل :

• ترغب المنظمات احيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان اخر حتى تضمن كفاءة اعلى للتدريب على ان يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين .

• يعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان ان التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

## 3 التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

حينما تتقادم معارف ومهارات الفرد على الاخص ويكون هناك اساليب عمل تكنولوجيا وانظمة جديدة يلزم الامر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وانظمة الكمبيوتر في اعمال المشتريات والحسابات والاجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الاعمال الى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من اداء العمل باستخدام الانظمة الحديثة.

## 4 التدريب بغرض الترقية والنقل :

تعني الترقية والنقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او سينتقل اليها وهذا الاختلاف او الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الامر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الانتاج الى وظيفة مشرف أي ترقية من وظيفة فنية الى وظيفة ادارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الادارية والاشرفية.

## 5 التدريب للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الرقابية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش وليس كل المنظمات تطبقه ويعتبر نوع من الرفاهية فعند وصول الموظف لعمر التقاعد نعمل له تهيئة نفسية لتقبل وضعه الجديد حيث يتم تدريب هؤلاء العاملين على البحث عن طرق جديدة للعمل او طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات اخرى غير الوظيفة بالإضافة الى السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالاحاله الى المعاش.

## المحاضرة الخامسة والعشرون

♦ تابع الأسس التي يمكن الاعتماد عليها لتصنيف أنواع التدريب المختلفة :

ثانياً - أنواع التدريب حسب نوع الوظائف : 3 انواع :

□ التدريب المهني والفني :

- يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية للأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء , التجارة ، الميكانيكا ، الصيانة ، التشغيل ، اللحام ، السمكرة ، وغيرها .
- يعتبر التدريب المهني والتقني سهل إلى حد كبير لانه يقوم بأعمال مادية ملموسة وبالتالي يمكن ان نقيم جدول التدريب بسهولة لأنه عمل ملموس وأي احد يكون عنده خبره في هذا المجال يستطيع تقييم مدى جودة هذا العمل ومدى تأثير التدريب على تحسين هذا العمل .

□ التدريب التخصصي :

- يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات لوظائف من الوظائف تشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات.

• يغلب التدريب التخصصي على الطابع المكتبي والطابع الإداري وتعتبر أكثر صعوبة من الأعمال المهنية لأن ناتج الأعمال التخصصية لا تكون ملموسة مثل الأعمال المهنية أو الفنية .

#### □ التدريب الإداري :

• يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، اتخاذ القرارات ، القيادة ، التحفيز ، أداء جماعات العمل ، التنسيق ، الاتصال .

ثالثاً- أنواع التدريب حسب مكانها : نوعين :

#### □ التدريب داخل الشركة :

• قد ترغب الشركة في عقد برامجها التدريبية داخلها سواء بمدرسين من داخل الشركة أو من خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة : 1 - تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج 2 - الإشراف على تنفيذها .

• هناك نوع آخر من التدريب داخل الشركة يسمى بالتدريب في موقع العمل في هذا النوع من التدريب :

يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة .

#### □ التدريب خارج الشركة :

• تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج نطاقها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة .

• التدريب خارج الشركة لها بعض المساوئ والعيوب مثل أوقات دوام الموظفين يتأثر نتيجة وجود الموظف خارج الشركة وبالتالي يمكن أن ينقطع انقطاع تام عن العمل فترة التدريب إذا كانت فترة طويلة تأخذ الدوام اليومي .

### ◆ تحديد الاحتياجات التدريبية :

□ تظهر الحاجة للتدريب بسبب وجود قصور- معين في الأداء .

ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية :

1- الأداء المطلوب أو المستهدف : تضع المنظمة معدل أداء خطي او معياري .

2- الأداء الفعلي : المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المطلوب او المستهدف .

القصور أو العجز في الأداء: يتحقق إذا كان مستوى الأداء المطلوب او المستهدف يفوق مستوى الأداء الفعلي .

□ القصور في الأداء يرجع إلى سببين :

① لا يعرف أو لا يفهم الافراد طريقة الأداء المطلوب و يسمى هذا القصور " قصور- في المعلومات أو المهارات " وهذا القصور يخلق الحاجة التدريبية .

② هناك ما يعوق الأفراد من تنفيذ العمل على الرغم من معرفتهم وفهمهم لطريقة الأداء ويسمى هذا القصور

" بقصور في إمكانيات الأداء " ولا يعالج بالتدريب وإنما بتلافي أو السيطرة على الأسباب المؤدية إليه .

### ◆ أساليب الحاجة إلى تدريب :

اولاً - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد :

• يؤدي القصور في معلومات ومهارات الفرد ويرجع هذا القصور- إلى الأسباب التالية :

① الترقية : تؤدي الترقية إلى وجود فجوة في القدرات الحالية للفرد ومتطلبات الوظيفة الجديد .

② النقل : يؤدي إلى نفس الفجوة الناتجة عن الترقية .

③ تصميم الأداء : قد يؤدي إلى اكتشاف فرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم .

④ برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج يمكن التعرف على ما إذا كان هناك

قصور في المعلومات والمهارات أم لا .

⑤ الأداء بالأهداف : يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على القصور- المحتمل في المعلومات

والمهارات من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والمستهدفة .

- ⑥ **الحوادث** : قد تنتج الحوادث القصور- في المهارات والمعلومات المرتبطة بالأمن والوقاية والأجهزة ، وهو ما يشير إلى احتياجات تدريبية في هذه المجالات .
- ⑦ **الرقابة على الجودة** : إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم .
- ⑧ **الشكاوى** : إذا كان أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم .
- ⑨ **القيام بمهام خاصة** : إذا أسندت مهمة خاصة لأحد الأفراد وجب تدريبهم عليها وذلك إذا كانت قدراته الحالية دون القدرات المطلوبة للمهمة الخاصة .
- ⑩ **التناوب الوظيفي** : إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذا .

### ثانيا - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة :

- الأسباب على مستوى المنظمة :
- 1- إنشاء وحدات إنتاج جديدة .
  - 2- إضافة منتجات جديدة .
  - 3- استخدام آلات ومعدات جديدة .
  - 4- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة .
  - 5- الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة .

### ♦ تحديد الحاجة التدريبية على مستوى الفرد والمنظمة يحتاج إلى دراسة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وتشمل هذه الدراسة ما يلي :

- **دراسة التنظيم** :
- أي دراسة الإدارات والأقسام وما سوف يتم فيها من تعديلات في الهيكل والحجم وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة وهو ما يشير إلى احتياج واقعي للتدريب .
- **دراسة عمليات وأنشطة الشركة** :
- أي دراسة الوضع الحالي والمرقب فيما يخص خطوط الإنتاج ، المنتجات ، الآلات ، العمليات الإنتاجية ، المعايير والمواصفات والجودة ، وحدات الإنتاج ، والتكنولوجيا ، وهو ما يشير إلى احتياجات تدريبية .
- **دراسة الأفراد** :
- أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع الترقي أو النقل منه ووجود فرق بين معارف ومهارات خبرات الشخص حالياً وبين ما تحتاجه الوظيفة وهو مؤشر كاف للاحتياجات التدريبية .

### المحاضرة السادسة والعشرون

### ♦ أهداف التدريب : تأتي من الاحتياجات التدريبية .

### اولا - أهداف التدريب وفقا لنوع ومحتوى التدريب " البرنامج التدريبي " :

- ① **تغيير الاتجاهات** :
- تعني تعديل في توجيهات المتدربين وأرائهم نحو الأفضل، وتغيير أو تطوير- في نية التصرف السلوكي المقبل وتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.
- ② **تقييم المعرفة** :
- إن تقادم المعرفة ونسيانها أو ظهور- حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر- القيام ببرنامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي وذلك استنادا إلى العلم بشيء أفضل من الجهل بشيء استناد إلى توسيع مدارك العاملين لتقديهم في آراء طريقة تناول أعمالهم .
- ③ **تنمية المهارات** :
- **المهارة** : تشير إلى إمكانية تطبيق المعرفة لممارسة العمل فعليا أو حل مشاكله أو تطويره .
  - **تركز برنامج التدريب** التي تهدف الى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله في المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل منها .

## ثانيا - أهداف التدريب وفقا لدرجة وكثافة أو مستوى التدريب :

### ① التلمذة :

يتم تعريف العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وأن كان ذلك بصورة أبتدائية .

### ② رفع مهارة الأداء :

يتم تعريف العاملين لشحنة كبيرة للدرجة التي يمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية أو يتم تعريف العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن يتقنوها بدرجة كبيرة .

③ السيطرة والتفوق : على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من شرحه لغيره بدرجة كبيرة يستطيع ان يؤدي المتدرب دور المدرب وأن يتعرف على العلاقات الداخلية بين اجزاء الموضوع وأن يدركها بصورة متفوقة وإتقان شديد للموضوع التدريبي .

### ثالثا- أهداف التدريب وفقا للمدة التي يعطيها التدريب :

### ① أهداف قصيرة الأجل :

وهي في الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة لحل مشاكل طارئة او لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد ولبعض الإدارات .

### ② أهداف طويلة الأجل :

وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وطويلة لحاجات طبيعية للأفراد والادارات .

### ◆ أساليب التدريب :

### ① التدريب العملي :

يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والأجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب في جماعات التدريب صغيرة الحجم .

### ② تمثيل الأدوار :

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العملية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا بتنفيذه وتناسب هذه الطريقة حالات معينة ، مثل تدريب الدارسين على كيفية مواجه العملاء ، التدريب على إداره المقابلات الشخصية التدريب على البيع التدريب على حل مشاكلات الجماهير والعلاقات العامة .

### ③ دراسة الحالات :

يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل أسبابها وحلولها البديلة وتقييم تلك الحلول البديلة وتشير البحوث إلى ان الاستفادة محدوده من دراسة الحالات ، من حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة جيدة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكمله .

### ④ البريد الوارد :

يتم إعطاء المتدرب دوسية مجموعة من الخطابات والمذكرات التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد التصرف الأنسب لكل بريد ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية كما أن العلاقات بينهم غير حقيقة مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

### ⑤ الوقائع الحرجة :

يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الوقائع ذات أهمية بالغة والتأثير- الكبير (الحرجة) الخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرج بصورة علمية دقيقة تساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالوقائع والممارسة وعلى المدرب أنه ينتقى الوقت المناسب لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع .

### ⑥ المباريات الادارية :

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ماهي إلا حالة كبيرة الحجم تشتغل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من الدارسين أن يقوموا بادوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات .

### ⑦ المناقشات الجماعية :

عندما يريد المدرب يثير روح المشاركة والتعاون الدارسين ، تمكن أن يسعى الى تكوين مجموعات المناقشة مشاكلة معينة ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعة وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا من 4 الى 6 أفراد ويلعب المدرب دور رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها .

### ③ أسلوب العصر الذهني :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على ان العرض السريع للأفكار-والاراء يمكنه ان يمرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الاراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع او المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل العرض على المدرب ويشجع الثقة في نفوس الدارسين .

## المحاضرة السابعة والعشرون

◆ ماذا نعني بالمدرّبون ؟  
نعني بهم الأفراد القائمين بتقديم برامج التدريب .

◆ بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح :

□ المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة .

□ القدرة على الاستماع إلى الدارسين .

□ القدرة على تشجيع الدارسين على الحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم .

□ القدرة على الرد على التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار .

□ القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها .

□ الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين .

□ الإلمام بالوسائل التدريبيّة الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب .

◆ يتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي :

① الجدول الزمني للبرنامج :

يوضح عدد أيام البرنامج - عدد الجلسات في كل يوم - زمن بداية ونهاية كل جلسة - موعد الراحة - التسجيل - الاختبارات ، حفل الختام .

② قاعات التدريب :

" يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فعاليته " فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة وإستجابة الدارسين في المناقشة .

③ المتابعة اليومية للبرنامج :

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر- من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور- تسير في مجرياتها .

◆ طرق تقييم كفاءة التدريب :

① طريقة تحقيق أهداف المنظمة :

• تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب مثل :

□ النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة .

□ علاج مشاكل تعاني منها المنظمة .

• مركز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية أو أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التدريب .

ومن المؤشرات الانتاجية الواجب تحسينها كمية المبيعات وتكلفة بيع أو إنتاجية الوحدات ، عدد الوحدات المنتجة في الساعة ، وعدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد ، ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها الشكاوي ، الغياب ، التأخير معدل الإصاية ، معدل الفاقد والهالك في الإنتاج ، مردودات المبيعات ، وغيرها .

• تمر خطوات تقييم كفاءة التدريب وفقاً لطريقة تحقيق اهداف المنظمة بالاتي :

- 1- تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة موضع الدراسة بوضوح .
- 2- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي .
- 3 - تطبيق برنامج التدريب .
- 4 - حساب المؤشرات السابق تحديدها بعد التدريب .
- 5- تقييم البرنامج بناءً على الفرق بين المؤشرات قبل وبعد التدريب .

## ② طريقة إكتساب وتعلم خبرة جديدة :

• قد يتمثل هدف التدريب في اكتساب سلوك جديد وخبرة جديدة وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم .

• تمر طريقة تقييم كفاءة التدريب وفقاً لطريقة اكتساب وتعلم خبرة جديدة وفقاً للخطوات التالية :

- 1- تحديد السلوك أو الخبرة الواجب اكتسابه وتعلمها بدقة وهذا هو هدف التدريب الذي يجب تحديده بدقة .
- 2- تطبيق برنامج التدريب .

3- اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها .

4- مقارنة نتائج الاختبار بهدف برنامج التدريب .

## ③ طريقة رأي أو ردود أفعال الدارسين :

• إذا تعذر استخدام الطريقتين السابقتين يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو رد فعلهم تجاه برنامج التدريب ويمكن سؤال المدرسين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضاً " رأي الطرفين " .

• يقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي وتوجه هذه القائمة عادة في آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه ولكن ليس هناك ما يمنع من إعداد قائمة أخرى توجه إلى الدارسين مرة أخرى بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل وذلك لقياس رأيهم في البرنامج ومدى استفادتهم منه في أعمالهم .

• تمر طريقة تقييم كفاءة التدريب وفقاً لطريقة رأي او ردود أفعال الدارسين وفقاً للخطوات التالية :

1- تحديد الموضوعات التي نسأل الدارسين عنها .

2- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على هذه الموضوعات .

3- تحديد أسلوب القياس .

4- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات .

5- تحليل البيانات .

6- التوصل للنتائج .

## ◆ التصميمات المنهجية لتقييم كفاءة التدريب :

يمكن التفرقة بين هذه التصميمات أخذاً في الحسبان الاعتبارات التالية :

□ **مجموعات القياس** : ونعني بها تلك المجموعات التي ستخضع لعملية التقييم لكفاءة التدريب ، ويمكن التركيز أثناء عملية التقييم على مجموعة الدارسين فقط ، أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى لم تتدرب .

□ **وقت القياس** : وهو الوقت الذي يتم فيه جمع بيانات ومعلومات تفيد في تقييم كفاءة التدريب أو جمعها قبل وبعد التدريب .

◆ **بناءً على الاعتبارات السابقة يمكن التوصل إلى أربعة تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم كفاءة التدريب**

**وهي :**

① القياس للدارسين بعد التدريب .

② القياس للدارسين قبل وبعد التدريب .

③ القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك بعد التدريب .

④ القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب .



• يلاحظ أن أكثر التصميمات فعالية هو التصميم الرابع ، حيث يعطى هذا التصميم بيانات كاملة عن كل المجموعة الدراسية والمجموعة المقارنة وذلك في زمنين مختلفين أحدهما قبل والآخر بعد تطبيق برنامج التدريب كما يلاحظ أن أقل التصميمات فعالية هو التصميم الأول ، حيث أن هناك مجموعة واحدة هي الدارسين وأن زمن التقييم هو بعد التدريب ، مما لا يتيح أي أساس للمقارنة .