**إدارية الموارد البشرية**

**ADS-303**

**إعداد :**

**أ / عبير الخضري**

**لعام : 1436/1437 هـ**

**تجميع وتنسيق : عهود باظبي**

**مراجعة : خديجة باكدم**

**دعواتكم لنا**

**و بالتوفيق للجميع**

|  |  |
| --- | --- |
| **المحتوى النظري** | **الأسبوع** |
| **التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية** | 1 |
| **إدارة الموارد البشرية: النشاطات والوظائف** | **2** |
| **تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها** | **3** |
| **تخطيط الاحتياجات البشرية** | **4** |
| **الاستقطاب ، الاختيار ، الاختبارات ..** | **5** |
| **التعيين والتهيئة المبدئية** | **6** |
| **تقييم الأداء** | **7** |
| **التدريب** | **8** |
| **التنمية الإدارية وتطوير المديرين** | **9** |
| **التطوير التنظيمي** | **10** |
| **إدارة الحركة الوظيفية** | **11** |

**الفصل الأول :**

**التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية:**

العالم حولنا مليء بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور مثل سور الصين العظيم.

بناء الأهرامات في مصر.

وصول الإنسان إلى القمر.

واختراع الحاسب الآلي وغيرها..

وقد تكون الإدارة التي حققت الإنجازات السابقة بالاشتراك مع البشر إدارة دكتاتورية أو استشارية ديمقراطية وقد تكون بين هذا وذاك.

* **المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية**

التاريخ الإداري في التعامل مع الإنسان لم يخل من الظلم والقهر إلا أنه يقدم لنا أنواراً ساطعة في عالمنا الإسلامي منها:

\*في مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بالرحمة والاستشارة والعفو عند المقدرة.

\*وفي مجال التفويض كان رسول الله يفوض لأصحابه الكثير من المسؤوليات الإدارية.

* **الإدارة العلمية**

رائدها ”فردريك تايلور“استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة انتاجية من العامل .

فاعتمد على جمع المعلومات الاحصائية وتحليل طرق العمل من خلال مقاييس الوقت ،والحركة للوصول الى معايير مقبولة من كميات الانتاج ،ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج.

**وكنتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية.**

* **يستخلص من فكره الاداره العلمية:**
* يعامل الانسان مثل الاله
* ينظر الى العامل ”كرجل إقتصادي“ هدفه الاساسي الحصول على المال
* اهمال الجوانب الاخرى للعامل كأجتماعيته و إنسانيته و تعاطفه

لذلك ظهرت تجربة ”الهوثرون“

* **العلاقات الإنسانية**

أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو مايحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

* **إدارة الأفراد:**

”توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو“

وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الادارة.

**تحديد نشاطات إدارة الأفراد تعني :**

1. تحليل الوظائف وتوصيفها.

2. اختيار الأفراد.

3. تحديد الأجور والحوافز.

4. تنمية وتطوير الأفراد.

5. حل مشاكلهم.

\*رغم الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد إلا أنه يفتقد عنصر التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المنظمة فأهداف المنظمة تظل هي الأساس.

\*ومما يُؤخذ على دور إدارة الأفراد عدم التناسق والتناغم بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه و نشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.

**التحول إلى إدارة الموارد البشرية** :

برز خلال فترة السبعينات مفهوم ”ادارة الموارد البشرية“ كمسمى بديل ”لإدارة الافراد“

**لماذا التحول؟**

إدارات الأفراد وسيط بين الإدارة والعاملين فهي تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم**.**

مع ذلك وبمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أصبح هناك قصور واضح في إدارة الأفراد...

**جوانب القصور في إدارة الأفراد** :

1.لم يكن هناك تناغماً بين القرارات والممارسات داخل إدارة الأفراد.

2.لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة.

3.لم يكن لإدارة الأفراد دور مؤثر في التخطيط الشامل للمنظمة.

4.كان الفكر السائد في ذلك الوقت هو اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي.

ظروف عمل جديدة واجهت المنظمات

**ظروف عمل جديدة واجهت المنظمات :**

1. اقتصاديا : رفع مستوى الكفأه الانتاجيه للعاملين
2. اجتماعيا: تنوع مصادر العمال و ارتفاع مستواها الثقافي
3. تكنولوجيا
4. إداريا: االفكر الاداري و استخدام الحاسب الالي و برامج الجوده

**ماذا يعني هذا التحول؟**

يعني تحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة وتجاه الإدارة المسئولة عنهم .

الأفراد العاملين في المنظمة ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة وإنما أصل إستراتيجي هام من أصول المنظمة.

\*أهداف المنظمة لايمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية.

\*إدارة الموارد البشرية هي شريك أساسي في عملية تخطيط المستقبل وتطور المنظمة.

وهكذا فإن إدارة الأفراد هي جزء من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية

ومن ناحية أخرى فإن فلسفة التحول تقوم أيضاً على أن أهداف المنظمة وأهداف العاملين هي أهداف تكمل بعضها البعض وليست متناقضة وأن باستطاعة المنظمة أن تحقق أهدافها وأهداف العاملين في آن واحد وذلك من خلال المؤامه بين احتياجات العمل واحتياجات البشر.

* **مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية:**

كلا المصطلحين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية تـُعنيان بنفس النشاطات والوظائف ،ولكن مع اختلاف في فلسفة الاهداف والتطبيق وتنوع النشاطات..

\*إن هدف إدارة الأفراد هو تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً.

\*من حيث الممارسة لوظائف الأفراد فإن التنسيق والتناغم بين وظائف الأفراد داخل الإدارة نفسها أو بينها وبين القطاعات الأخرى يظل مفقوداً والرابط بينهما أما في إدارة الموارد البشرية فإن هناك تكامل وتناغم .

* **نقاط التشابه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:**

1) تدعو كلا الإدارتين إلى توجيه نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2) تنظر كلا الإدارتين إلى أهمية تطوير وتنمية الأفراد بمعيار واضح.

3) كلا الإدارتين تريان ضرورة وضع موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مستوى عالٍ من التنظيم(في صفوف الإدارة العليا).

4) يؤيد كلا المفهومين مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

* **نقاط الاختلاف :**

|  |  |
| --- | --- |
| **إدارة الموارد البشرية** | **إدارة الأفراد** |
| مجالات تحسين العمل وتطويره لابد أن يكون شاملاً لكل المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا. | مفهومها ودورها ينحصر في إدارةشؤون العاملين وليس المديرين ويعني أن مجال تحسين العمل وتطويره يجب أن يتناول فقط المستويات الإدارية و العامله الدنيا والوسطى . |
| المهمة مشتركه. | تحقيق أقصى إنتاجية من العاملين هي من اختصاص رؤسائهم المباشرين. |
| ترتكز على إدارة بيئة العمل الداخلية بحيث يتم التنسيق بين كل وظائف هذه الإدارة. | برغم تشابه النشاطات إلا أن الممارسة لكل نشاط وماقد تفرع عنها من وظائف تتم بمعزل ودون تنسيق أوتكامل. |

* **تعريف الموارد البشرية:**

”تعني إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين“.

”إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم“.

* **أهمية الموارد البشرية:**

1- وجود خبرات متخصصة في استقطاب أفضل العناصر البشرية لتوظيفها والحفاظ عليها والذي يؤدي للارتقاء بإنتاجية المنظمة .

2- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من قدراتهم .

3- المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل, معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية .

4- توفير التكاليف الباهظة في قضايا قانونية قد يلجا إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل , وعدم منح العلاوة, أو التجاوز عن الترقيات..

**تذكر أن ...**

**مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار:**

* + أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة.
  + أن إدارة الموارد البشرية هي شريك هام في التخطيط الاستراتيجي.
  + أن عملها لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف ، وتدريب ، ...
* **رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية**
* **رسالة الموارد البشرية:**
* التأكيــد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال:
* \*تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال(الاختيار,التعيين ،التطوير).
* \*المحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين
* من أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لابد وأن تتوفر بها خصائص محدده

**أهداف إدارة الموارد البشرية** :

**أهداف المنظمة**

**الكفاءة** : تتحدد على ضوء المخرجات> المدخلات)

**العدالة** : تتوقف على ضوء العلاقة (الإجراءات والقرارات المتعلقه بالتعامل مع الموارد البشرية)

**أهداف إدارة الموارد البشرية**

**قوة عمل متجانسة**

**قوة عمل منتجة** : (إنتاج وفق المعايير والمواصفات المحدده,في الوقت المحدد)

**قوة عمل فعالة** : (إنتاج بأحسن الطرق, أقل تكلفة, أقصر وقت)

**قوة عمل مستقرة** : ( نسبة دوران العمل والغياب )

**تحقيق الانتماء والولاء** : (كلما رضا الموظفين الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة)

**تنمية قدرات الأفراد**

**تذكري أن ...**

* يمكن التعبير عن كفاءه اداء المنظمه **من زاويتين:**

**قياس لأداء المنظمة** **:**

* نصيب المنظمة من السوق market Share
* مستوى جودة خدمة المقدمة للجمهور

**قياس أداء الموظفين :**

* نسبة الغياب
* معدلات دوران العمل
* نسبة الحوادث و الاصابات

معدلات الاداء و الانتاجية

**سياسات الموارد البشرية :**

(تمثل)توجيهات/قواعد إرشادية : لمساعدة المديرين والمسئولين في تحقيق الأهداف

(تحدد)ماهو مقبول /غير مقبول من سلوكيات

(يتولى إعدادها) المسئولين عن إدارة الموارد البشرية

**تخطيط وتدبير الموارد البشريةِ**  .. **تنمية الموارد البشرية**

**التعويض و الصيانة .. علاقات الموظفين**

* **الخلاصة:**

وراء كل منظمة ناجحة ”موارد بشرية متميزة“

وإن الوصول إلى هذا التميز يمر عبر الموازنة

بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

* **مصطلحات الفصل :**

**الإدارة العلمية** :

منهج في الفكر الإداري يهتم بطريقة تصميم الوظائف واستخدام مقاييس الحركة والزمن في تقدير جهد العامل ومكافأته

**استراتيجيات الموارد البشرية** :

ويقصد بها مجالات العمل والممارسة الفعليه في مجال الموارد البشرية

**إدارة الأفراد**:

مجموعة من الخبراء المتخصصين في شئون الأفراد تجمعهم وظيفة واحده وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة

**السياسات الإدارية:**

مجموعة من المبادئ يلتزم بها العاملون في المنظمة من أجل مساعدتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم والوصول إلى النتائج المطلوبة.

**تصميم الوظيفة:**

هي عملية تحديد مواصفات الوظيفة والأسلوب الذي تؤدى به وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

**العلاقات الإنسانية**:

فكر إداري يدعو المنظمات إلى أخذ العوامل الاجتماعية والنفسية في الاعتبار عند التعامل مع الأفراد.

**إدارة الموارد البشرية:**

منهج فكري يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة.

**المعايير** :هي وحدة للقياس لنتائج وجهود الأفراد.

* **الفصل الثاني**  
  **إدارة االموارد البشرية النشاطات والوظائف**
* **العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :**
* **تعرف الإدارة بأنها :**

مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة ( بشرية , مالية , فنية , معلومات ) بأقصى طاقة ممكنة , من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

* **وظائف المنظمة :**

تخطيط

تنظيم تمارس هذه الوظائف لتحقيق الأهداف

توجيه ( تنفيذ )

رقابة وتقييم الاداء

**تحديد الأهداف :**

* **أهداف الموارد البشرية :**

الاهداف: هي النتائج التي ترغب المنظمه الوصول إليها

* **لها جانبين من الأهداف وهما :**

المنظمة - الأفراد .

* **الأهداف التي تسعى لها المنظمة :**

1. الكفاءة والفعالية .
2. التجانس
3. الاستقرار
4. تطوير وتنمية المهارات .
5. تحقيق الإنتماء .

* **أهداف الموارد البشرية ( يتبع ) :**
* **أهداف الأفراد :**

1. فرص عمل جيدة .
2. ظروف ومناخ عمل جيد .
3. العدالة في الأجور والمعاملة .
4. فرص للتقدم الوظيفي .
5. الاستقرار والأمن الوظيفي .
6. تقديم الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية .

* **العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :**

**تخطيط الموارد البشرية :**

* أي تحديد من ؟ كيف ؟ متى ؟ أين تنفذ الاعمال المطلوبة .
* تبدأ عملية التخطيط بفلسفة الاهداف ومعرفة فلسفة الادارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية .

**تنظيم الموارد البشرية :**

يتناول تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسئوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة.

* تخضع عملية التنظيم لنفس المبادئ الخاصة بالتخطيط .
* معرفة أسلوب الإدارة هل هي مركزية أم لامركزية ؟
* العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية (يتبع) :
* **توجيه الموارد البشرية ( التنفيذ ) :**

1. تتضمن هذه العملية سلسلة من الاعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وتشمل :
2. شرح المهام والاعمال المطلوبة .
3. تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الآخرى .
4. التغلب على المعوقات ومساعدة الافراد في تنفيذ واجباتهم .
5. دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
6. تحفيز الافراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم .
7. حل الصراعات والشكاوي داخل المنظمة .
8. سماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد

* رقابة الموارد البشرية
* **الهدف:** هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف و الخطط المطلوبة.
* ستلزم عملية الرقابة تحديد المعايير وتقويم الأداء وقياسه ثم تصحيحه .
* تتناول عملية التقويم عدة جوانب لا تتعلق فقط بأداء الأفراد وإنما تتجاوزها إلى أداء المنظمة .
* الجوانب التي يتناولها تقويم الموارد البشرية
* **التقويم يشمل مايلي:**

1. تقويم انتاجية الافراد وأدائهم .
2. تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية .
3. تقويم اجراءات وقواعد العمل .
4. تقويم نظام الحوافز والاجور والرواتب .
5. تقويم نتائج التدريب .
6. تقويم معدلات دوران العمل والغياب .
7. تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوي والتظلمات.
8. تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، ومدى الاستفادة منها.

* **الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :**
* تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر , حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي ومن ثم المسئوليات والواجبات المسندة إليها .
* فبقدر ما توجه الإدارة العليا أهمية لإدارة الموارد البشرية، أي لعلاقاتها مع العاملين بقدر ما ترتفع إدارة الموارد البشرية من حيث مستواها في الهيكل التنظيمي، حتى تصل إلى مستوى الإدارات التنفيذية الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق.
* في المنظمات الكبيرة أو المتوسطة عادة ما تقسم إدارة الموارد البشرية إلى إدارات فرعية أو أقسام متعددة موزعة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي

**الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الموارد البشرية :**

**بماذا تقوم إدارة الموارد البشرية،  
 أو ما هو الدور الأساسي لها؟**

* تقوم بإعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية ( اختيار، تدريب ، ترقية ....الخ)، على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة، مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة.
* في حالة وجود فروع خارجية للمنظمة(خارج المركز الرئيسي)، فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في المنظمة من توظيف، وتطوير، وحوافز وغيرها .
* **تصنيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية :**

**الوظائف التخصصية :**

تضم مجموعة من الخبراء والاختصاصين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية **مثل** :

* الاستشارات والتوجيه
* خبراء تقييم الوظائف
* خبراء تصميم وتحليل الوظائف .

**الوظائف الكتابية ( المساندة ) :**

تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية , الاستعلامات , طابعي الآلات , مشغلي الحاسبات .

* تصنيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية ( يتبع ) :

**الوظائف الادارية والقيادية :**

* يمثل هؤلاء مدراء الاقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الاداري للموارد البشرية ويرأسهم عادة مسئول بدرجة مدير عام أو نائب الرئيس .
* تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية , رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة باستغلال وتدريب الطاقات البشرية .
* **المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية :**
* **مهارات فنية :**

تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى اداء الفرد مثل : استخدام الالآت .

* **المهارات السلوكية :**

مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والتحفيز .

* **المهارات الفكرية :**

وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات .

**اختلاف الأهمية النسبية لهذه المهارات:**

تختلف الأهمية النسبية لهذه المهارات حسب موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة، فتزداد الحاجة إلى المهارات الفكرية كلما أرتفع موقع المدير والعكس صحيح، بينما تزداد الحاجة إلى المهارات الفنية كلما أنخفض موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة.

* **مواصفات أخرى :**
* معرفة طبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية .
* الألمام الشامل بطبيعة المنظمة وأهدافها .
* الإلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الآداء الانتاجية .
* الاطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية .
* القدرة التفاوضية والقدرة على الاقناع .
* الاستماع الجيد .
* تكوين العلاقات مع اطراف متعددة .
* القدرة على الاتصال .
* نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية :
* **تخطيط الموارد البشرية :**

1. توصيف الوظائف .
2. تخطيط الاحتياجات البشرية .
3. عمليات الاختيار والتوظيف وتقويم الاداء
4. النقل والفصل من الخدمة .

* **تنمية الموارد البشرية :**

1. من أهم الانشطة واكثرها تكلفة .
2. تشمل عمليات التأهيل والتدريب وإعادة التدريب .
3. عمليات التطوير الاداري للمستويات الادارية العليا في المنظمة .
4. تقديم خدمات الأمن و السلامة للموظفين

* نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية (يتبع):
* **التعويض ( الاجور والرواتب ) :**

1. يتناول تقييم الوظائف ومقارنتها مع بعضها البعض من أجل تحديد الاجر العادل .
2. مقارنة الاجور بالمنظمة مع الاجور السائدة خارجها .
3. كيفية إعطاء الزيادة في الاجور .

* **صيانة الموارد البشرية :**

1. وهو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها .
2. الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية .
3. الاهتمام برفع معنويات الافراد ورضائهم الوظيفي .

* **نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية (يتبع):**
* **علاقات الموظفين :**

1. يعني بتوفير الفرص والتوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين في اطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للافراد وتخطيط مسار هذا التقدم .
2. إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة ( الترقيات – التنقلات – الاستقالات ) .
3. خلق التوافق والانسجام وتقليل الاحتكاك بين الادارة والموظفين
4. تقليل الشعور بعدم الرضا
5. إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط و الجزاءات و الشكاوي

* العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الاخرى :
* إن ادارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شئون الافراد لا تعنى إلغاء دور الإدارت الاخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين بها .

**مثال :**

عندما ترغب الشركة في تدبير الكوادر البشرية فإنها تستعين بالإدارة التنفيذية التي ( تحتاج الى عاملين جدد ) في تحديد المواصفات والمؤهلات اللازمة لشاغل الوظيفة .

تقوم ادارة الموارد البشرية بإجراء اعلانات بالصحف ووسائل الاعلان عن الوظيفة ومواصفاتها .

* **المصطلحات :**
* العملية الادارية Management Process
* التخطيط Planning
* التنظيم Organizing
* التوجيه Directing
* الرقابة Controlling
* تقويم الاداء Performance Appraisal
* **الفصل الثالث**تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها
* **تعريف تحليل الوظائف :**
* هي عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها وتتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة واجباتـها ومسـؤولياتها ، الظروف التي تـؤدى فيـها والمؤهـلات المطلـوبة لشغلها ، الأدوات المستخدمة ، سلوكيات العمل معايير الأداء .
* ( التي سيتم على أساسها تقييم أداء الموظف كمية وصفية ).
* **ارتباط عملية تحليل الوظائف بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى :**

**1- الاستقطاب والاختيار:**

* تقدم تحليل الوظائف وصف موسع للوظيفة وخصائص الأفراد ويتم الاختيار في ضوء هذه الخصائص .

**2- تحديد الأجور :**

* تحدد تحليل الوظيفة طبيعة العمل ومسؤولياته وظروفه وهذا يساعد في تحديد الأجر ( فالوظائف ذات المؤهلات العالية والتي تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى ) .

**3- تقويم الأداء :**

* تقويم الأداء سيحتاج إلى معايير للقياس ويقدم تحليل الوظيفة هذه المعايير ( الأداء الأقل : خلل في قدرة / رغبة / تحديد حجم العمل ) .

**4- التدريب :**

* ينتهي التحليل بوصف الوظائف الذي يتناول مستوى المهارات المطلوبة في الموظف وإذا كأن الأداء لا يتناسب مع المعايير يتم التدريب .

**5- الترقية :**

* في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء الوظيفة كما هي محددة له فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقية .
* **خطوات عملية تحليل الوظائف :**
* 1- تحديد الهدف من التحليل .
* تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب الجمع .
* 2- جمع البيانات الأولية والثانوية .
* **وتشمل البيانات الثانوية :**
  + الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة وتحديد خط المسؤولية والإشراف ومسماها وارتباطها مع الوظائف الأخرى .
  + الهيكل التنظيمي للقطاع ( مثال : إدارة التسويق أو الإنتاج ) حيث توضح مدخلات ومخرجات الوظيفة .
  + الوصف الوظيفي السابق أن وجد .
* 3- جمع بيانات أولية عن الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل وسلوكيات العمل والمهارات اللازمة .
* 4- استخلاص نموذج وصف الوظيفة .
* **طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف :**
* - المقابلات .
* - الاستقصاء .
* **-**الإستبيانات
* **-** الملاحظة **.**
* - سجل الموظف اليومي .
* **المقابلات :**
* **بعض أهم الأسئلة في هذه المقابلات :**
* - ما هو مسمى الوظيفة .
* - ما هي الأعمال التي تقوم بها ، الأوضاع البدنية التي تؤدى بها العمل .
* - ما هي مؤهلاتك العلمية ، المهارات الخاصة الأخرى .
* - ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة .
* - ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وما هي ظروف العمل .
* - ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل.
* - ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية .
* - هل هناك مصادر للخطورة في العمل .
* **أكثر الأساليب استخداماً وقد تتم :**
* - مقابلات فردية مع الموظفين .
* - مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة .
* - مقابلات مع المشرفين على الوظائف .
* **من إيجابيات الطريقة :**
  + 1- سهلة .
  + 2- تكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصـالات التي لا تظهر في أطار مسؤولياته.
* **من سلبياتها :**

التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية .

* **الاستبيانات :**
* استقصاء مهيكل بشكل يضمن الدقة والوضوح وعدم الازدواجية .
* **من إيجابياتها :**
* السرعة ، الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن .
* **سلبياتها :**
* 1- لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة.
* 2- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة .
* 3- تحتاج لجهد كبير في تفريغ وتحليل البيانات .
* **الملاحظة :**

يقوم المحلل بالوقـوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحـظة أدائها ، توقيت الأداء ، التكرار ، أسباب العمل ، ظروف العمل الأدوات ، مدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ...الخ .

**من إيجابياتها :**

* 1- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية .
* 2- توفر على العمال كتابة واجباتهم .

**من سلبياتها :**

* 1- لا تفيـد في تحليـل بعـض الوظائـف ( البرمجة ، المحاسبة ، ... )
* 2- تقيد من بعض الموظفين أو يتحيزون عند ملاحظاتهم .
* 3- قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل .
* **سجل الموظف اليومي :**
* يسجل الموظف بنفسه كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التي يتم فيها.
* **ومن عيوبها:**
  + التحيز والمبالغة عن الموظف .

وهنا يجب إشراك العاملين في عملية التحليل وتهيئتهم مبدئياً وإحاطتهم بتعهد كتابي بعدم تخفيض الرواتب أو حجم العمل أو زيادة عبء العمل بناءاً على هذا التحليل حتى نتجنب الخوف الذي يصيب العاملين من نتائج تحليل الوظيفة ويدفعهم لعدم التعاون .

* **توصف الوظيفة :**
* هي الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وهي أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة .
* **متطلبات الوظيفة**
* بناءاً على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة ، تتحدد الشروط التي تطلبها الوظيفة في الشخص المرشح للوظيفة ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح .
* **وتتناول متطلبات الوظيفة أربع جوانب هي :**
  + 1- المعرفة .
  + 2- المهارات.
  + 3- القدرات الخاصة .
  + 4- السمات الشخصية.
* **المعرفة :**
* العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة .
* **المهارات :**
* الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال وتشغيل الآلات – قوة الملاحظة – استخدام الحاسب الآلي ... ) .
* **القدرات الخاصة :**
* القدرات التي تميزه عن الآخرين مثل القـدرة على الابتكـار ، القـدرة على الحوار ، القدرة على اتخاذ قرار القدرة التحليلية ، القدرة على التكيف ، القدرة على التعاون مع الآخرين ، ... الخ .
* **السمات الشخصية :**
* بعض الوظائف تتطلب سمات شخصية معينة فمثلاً وظيفة العلاقات العامة تختلف عن وظيفة مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة البدنية، الطموح، الإخلاص ، السيطرة على النفس، المظهر ، الذكاء ...
* **تصميم الوظائف**
* العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة. وتصميم الوظيفة سيحفز العامل ويرفع روحه المعنوية وزيادة رضاءه وإنتاجيته أو قد تولد لديه شعور من الإحباط والاغتراب وهناك مجموعة من الأسئلة تثار عند **تصميم الوظيفة :**
* - ما هو قدر الحرية والسلطة الممنوحة للعامل أو الموظف .
* - هل هناك عناصر إحباط تدفع العامل لتخفيض إنتاجيته .
* **وهناك مناهج للتحسين:**
* **1- منهج الإدارة العلمية :**

تبسيـط العمـل ومراقبتـه مـراقبة دقيقة / معايير جادة للإنتاجية. تجاهل الحاجات النفسية والاجتماعية.

* **إيجابيات :**

هي وظائف مبسطة وواضحة وينخفض فيها المجهود الفكري .

* **سلبياتها :**

مملة وتستنفذ مجهود العامل .

* **2- منهج خصائص الوظيفة :**
* إعطاء الموظف حرية أوسع واستقلالية ورقابة ذاتية ( إثراء الوظيفة ) .
* **إيجابيات :**
  + - فيها استغلال كامل للقدرات ، وارتفاع الإنتاجية ، رضاء .
* **سلبيات :**

احتمالات الأخطاء والحوادث كبير وارتفاع التكلفة .

* **3- منهج العلاقات الإنسانية :**
* التركيز على العمل الجماعي .
* **إيجابيات :** تساعد في تلبية الحاجات الاجتماعية .
* **سلبيات :** تقلل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل .
* **4-المنهج الاجتماعي الفني :**
* يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث الجوانب الفنية والاحتياجات الإنسانية .
* **إيجابيات :** هناك رقابة ذاتية وعدم الإخلال بالمعايير المحددة ، تبادل المسؤولية والواجبات في فريق العمل .
* **سلبيات :** يتطلب درجة عالية من الحذر في تشكيل فريق العمل ، جهد ووقت ضائع في مناقشة الأمور غير الفنية .
* **مصطلحات الفصل :**
* تحليل الوظيفة Job Analysis
* توصيف الوظيفة Job Description
* متطلبات الوظيفة Job Specification
* تصميم الوظيفة Job Design

**الفصل الرابع**

**مفهوم تخطيط الموارد البشرية** :

حل هذا المصطلح محل تخطيط القوى العاملة الذي كان شائعاً ومازال في بعض المنظمات . وتخطيط الموارد البشرية يعني تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، وكل تعاريف تخطيط الموارد البشرية تدور حول هذا المعنى.

**التعريف الأول لتخطيط الموارد البشرية** :

تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل , وكذلك للقطاعات المختلفة فيها, كل على حدة , وللقطاعات المساندة .

**التعريف الثاني لتخطيط الموارد البشرية** :

يعرّف بأنه ( تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهدافالعامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها ) .

**شروط عملية تخطيط الموارد البشرية** :

* يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة ككل.
* أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية .

**أهمية تخطيط الموارد البشرية**:

* الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة.
* تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل
* يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
* اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
* يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .

**أهداف تخطيط الموارد البشرية**:

* استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب .
* مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر وتكلفة اقل ) .
* المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتيها للعمل من خلال اختيار أفضل العناصر للتوظيف، واختيار الحوافز اللازمة لاستمرار فعالية وأداء هذه العناصر.
* إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات .
* تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
* الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

**تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي**:

هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين . فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة.

**العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية**:

* العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
* طبيعة المنشاة وحجمها وعمرها الانتاجي
* المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق
* مستوى التكنلوجيا المستخدمة في العمليات
* المركز المالي للمنظمة

التشريعات والأنظمة الحكومية

سوق العمالة

الموقع الجغرافي

**مثال لارتباط تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي**

فمثلا لإقرار بناء خط إنتاج جديد في مصنع أو إضافة جناح جديد في مستشفى لا بد من معرفة مدى توفر الموارد البشرية بالمنظمة ومدى قدرتها على الحصول عليها.

وبمجرد وضع خطة للموارد البشرية في كافة جوانبها(تدريب، تعيين، تقييم، تقديم حوافز) يتم إدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

**أساليب تقديرالاحتياجات البشرية**:

**هناك ثلاثة خطوات أساسية :**  
1- تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية

2- تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .

3- التوفيق بين العرض والطلب .

**تحليل الطلب :**

* يوضح تحليل الطلب على الموارد البشرية عدد من الأفراد الذي يحتاجهم العمل في المنظمة ككل وفي قطاعاتها المختلفة وكذلك العمل المطلوب منهم والمهارات المطلوبة من الأفراد .
* **أساليب تقدير الطلب :**

**تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية:**

أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وبذلك يشمل تحليل العرض **ما يلي:**

**العرض من داخل المنظمة** .. **العرض من خارج المنظمة**

**العرض من داخل المنظمة**

* أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف
* حاليا ولاحقا، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة.

**أسباب الزيادة المتوقعة**:

* العودة من الإعارة
* العودة من البعثات
* النقل أو الترقية
* العودة من الإجازات الطويلة( إجازة وضع، إجازة حضانة، إجازة مرافقة زوج، إجازة دراسية).

**أسباب النقص المتوقع** :

* الإحالة إلى المعاش
* الفصل من الخدمة
* الوفيات
* الاستقالات الاختيارية
* النقل والترقية
* الإجازات الطويلة

**العرض الداخلي :**

العرض الداخلي=

القوى العاملة الموجودة حاليا + الزيادة المتوقعة في العرض

– النقص المتوقع في العرض

**مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:**

طريقة مخزون المهارات

خرائط الإحلال

م طريقة نظم المعلومات الآلية

**طريقة مخزون المهارات**:

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحالين في المنظمة و معلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته – خبراته- التدريب – الامتحانات –تطلعاته – رأي مديره المباشر).

وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

**خرائط الإحلال**:

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة , والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا , وتحتوى على :

عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه .

عمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهاراته

**عيوب خرائط الإحلال**:

تتطلب مجهود كبير في جمع المعلومات وإعدادها .

احتمال حدوث تغيير في الوظائف والهيكل التنظيمي قبل الاستفادة منها

**طريقة نظم المعلومات الآلية**:

تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات .بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي.

هذا الأسلوب تلجأ لها الشركات الكبيرة التي لديها أعداد كبيرة من الموظفين .

**العرض المتوقع من خارج المنظمة**:

تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما

لا تفي الأعداد الموجودة بها حاليا لمقابلة هذه الاحتياجات .

ويقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ

**المؤثرات الخارجية التي يتم دراستها والتنبؤ بها** :

بمجموعة من المؤثرات الخارجية .

* **الظروف الاقتصادية العامة** ( التضخم – البطالة – الميزان التجاري )، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.
* **أوضاع الأسواق المحلية**.قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطة نفس هذه الظروف.
* **أوضاع سوق المهن المحلية**.قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .

**التوفيق بين الطلب والعرض**:

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية

في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا

وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

**الحالة الأولى :** زيادة الطلب على العرض( حالة عجز ).

**الحالة الثانية :** زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).

**الحالة الثالثة :**التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .

**الحالة الأولى**

**زيادة الطلب على العرض**:

تقوم المنظمة بالبدائل التالية:

* اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
* استخدام وسائل إغراء للإقناع .
* تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
* إطالة سن التقاعد.
* زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
* تحسين نظام الأجور والحوافز .

**الحالة الثانية**

**زيادة العرض على الطلب**:

تقوم المنظمة بالبدائل التالية:

* تخفيض ساعات العمل .
* تشجيع التقاعد المبكر .
* تخفيض عمليات التوظيف لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
* اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.
* السماح بالإجازات الطويلة.

**الحالة الثالثة**

**توافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة** :

في حالة تساوى العرض مع الطلب على القوى العاملة

من حيث الكم والكيف فليس هناك مشكلة، ومن ثم تسير الأمور بمجراها العادي الطبيعي.

ولكن قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة، فقد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

**توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج لعجز في تصنيف آخر:**

لكي تطبق المنظمة هذه السياسة يجب إعادة تأهيل الأعداد الزائدة وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة ، بدلا من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف عمالة جديدة.

* **مصطلحات الفصل**

Planningالتخطيط

Strategic Planningالتخطيط الاستيراتيجي

Human Resource Planninngتخطيط الموارد البشرية

Skill Inventoryمخزون المهارات

**الفصل الخامس :الاستقطاب**

**ينقسم هذا الفصل إلى جزاءين هما:**

* الاستقطاب
* الاختيار

**موضوعات الاستقطاب** :

* مفهوم الاستقطــــاب

أهمــية عملية الاستقطاب

* قواعد الاستقطاب
* طرق الاستقطاب
* تقويم فعالية وسائل الاستقطاب

**الاستقطــاب :** هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية , ويعني البحث عن الأفراد الصــالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم , واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل .

* وهو نشاط يلي عملية تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الاحتياجات البشرية.(موضوع الفصل الثالث والرابع)
* تشترك في هذه العملية جميع المنظمات (الصغيرة والكبيرة).
  + المنشآت الصغيرة: تتم فيها عملية البحث عند الحاجة الفورية ويهدف شغل المكان حتى ولو بفرد غير مناسب.
  + المنشآت الكبيرة: فتهتم بتخطيط هذه العملية جيداً للحصول على الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب قبل وصول المنافسين له.

**أهمية الاستقطاب** **:**

1-الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب والمصادر المتاحة أمام المنظمة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.

2-توصيل رسالة من المنظمة للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية.

3-هي الخطوة الأولى لبناء قوة عمل فعالة ومنتجة.

**قواعد الاستقطاب** :

**ابد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية :**

* مركزية سياسة الاستقطاب
* دراسة أوضاع سوق العمل
* التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب

**مركزية سياسة الاستقطاب**:

* أي جهة واحدة هي التي تتولى الاستقطاب، لأن ذلك يساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور

حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم و استرجاعها عند الحاجة إليها .

مراجعه المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف.

توحيد إستراتيجية الاستقطاب وأساليبه .

**دراسة أوضاع سوق العمل**:

* لا بد من دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل:

مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها .

حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / أو دولي .

الظروف الاقتصادية السائدة .

الإغراءات التي يقدمها المنافسون .

**التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب**:

* وذلك من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحا في تلبية احتياجات المنظمة .. ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي.

**طرق الاستقطاب:**

1-استقطاب داخلي (من داخل المنظمة نفسها).

2-استقطاب خارجي

**أولا: الاستقطاب الداخلي**

* يتم البحث أولا في الداخل عن الكفاءات المطلوبة، مع احتفاظ المنشأة ببيانات ومعلومات عن موظفيها (مخزون المهارات) او (خرائط الاحلال)
* يساعد ذلك في انتقاء الأشخاص المطلوبين لملء الوظائف الشاغرة والاعتماد على المصادر الداخلية.

**يحقق المزايا التالية :**

* + ارتفاع الروح المعنوية للعاملين .
  + انخفاض تكاليف الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب .
  + موظفي الداخل أكثر معرفة بفلسفة وأهداف المنظمة .
  + المنظمة لها قدرة على تقويم كفاءة العاملين الداخلين أكثر

**من عيوبها :**

* + قفل باب التعيينات الخارجية يصيب المتقدمين من الخارج بالإحباط ومع تكرار ذلك فأنه يسئ للمنظمة .
  + يحرم ذلك المنظمة من دماء جديدة ويضيع عليها فرص التطوير المحتمل .
  + يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء .

وهنا يجب الإعلان عن الوظائف في لوحة الإعلانات للمنظمة أو في وسائل النشر الداخلية حتى لا تتهم الإدارة بالتحيز .

**ثانيا : الاستقطاب الخارجي**:

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

الإعلانات

مكاتب الاستقطاب والاستشارة

الموظفين الحاليين بالمنظمة

مكاتب التوظيف

المعاهد والجامعات

الإعلان داخل المنظمات

**الاستقطاب الخارجي**:

**الوسائل المستخدمة في الاستقطاب :**

1. **الإعلانات :**

**بناء وتصميم الإعلان:**

* 1. \*اختيار مكان مناسب للإعلان.
  2. \*إثارة الرغبة في الوظيفة.
  3. \*تحديد العمل المطلوب من المتقدمين.
  4. وحث المتقدمين على الاتصال
  5. وإرسال طلب التعيين.

**الوسيلة:**

* 1. الصحف المحلية للوظائف العادية.
  2. مجلات متخصصة علمية للكفاءات الرفيعة

**2- مكاتب التوظيف**:

تعمل هذه المكاتب كوسيط بين الأفراد

الذين يبحثون عن عمل وبين المنظمات التي ترغب في الحصول على عاملين .

**أنواع مكاتب التوظيف**:

**المكاتب الحكومية** : مثل ديوان الخدمة المدنية أو مكاتب العمل والعمال،لا تحصل على رسوم.

**مكاتب العمل** **الخاصة** : تحصل على رسوم من طالب العمل أو من المؤسسة طالبة الخدمة.

**مكاتب العمل بالمؤسسات الغير ربحية**: مثل الغرف التجارية والصناعية والجمعيات المهنية،وهذه المكاتب لا تحصل على رسوم.

**الأساس في عملها هو :**

* تحدد المؤسسات متطلباتها الوظيفية ومواصفاتها في شاغل الوظيفة ويقوم الباحثون عن العمل بتسجيل رغباتهم وبيان عن مؤهلاتهم وخبراتهم لدى هذه المكتبات .
* ثم تقوم هذه المكاتب بالتوفيق بين طلبات المؤسسات ورغبات الباحثين واتخاذ إجراءات الاتصال ويقوم ذلك بالاستفادة من الحاسب الآلي .
* وقد تمتد خدمات هذه المكاتب لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظائف واختيار المناسبين وإرسالهم للمنظمة لإتمام التعيين .
* **مشاكلها :**

قد تقدم عناصر غير مؤهلة للشركات لتجاوز بعض الإجراءات وعدم دقة المقابلات .

* **للتغلب عليها :** 
  + - إعطاء وصف دقيق لشروط شاغل الوظيفة.
  + - تحديد الوسائل المطلوبة لفحص المتقدمين ( مقابلات وامتحانات ) .
* **3- مكاتب الاستقطاب الاستشارية** :

تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة، وتهدف إلى البحث نيابة عن المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى مثل المدراء العامين أو التنفيذيين، وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات، ثم تقدم بعد ذلك نتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.

* **4- المعاهد والجامعات :**

يتم إجراء زيارات منظمة للجامعات والمعاهد لاستقطاب المتميزين أو المتفوقين فقط .

* **إيجابياتها :** 
  + - وسيلة سهلة في الاتصال والترتيب والزيارات .
  + - تقديم تشكيلة واسعة من التخصصات .
  + - تقدم فرصة للخريجين .
* **سلبياتها :** 
  + - وجود أيدي عاملة دون خبرة سابقة .
  + - لا يتخرج المرشحون من الجامعات إلا في فترات معينة قد لا تتوافق مع احتياجات المنظمة .
  + وبالرغم من تقديم هذه الوسيلة لمرشحين عديمي الخبرة إلا أن المنظمة في حاجة لبناء جيل جديد .

**5- الموظفون العاملون بالمنظمة :**

بمعنى الاتصال المباشر بالموظفين الحاليين وما يعرفون من الأصدقاء والأقارب ممن تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة الشاغرة . ( تناسب الوظائف المهنية ) .

**مميزاتها :**

الأشخاص الموصى بهم غالباً ما يتوافقون فعلاً مع شروط الوظيفة لأن الموصى لا يريد أن يظهر أمام المنظمة بمظهر سلبي .

**عيوبها :**

* يوجد بها بعض التحيز .

**6- مكاتب التوظيف بالمنظمة :**

تعتمد على قيام المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها في فروعها المختلفة وهي وسيلة ملفتة للنظر للعابرين الذين يبحثون عن عمل فعلاً . ويجب هنا استقبالهم استقبالاً جيداً مع شرح متكامل للمنظمة وللموظفين بما يؤدي لإعطاء جيد عن المنظمة . وهذه الطريقة تتوافق مع الوظائف الإدارية الدنيا أو الكاتبين أو المهنية ، ولا تتناسب مع الوظائف الرفيعة .

* ويتم المفاضلة بين هذه الطرق المختلفة في ضوء التكلفة وفي ضوء طبيعة العمل نفسها أو نوعية الموظفين المطلوبين .
* الاستقطاب لا يحدد من سيتم تعينه في نهاية المطاف ولكن سيتم دراسة وتحليل طلب ومقابلة إذا لزم الأمر .
* بحيث يتم بعد ذلك اختيار بعضهم ثم التعيين .
* **تسلسل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين**:
* التسلسل يأخذ شكل هرم مقلوب يبدأ بعدد كبير من المتقدمين في مرحلة الاستقطاب ويقل في مرحلة الاختيار وينتهي بعدد أقل من المعينين.
* **الاختيار selection**

وهي الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ، والخطوات السابقة لصدور قرار التعيين .

والاختيار هي العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وبين واجبات الوظيفة.

**خطوات الاختيار:**

1- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

2-الاختبارات

3-المقابلات

4- الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية

**اولا- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية**

**استمارة طلب التوظيف :**

وهي سجل رسمي يملؤه المتقدم لطلب الوظيفة ويرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات ويتم ملئ البيانات التالية به :

\* معلومات عامة وشخصية( اسم / عنوان / سن ) .

\* معلومات عن الوظيفة المطلوبة : ( مسمى / أجر / نوع العمل الذي يرغب به / ... )

\* معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي ( مؤهلاته واسم الجامعة ومكان الدراسات العليا /أي برامج تعليمية التخصص العام والدقيق) .

\* معلومات عن الحالة الصحية ( أي معوقات أو أمراض مزمنة ، ... ) .

\* التاريخ الوظيفي السابق .

\* الجهات التي يمكن الاتصال بها للتزكية أو الاستفسار

* **السيرة الذاتية :**

سجل غير رسمي يعرض فيه المتقدم معلومات كافية عنه .

* + الاسم .
  + العنوان .
  + الدرجات العلمية الحاصل عليها وتقديراته وسنوات التخرج .
  + اللغات التي يجيدها .
  + الخبرة الوظيفية السابقة
  + الصفات الشخصية وأي مهارات وقدرات خاصة .
* **ثانيا-الاختبارات :**

هي طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار التي يتم في ضوئها قبول أو عدم قبول المرشح ، وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف حسب الوظيفة المقدم لها .

- اختبارات الذكاء

- اختبارات القدرات والاستعداد

- اختبارات شخصية

- اختبارات الانجاز والمعرفة الفنية

* + اختبارات نماذج الأداء
  + مراكز التقويم الإداري
* **مراكز التقويم الإداري :**

تقوم على أساس إتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف في قضاء يومين أو ثلاثة في برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف أو مواجهة بعض المواقف الإدارية في طبيعة العمل المتقدمين له تحت أنظار أناس متخصصين .

**ومن أهم الأساليب المستخدمة هنا هي:**

- المناقشات الجماعية .

- الأدوار الإدارية .

- المحاضرات الفردية .

**ثالثا-المقابلات :**

* وهي من العمليات التي تسبق عملية اختيار الموظفين .
* جوانب المقابلة : يجب أن تركز المقابلة على:

**المقابلات الفعالة :**

\* مراجعة استمارة طلب الوظيفة قبل المقابلة.

* اختيار مكان ووقت مناسب للمقابلة .
* إعطاء وقت متساوي لكل المقابلين .
* تدريب المقابل من الاستفادة القوى من المقابلة .
* تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات وفقاً لدرجة أهمية الجوانب المختلفة للوظيفة ، وتدوين الدرجات أول بأول .
* تجنب ما يسمى بتأثير الهالة .
* التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع .
* كسر حاجز الرهبة بعبارات قصيرة ودية .
* عدم البحث عن نقاط الضعف في المتقدم وتصيد الأخطاء .
* **ورغم شيوع المقابلات إلا إن الدراسات والبحوث قد أوضحت عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلا لعدة أسباب منها:**
  + - الحكم السريع على المتقدم ، والحكم المتحيز .
  + - الحاجة العاجلة لملئ الوظائف الشاغرة .
  + - تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المتقدمين .
  + - عدم اختيار وقت مناسب للمقابلة .
* **أنواع المقابلات** :
* المقابلات غير الموجهة
* المقابلات المتلاحقة
* المقابلات المجهدة
* المقابلات المقننة
* المقابلات الجماعية
* مقابلات الموقفية

**4- الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية :**

يتم فيها جمع معلومات من الجهات التي سبق العمل فيها من قبل سواء من صاحب العمل أو الرؤساء أو زملاء العمل .

ويجب أن تكون هذه المعلومات على علاقة وثيقة ومباشرة بالعمل ولا تتعدى خصوصيات الفرد .

أيضا قد يطلب من الفرد بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب العمل السابق وأن لا يكونوا من أقربائه ، ولكن يفضل أن تأتي من قيادات إدارية أو مهنية رفيعة حيث أن هذه المستويات عادة لا تعطي معلومات غير صحيحة .

**القواعد التي تساعد على تحقيق العدالة في عملية الاختيار** :

اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار

الثبات والتوازن في إجراءات لاختيار

إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات

السرية في إجراءات الاختيار

رابعا: إن يتم إجراء الاختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين

**مصطلحات الفصل :**

* الاستقطاب Recruitment
* الاختيارSelection
* السيرة الذاتية Resume

**الفصل السادس: التعيين**

تنتهي عملية الاختيار بقبول المتقدم للوظيفة أو رفضه . **وبعدها يتم :**

* + إجراءات الفحص الطبي
  + عرض الوظيفة من حيث أجرها ومميزاتها

وفي حالة إذا كانت نتائج الفحص الطبي جيدة ، وفي حالة موافقة المتقدم على عرض الوظيفة.

يتم إصدار قرار بالتعيين.

**التعيين:** هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب .. ثم عملية الانتقاء، وأخيرا التعيين.

**مفاوضات عرض العمل:**

قبل إصدار قرار التعيين يتم عرض الوظيفة على المتقدم ويتم فيها عملية تفاوض بين الطرفين ، وقد تكتشف أمورلم تظهر في الخطوات السابقة لعملية الاختيار. وقد تكون في صالح المتقدم أو في صالح المنظمة .

**ومن القواعد الإرشادية في هذا المجال ما يلي:**

* يجب تحديد الحد الأقصى للميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة ويفضل أن يكون ذلك مكتوباً ( بداية الراتب ونهايته ، مدة الإجازات ، المسار الوظيفي... الخ ) .
* يجب إطالة عملية التفاوض ، فمع إطالة الفترة يمكن أن يخفف المتقدم من شروطه ، وقد يجد أشياء أخرى جذابة في المنظمة
* في حالة انخفاض الأجر عن المتوقع من المتقدم يتم النظر في:
* في حالة الرفض من المتقدم للعرض الوظيفي يتم البحث عن الأسباب الخفية ومحاولة علاجـها أو غض النظر عن العرض.

**التهيئة المبدئية** :

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وإصدار قرار التعيين يتم توجيه الموظف وتعريفه بعالمه الجديد. ويتم ذلك من خلال التهيئة المبدئية .

**تعريف التهيئة المبدئية :**

* هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة به بهدف تحقيق الانسجام والفهم في المرحلة الأولى من تسلم العمل .

**وتكمن أهميتها فيما يلي :**

* تخفيف مشاعر القلق والاضطراب لدى الموظف الجديد
* تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها والعاملين بها .
* انخفاض تكلفة بداية العمل للتقليل من الأخطاء .
* زيادة كفاءة وفاعلية الموظف الجديد وتعظيم استفادته من تسهيلات العمل المختلفة.

**أهداف برنامج التهيئة المبدئية** :

* الترحيب بالموظفين الجدد .
* تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخها وأنشطتها.
* التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
* التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.

**طرق ومحتويات التهيئة المبدئية**

* يمكن أن تتم التهيئة من خلال ( بعد تحديد موعد ، وتحديد الشخص المرافق ) :-

- الكتب والنشرات وأدلة العمل

* الأفلام التسجيلية .
* جولة على مباني ومنشآت المنظمة .

**ويتضمن برنامج التهيئة ما يلي:**

* **المنظمة :**
* **الامتيازات الوظيفية :**
* **الأفراد :**
* **واجبات الوظيفة :**

**خطوات التهيئة** :

* تحديد موعد التهيئة المبدئية .
* تحديد الشخص أو الجهة التي ستتولى مرافقة الموظف
* عرض فيلم تسجيلي وتوزيع نشرات عن المنظمة .
* زيارة ميدانية لإدارة الأفراد ، الإدارة المالية ، الخدمات ، الحاسب الآلي ، الرئيس المباشر ، ... الخ .

**متابعة وتقييم فعالية البرنامج :**

* استقصاء لأراء الموظفين الجدد للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج وأي مشاكل يروها به .
* استقصاء لمديري الإدارات للتعرف على أكثر الجوانب استفساراً من العاملين الجدد وهذا يعني عدم تغطية البرنامج لهذه الأمور بشكل كامل .

هناك قصور في اهتمام المنظمات العربية بهذه الخطوات الهامة

**مصطلحات الفصل :**

* التعيين Placement
* التهيئة المبدئية Orientation

**تنمية الموارد البشرية**

**الفصل السابع ( تقييم الأداء )**

**تعريف تقييم الأداء:**

* هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه ، والنتائج التي تحققت من الالتزام وعد الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .

**أهمية تقويم الأداء:**

* تأييد سلامة موقف المنظمة فيما لو تظلم أحد الموظفين من قرارات الأفراد.
* تحدد المنظمة أصحاب الانجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسئولين تمهيدا لاتخاذ قرارات الترقية .
* تحدد الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أداء الموظف وتحسين إنتاجيته وذلك بمعرفة مستوى أدائه .
* أظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.

**أهداف عملية التقييم** :

* **الأهداف الإدارية :**
* قرارات الترقية والنقل .
* قرارات تجديد أو إنهاء العقود .
* قرارات المكافآت التشجيعية .
* قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية.
* إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .
* **أهداف التوجيه والإرشاد :**
* إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين وبالتالي تحديد البرامج التدريبية التي هم في حاجة بها .
* **أهداف البحث العلمي:**
* التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
* تقويم البرامج التدريبية
* تقويم أنظمة الحوافز

**خطوات عملية تقويم الأداء:**

* تحديد متطلبات التقويم وأهدافه
* تحديد الطريقة المناسبة للتقويم
* تدريب المشرفين
* مناقشة طرق التقويم مع الموظفين
* تحديد معايير مسبقة للمقارنة
* مناقشة نتائج التقويم مع الموظف
* تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا

**لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين ؟**

* الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة
* الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري
* لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتا وجهدا كثيرين
* عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر

**متى يجب أن يتم تقويم الأداء؟**

* تلجأ كثير من المنظمات إلى أن يكون تقويم الأداء سنويا ويجب ملاحظة الآتي :
* أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية .
* أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمرؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء .

**طرق التقييم**

* **طريقة التدريج البياني :**
* يتم فيها اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة وإعطاء الموظف درجات على كل خاصة تبدأ من (5) متميز وتنتهي بـ (1) ضعيف .
* **عيوب :**
* - تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص .
* - هناك تحيز في عملية التقييم .
* **مزايا :**
* سهلة ومنخفضة التكلفة .

**2- طريقة الترتيب :**

* يتم فيها إعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء بشكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.
* **مزايا :**
* سهلة وسريعة .
* **عيوب :**
* لا توضح هذه الطريقة مناطق القوة والضعف للموظف ولا يسمح بالتالي بتطوير جوانب الضعف.
* لا تحدد أيضا الفرق بين فرد وآخر في الأداء في نفس المجموعة .
* بها تحيز .

**3- طريقة الوقائع الحرجة :**

* يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي ظهرت من الموظف خلال فترة التقييم ، وعندا لتقييم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.
* **عيوب :**
* نسيان تسجيل بعض الأحداث .
* الميل لإظهار الوقائع السيئـة ( ميل فطري ) .

**4- طريقة قائمة الاختبار :**

* تقوم إدارة الأفراد بإعداد عبارات أو أسئلة محددة عن طبيعة أداء الموظف وتطلب من المشرف الإجابة عليها بنعم أو لا ، ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل عبارة أو سؤال .
* **عيب :** عدم معرفة القائم بالتقييم للأوزان المعطاة لكل عملية أو سؤال .
* **ميزة :** سهلة ويمكن تحويرها لتناسب كل وظيفة .

**5- طريقة التقرير المكتوب :**

* يقوم المشرف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمن مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف خلال فترة التقييم وجوانب القوة والضعف .
* **عيوب** :
* - نوعية التقرير تعتمد على مهارة القائم بإعداده .
* - بعضها قصير والبعض طويل بما يصعب المقارنة .
* **مزايا :**
* - تعطي وصف كامل للموظف .
* - طريقة سهلة .

**6- طريقة التوزيع الإجباري :**

* يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقييم لموظفين على أسس التوزيع الطبيعي للظواهر
* **عيب :**
* تحديد حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج وهذا قد لا يتفق مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقييم .
* **ميزة :**
* طريقة سهلة .

**7- طريقة التقرير الميداني :**

* يتم التقييم من خلال خبير من إدارة الموارد البشرية أو خبير خارجي ويقوم بجمع المعلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر ، ومن زملائه وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكم بالتقييم إما بتقدير مرضي / غير مرضي / متميز .
* **عيب :**

الوقت المستهلك في أدائها وارتفاع تكاليفها .

* **ميزة :**

التغلب على عامل التحيز من جانب الرئيس.

**8- طريقة الإدارة بالأهداف :**

* تستخدم لقياس إدارة المديرين ، أو تقوم على أساس المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف . وتتم وفقاً لمجموعة من الخطوات وهي :
* تحديد الأهداف المرحلية ( واضحة / واقعية / محددة / كمية ) .
* تحديد معايير لتقييم مدى فعالية ونجاح تحقيق الهدف .
* تحديد مواعيد لاحقة لمراجعة مدى تحقيق الهدف ، وقد يتطلب الأمر بناءاً على ذلك إعادة النظر في الهدف .
* تقييم النتائج وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء في العمليات اللاحقة .
* **عيب:**
* تتطلب وقت وجهد كبير .
* **ميزة:**
* التعاون بين المدير والمرؤوس مع تحديد الانجاز المطلوب وطريقة قياسه .

**9-طريقة التدرج البياني السلوكي**:

* تشبه طريقة التقرير البياني في إنها تتضمن عددا من الأبعاد للتقييم، ومستويات 7أو10بالنسبة لكل بعد،إلا أنها أكثر تحديدا بالنسبة لمستويات الأداء بالنسبة لكل بعد،لأنها تعبر عنها بأمثلة سلوكية، حيث يوضع أمام كل مستوى أمثلة للسلوك الفعلي في الوظيفة، مما يساعد على تخفيف أخطاء التقدير التي تحدث في طريقة التقرير البياني.
* ويتم تقييم الموظف عن طريق قيام الرئيس باختيار المثال السلوكي الذي يمثل أداء الموظف.
* **مزايا وعيوب التدرج البياني السلوكي** :
* مشاكل عملية التقييم

**عدم وضوح معايير التقييم :**

* الاختلاف في تفسير الألفـاظ والعبـارات ( مثال : مرضي ، جيد ) .
* **تأثير الهالة :**
* بمعنى أن تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسب بالتالي على بقية العناصر. والتدريب الجيد يزيد اثر ذلك .
* **- التشدد والليونة :**
* الميل للإفراط أو التشدد بناءاً على فلسفة الفرد في التعليم .
* **الميل للوسطية :**
* يميل بعض الرؤساء لتركيز نتائج تقييم الأداء في الوسط متجنبين أقصى الدرجات وأدناها . وبالتالي طريقة مثل الترتيب تزيل اثر ذلك .
* **- التحيز الشخصي :**
* لأسباب اجتماعية / دينية وسياسية / عرقية أو للنوع والعمر.
* **تجنب مشاكل التقييم :**
* 1- عدم الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل مطلق ولكن لابد من مراجعتها من رئيس الرئيس .
* 2- إعطاء الموظف الحق في التظلم وتقديم الشكاوى وعلى رئيس الرئيس دراسة هذا التظلم بواقعية وموضوعية .
* 3- اختيار طريقة التقييم التي تناسب الموقف والهدف .
* **أمثلة :**
* - إذا كأن الهدف من التقييم هو تقديم النصح والمشورة لتحسين كفاءة الأفراد فأن طريقة الإدارة بالأهداف أو الوقائع الحرجة أو التقييم الميداني هم الأفضل ولا تفيدها طريقة الترتيب.
* - **تكلفة التنفيذ :** الطرق التي تحتاج لخبراء من الخارج أو خبراء في الأفراد مثل التقييم الميداني ترتفع تكلفتها مقارنة بالترتيب أو التدرج البياني .

**سهولة استخدام الطريقة :**

* فمثلاً طريقة التدرج البياني تصلح للأفراد في المصانع في حين أن طريقة الإدارة بالأهداف تصلح للمديرين ... الخ .
* الاستـفادة منـها في المكافـآت – الترقيـة ( استخدام الطرق التي يتوافر بها معلومات تفيد هذه الأهداف ) .

**المعايير الواجب أتباعها عند اختيار المنظمات لطرق التقويم :**

* تكلفة الإعداد
* تكلفة التنفيذ
* سهولة استخدام الطريقة من القائمين بالتقويم
* سهولة الفهم من الأفراد
* الاستفادة منها في الترقية
* الاستفادة منها في العلاوات والمكافآت التشجيعية
* الاستفادة منها في عملية الإرشاد و التطوير

**مسؤوليات تقييم الأداء :**

* **1-الرئيس المباشر :**
* وهو أكثر الأشخاص قدرة على تقييم قدرات وانجازات ونقاط ضعف وقوة مرؤوسيه، من ناحية أخرى إدراك المرؤوسين ومعرفتهم بمهارات وأقدمية رئيسهم تجعلهم لا يمانعون أن يكون هو المقيم الأساس لهم .
* **2- رئيس الرئيس المباشر :**
* الرئيس المباشر يقيم المرؤوس بغض النظر عن مدى اتفاق ذلك مع رغبة الإدارة . والاعتماد على رئيس الرئيس ناتج من هدف إرضاء رغبات الشركة دون تعارض .
* **3-اللجان :**
* وتكون مكونة من رؤساء الأقسام - يعلون مباشرة في المسؤولية الموظف موقع التقييم ولهم صلة ومعرفة سابقة به وهذا يضمن العدالة والحياد في التقييم ولكن الوقت الذي تستغرقه هذه اللجان يأخذ وقت كبير .
* **4- خبراء إدارة الموارد البشرية أو خبراء من الداخل :**
* ويشترط أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة التي يتم تقييمها وتتمثل مسؤولياتهم في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح عناصر التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس . ويطلب منهم بعد ذلك اتخاذ الخطوات التنفيذية .
* مثال : التقييم الميداني.

**الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقويم:**

* الموظف نفس (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه)
* يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
* يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم
* يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين

**توقيت تقييم الأداء** :

* في الغالب يتم التقييم على فترات دورية . )سنوياً / نصف سنوية ) ولكن قد تتم عملية التقييم بشكل لا يتصف بالدورية في بعض الأحيان .
* تقييم أداء الموظفين تحت التجربة .
* عند انخفاض إنتاجية الموظف .
* إذا كانت الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء هي طريقة الإدارة بالأهداف ، فهنا يتم التقييم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة.
* التقييم غير الرسمي ( تقديم عمل جيد أو سيئ وإخبار الرئيس المباشر المرؤوس بتقييمه العمل ) .

**استخدام الحاسب الآلي في عملية التقويم**:

* بدأت المنظمات بالإستعانة بالحاسب الآلي سواء في عملية متابعة الأداء أو تحليل نتائجه، حيث يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفه مركزية تستخدم اجهزة الفيديو بعملية الرقابة ومتابعة لكل حركات العامل ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليمكن بعد ذلك تحليلها وإيضاح النتائج.

**مشاكل استخدام الحاسب الآلي في عملية التقويم**

* استخدام الحاسب الآلي في عملية التقويم يسبب للموظفين الضيق والتعب ويجعلهم تحت المراقبة المستمرة مما يترتب عليه الضغوط النفسية. لذلك يرى البعض أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها وتقديراتها النهائية , على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المسئولين عن التقييم.

**استخدام المقابلات في تقويم الأداء**:

* إن نتائج التقويم يجب ان لاتظل سريه وانما لابد من اعلام الموظف بنتائج التقييم عن طريق مقابلات تقويم الأداء حتى يمكن اكتشاف جوانب النقص لدى الموظفين واحالتهم الى برامج تدريبيه وتطويريه وتحسين قدراتهم.

**أنواع مقابلات تقويم الأداء** :

* مقابلات اخبر واقنع
* مقابلات اخبر واستمع
* مقابلات حل المشاكل
* قد يتم استخدام الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة.

**استخدام الأنواع الثلاثة**:

قد تستخدم الصور الثلاثة في مقابلة واحدة، فقد ينتقل الرئيس من طريقة اخبر واقنع إلى طريقة اخبر واستمع، وينهي المقابلة بطريقة حل المشكلات.

**مصطلحات الفصل :**

* تقويم الاداءPerformance Appraisal

**الفصل الثامن : التـــدريــــــب**

* **تعريف التدريب :**
* يقصد به العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات الموظفين من اجل تحسين فعاليتهم في العمل .

**أهداف التدريب :**

* **للأفراد :**
* يفتح المجال نحو الترقية والتقدم الوظيفي
* يسمح بتكوين مهارات جديدة .
* يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشاكل .
* ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي
* يخفف من حدة التوتر من القيام بممارسة أعمال جديدة .
* **للمنظمة :**
* زيادة إنتاجية المنظمة وربحيتها
* يساعد على التطوير التنظيمي
* يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة
* تخفيض تكاليف الإنتاج .
* تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة .
* يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل وإتقان العمل .

**مبادئ عملية التدريب** :

* لنجاح عملية التدريب **يجب توافر :**
* دعم وتأييد الإدارة مادياً ومعنوياً .
* تركيز جهود التدريب على حل المشاكل التي تواجه المنظمة وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية .
* أن تشمل جميع فئات الموظفين .
* التأكد من توافر الإمكانات اللازمة لتنفيذها.
* التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب ( الإدارة / المدربين / المتدربين ) .
* إقناع المدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية .

**تصميم نظم التدريب** :

* وهي عملية متعددة الأوجه ( تخطيط ) :
* 1- تحديد الاحتياجات التدريبية : ( تحديد من يحتاج إلى تدريب وما هو نوع التدريب )
* ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي :
* **- التحليل التنظيمي** : تحليل الأنظمة والسياسات وتركيب القوى العاملة ومعدلات الغياب ودوران العمل ومعدلات الحوادث والإصابات ...الخ . لتحليل المناطق المحتملة لحدوث مشكلة .
* - **تحليل الوظائف :** تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء .
* - **تحليل الأفراد** : \* تحديد الأفراد الذين في حاجة للتدريب .
* \* معرفة المهارات التي يجب اكتسابها .
* ويتطلب ما سبق تجميع بيانات متعددة، ومن الطرق المستخدمة في ذلك ما يلي:

**اللجان الاستشارية :**

تشكل على مستوى القطاعات الرئيسة في المنظمة لتقصي مشكلات العمل وترفع تقريرها للإدارة العليا لتحديد موقع الحاجة والبرنامج .

استبيانات الاتجاهات لتحديد الرضاء .

**مقابلات الخارجين من الخدمة :**

* تكشف عن بعض المشاكل القائمة في العمل .

**ملاحظة السلوك والتصرفات :**

* ويكثر استخدامه في الوظائف الرفيعة .
* تقييم الأداء وما يسفر عنها من تحديد لنواحي القوة والضعف .

**قوائم الاستقصاء :**

* يتم توزيعها على الموظفين وتحدد أنواع المهارات اللازمة للعمل، ومدى حاجة الموظف لتطوير أي جانب.
* طلب من المشرف الرئيس بإحالة بعض الموظفين لبرامج تدريبية متخصصة .
* **2- تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :**
* بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة يتم تحديد أهداف التدريب .
* لا بد أن تكون الأهداف هي في حد ذاتها معايير يقاس عليها الأداء بعد التدريب ، وأن تكون قابلة للقياس ، ومحددة .
* **3- تحديد الأساليب التدريبية :**
* قبل تحديد الأسلوب المستخدم في التدريب يتم أولا:
* - التأكد من الاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب .
* - الإعلان عن البرنامج التدريبي ومراجعة موضوعاته .
* - إشعار الراغبين في التدريب بموعده ومكانه .
* - تجهيز أماكن التدريب .

**وتتعدد أساليب التدريب ومنها :**

**التدريب داخل موقع العمل :**

* بمعنى أن يقوم الموظف من خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد وهو تدريب غير رسمي لا يظهر في خطط البرامج التدريبية وله عدة صور منها :
* **التدوير الوظيفي :**
* انتقال الموظف بين عدة دوائر ساعات محدودة ( للأعمال المهنية أو الكتابية ) أو لفترات أطول
* (للأعمال الإدارية )
* مثال : كيفية تشغيل آلة - إعداد تقرير - إدخال برنامج للحاسب ...
* **التوسع الوظيفي :**
* إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله ( واجبات إضافية – حرية اكبر في اتخاذ القرارات ) غالبًا تكون للموظفين المهرة .
* **التدريب الوظيفي المبرمج :**
* بعض الوظائف تحتاج لخطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات ، ويقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أما المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويقوم بالتصحيح حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة .
* ( يتم القيام بالعمل بالكامل أمام المتدرب ثم يطلب منه القيام به بعد ذلك مع تصحيح الأخطاء ) .
* **التدريب خارج العمل**
* \* في مقر المنظمة .
* \* في الجامعات أو المعاهد أو مراكز متخصصة .
* **المحاضرة :**
* وهي أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعا .
* **حلقات العمل :**
* وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المتدرب وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب ( مشاكل تنظيمية – سياسات إدارية – علاقات عامة ) .
* **المحاكاة :**
* ويكون فيها مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي ، ويتم استخدام نفس الأدوات التي سيستخدمها الموظف في عمله ويتعرض لنفس الظروف التي يتعرض لها في عمله .
* ( تدريب الطيارين – موظف شباك الصرف في البنوك – مشغل الآلات ) .
* **دراسة الحالات :**
* تستخدم للقيادات الإدارية وليس من المطلوب عند تحليل الحالة على الوصول للحل الأمثل ولكن المهم هو عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة.
* **مرحلة تقييم فعالية التدريب**
* بعد الانتهاء من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقييم لفعالية البرامج التدريبية عن :
* - علاقة الدورة بالأهداف العملية للموظف .
* - نوعية المادة التدريبية .
* - وقت ومكان التدريب والوسائل المستخدمة.
* - المدربين ومدى كفاءتهم .
* **مصطلحات الفصل :**
* التدريب Training
* التدوير الوظيفي Job Rotation
* حلقات العمل Work Shop

**الفصل التاسع:  
التنمية الإدارية و تطوير المديرين**

**تعريف التنمية الإدارية :**

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

**أهداف التنمية الإدارية :**

تجنب التقادم الإداري

إرضاء متطلبات النمو الذاتي للأفراد

تخطيط عملية الإحلال

**تجنب التقادم الإداري :**أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين , بحيث يساعد تطويرهم لمقابلةاحتياجات التغيير والتجديد.

**تخطيط عمليات التحليل:** وذلك عن طريق إعداد أفراد يمكن أن يحلوا محل الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية المختلفة في المنظمة.

**إرضاء متطلبات النمو الذاتي للأفراد :**تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما , الوصول إلى المراكز الأعلى , والشعور بالانجاز.

**أوجه الشبه و الإختلاف بين التدريب و التنمية :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **التدريب** | | **التنمية الإدارية** |
| **الأهداف** | كلاهما يسعى لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى الأفراد. | |
| **الموضوعات** | يركز على نطاق محدود من المهارات | تتسم بالتوسع والتشعب في المهارات |
| **الاستمرارية** | لفترات محددة ولتحقيق هدف معين | عملية مستمرة لا تتوقف |
| **التنمية الذاتية** | يقدم للأفراد وقت بروز الحاجة | تنمية المديرين لا تتوقف على برامج المنظمة ولكنهم مسئولون هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية. |
| **المدة** | مدته قصيرة | فترات طويلة |
| **طرق التدريب والتطوير** | يركز على المهارات الفنية. | يركز على زيادة المهارات الفكرية للإداريين |

**من هم المديرين؟** هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال

موقعه الوظيفي في التنظيم . ويمارس وظيفة تنظيمية بتوزيع الأعمال بين مرؤوسيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم و محاسبتهم. وهو أيضا مسئول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم, والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها. أي أنه يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة , ولذلك لابد أن يتميز عن مرؤوسيه ببعد النظر ورجاحة الرأي , والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

**لماذا تنمية المديرين؟** إن تطوير المديرين هو نتيجة حتمية لعدد من الأسباب هي:

* تعقد العملية الإدارية.
* الطلب المتزايد على الإداريين نتيجة زيادة ظهور المنظمات.
* الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات الجديدة وإحلالها محل الأساليب التقليدية في العمل .
* تقادم المعرفة الذي يمكن أن يتعرضوا له في حياتهم العملية إن لم يقفوا على كل جديد ومفيد.

**إجراءات التنمية الإدارية :**

**هناك إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي وأهمها:**

* تقدير احتياجات المنظمة من المديرين
* مراجعة خرائط الإحلال الإداري
* مراجعة مخزون المهارات
* تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم

**أولا: تقدير احتياجات المنظمة من المديرين :**

* إذا كانت المنظمة تخطط للنمو فان هذا النمو يحتاج غالبا إلى زيادة العاملين، وبالتالي زيادة عدد المديرين، لأنه لابد أن يحدد لكل عدد من العاملين مدير، لذلك لابد من تحديد حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد .

**ثانياً: مراجعة مخزون المهارات :**

* **مخزون المهارات** عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مؤهلاتهم, خبراتهم الوظيفية, المسار الوظيفي وطموحاتهم, ونتائج تقويم الأداء. ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

**ثالثاً: مراجعة خرائط الإحلال الإداري :**

* خرائط الإحلال الإداري هي أشكال بيانية توضح الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها،ومعلومات كاملة عنهم.
* وهي توضح الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد واحتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد.

**المدير العام (طاهر حسين)**

**نائب المدير لشؤون الموارد البشرية** (**منير علي**)

**التطوير المطلوب**

الصورة غير واضحة

مستوى الأداء المطلوب

متميز /مرضي /يحتاج إلى تحسين

**نائب المدير العام لشؤون التسويق (عدنان عبد الفتاح**)

يحتاج إلى:

* ممارسة فعلية لوظائف الإنتاج والأفراد
* تنمية إدارية في التخطيط
* تنمية إدارية في مقر المنظمة أو خارجها.

**نائب المدير العام لشؤون الإنتاج (صالح عبد الرحمن)**

**التطوير المطلوب**

لا شيء

**احتمالات الترقية**

متميز /مرضي /يحتاج إلى تحسين

**رابعا: تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم و تنميتهم :**

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

**مجالات التنمية الإدارية:**

تختلف احتياجات مستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والدنيا الإشرافية للتطوير والتدريب الإداري . فبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل: تدريب المرؤوسين, الاتصالات والانضباط, فان برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل:التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات, وحل المشاكل المالية، وعلاقات المنظمة مع الخارج .

**أساليب التنمية الإدارية :**

**التنمية على رأس العمل :**

* الترقية المخططة
* تبادل الأدوار
* المشاريع الخاصة
* التكليف بواجبات مؤقتة
* إيجاد مناصب إدارية مساعدة

**التنمية خارج إطارالعمل:**

* المباريات الإدارية .
* الحلقات الدراسية .
* تمثيل الأدوار
* تمثيل السلوك
* تدريب إثارة المشاعر

**الترقية المخططة :** تقوم على تعريف الفرد بفرص الترقية المستقبلية أمامه وبمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري، وكيفية اكتساب هذه الخبرة، وهذا يحفز الأفراد ويدفعهم للتطوير

**تبادل الأدوار:**

يعتمد الأسلوب السابق على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد، وهذا الأسلوب يعرض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة، بحيث ينتقل لكل عمل فترة من الوقت، ثم ينتقل إلى آخر مما يفتح أمامهم فرصة الترقية في كل قطاعات العمل بالمنظمة .

**مزايا طريقة تبادل الأدوار** :

* توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من ممارسته لعدة وظائف .
* يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة.
* يسهل عملية التنسيق بين الوحدات المختلفة.
* يعرضهم لأفكار مختلفة نتيجة العمل تحت إشراف مديرين مختلفين ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء المديرين.

**عيوب طريقة تبادل الأدوار :**

* يثير قلق الإداريين في الإدارات التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من يكون هذا النقل على حساب ترقيتهم في المستقبل .
* يجد الرؤساء أنفسهم صعوبة في التخلي عن مرؤوسيهم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

**المشاريع الخاصة :**

* يتم من خلال تكليف المديرين بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتى يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية، مثل الإشراف على إدخال منتج جديد أو وضع خطة لزيادة التوزيع .

**التكليف بواجبات مؤقتة :**

* وذلك من خلال التكليف بشغل مناصب إدارية بالنيابة مثلا إذا غاب مدير إدارة ما في المنظمة فان رئيس هذا المدير قد يكلف احد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلال فترة غيابه .

**مزايا و عيوب التكليف بواجبات مؤقتة :**

**مزايا**: إتاحة الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية من خلال المناقشات مع رئيس المدير الغائب **.**

**عيوب**: عدم شعور المدير المكلف بالحرية في اتخاذ القرارات نظراً لظهور نتائجها بعد فترة طويلة وبالتالي يجبر على إتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب .

**إيجاد مناصب إدارية مساعدة :**

بمعنى إيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل ( مساعد المدير للشؤون أو نائب المدير الذي ينتظر أن يحل محله)

**مزايا:**

* تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل.
* اكتساب مزيد من الخبرة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.

**عيوب:**

* إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين لخوفهم من أن يحتلوا مراكزهم مستقبلاً.

**أساليب التنمية خارج إطار العمل :**

تنمية وتطوير المديرين خارج إطار العمل إما داخل المنظمة نفسها وإما خارجها، والأساليب المستخدمة قد تأخذ أشكالا مختلفة منها:

**المباريات الإدارية :**يقوم هذا الأسلوب على وضع المتدربين في الجو السائد في العمل والبيئة من حيث المنافسة أو التعاون، حيث تقسم المجموعة المتدربة إلى أربعة أو خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة، ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها واتخاذ القرارات نحو تحقيق هذا الهدف بدون إهمال ردود الفعل من جانب المجموعات الأخرى.

**مزايا و عيوب أسلوب المباريات الإدارية**:

**مزاياه:** يخلق في المتدربين روح الحماس والابتكار , كما أنه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات.

**عيوبه:** تكلفته والجهد الكبير الذي يبذل في الإعداد له والتنفيذ سواء من قبل المدربين أو المتدربين.

**الحلقات الدراسية :**

يقسم المتدربون إلى حلقات صغيرة من 5-12شخصا، بحيث يتناول المتدربون موضوعا معينا للمناقشة وتبادل الآراء فيما بينهم تحت قيادة وتوجيه أحد المدربين، وقد تغطي هذه البرامج عشرات من الموضوعات المختلفة، وقد تتم في مراكز تطويرية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد أو مراكز التطوير الإداري.

**مزاياه**: وجود الخبراء المتخصصين في مجال التدريب.

**عيوبه**: كثير التكلفة.

**تمثيل الأدوار :**

للتدريب على المشاكل وعلاجها في مجال التعامل الإنساني، حيث يتقمص فيه المتدربون أدوار مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل.

**مثال :** احد المتدربين يلعب دور المدير والآخر دور موظف دائم الغياب، يكون التمثيل لدقائق محدودة ، وبعدها يتم الحوار بين الطرفين أمام المدرب وبقية المتدربين في شكل يوضح المشكلة وطريقة معالجتها, والتصرف الذي يمكن أن يتخذه المدير مع الموظف.

**مزايا و عيوب تمثيل الأدوار :**

* **مزاياه:**
* التدريب على مشاكل واقعية .
* التعرف على الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في المشكلات المعروضة.
* **عيوبه:**
* قد ينظر لها على أنها مضيعة للوقت .
* يحتاج إلى مهارة فائقة من المدرب.

**تمثيل السلوك**:

* هذا الأسلوب يشبه أسلوب تمثيل الأدوار من حيث الطلب من المتدربين تقمص الأدوار،

**ولكن خطواته تختلف في أنها تتم كالتالي:**

* يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.
* يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.
* يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
* يناقش المتدربون الأسلوب الأمثل للسلوك.

يعطى بعض المتدربين مشاكل مشابهة ويطلب منهم تقمص الأدوار ويقوم زملائهم بملاحظات سلوكياتهم وإبداء آرائهم .

يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بمرئياته وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد.

يطلب من المتدربين نقل ما استفادوه من هذه التجربة إلى مواقع عملهم الميداني .

**تدريب إثارة المشاعر**:

في هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية،وفي هذه الاجتماعات تتاح الفرصة لكل المشتركين للتعبير عن أنفسهم ورأيهم ومشاعرهم ، ويبدي أفراد المجموعة آرائهم فيه وفي عيوبه، وبذلك يتضح لكل فرد عيوبه فيحاول التغيير في نفسه.

* و يهدف هذا النوع من التدريب تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي والمصارحة وتقبل واحترام الرأي الأخر.

**عيوب تدريب إثارة المشاعر**:

أنه يحتاج إلى مدرب محترف قد لا يتوفر للكثير من المنظمات.

المصارحة المفتوحة التي تتم بين أعضاء المجموعة قد تؤدي إلى نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب.

**ما يجب مراعاته لنجاح تدريب إثارة المشاعر :**

الدقة في اختيار المتدربين لتجنب اختيار أفراد سريعي الانفعال.

مراجعة برنامج التدريب ومتابعته للتأكد من أن تغيير السلوك يتوافق مع طبيعة العمل.

الاختيار الدقيق للقائم بالتدريب.

شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي. وإتاحة الفرصة للانسحاب.

**تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية :**

يجب أن ينظر للتنمية الإدارية على أنها استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب.

إلا أن التنمية كاستثمار يكلف المنظمات تكاليف مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين، من أجل ذلك لا بد وأن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستثمر فعلا في تحقيق النتائج المرجوة.

**طرق التقويم:**

**تتم عملية التقويم بطريقتين:**

استمارات التقييم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة.

متابعة الرؤساء المباشرين للمديرين للتأكد عما إذا كانت عملية التنمية الإدارية قد أحدثت التأثير المطلوب. ويتم ذلك عادة بعد فترة أسابيع من نهاية التدريب.

**مصطلحات الفصل :**

* \* دراسة الحالات Case Study
* \* المباريات الإدارية Management Games
* \* تمثيل الأدوار Role Playing

**الفصل العاشر**

**التطوير التنظيمي**

* **مقدمة:**
* هل يكفي أن ندّرب الأفراد ونطوّر الإداريين، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير؟
* بالتأكد لا ، لأن المنظمــات لا تعمل في بيئة مقفولــة.
* إن كفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تستلزم إضافة نوعاً آخر من التطوير، ألا وهو تطوير المنظمــة.

**مفهوم التطوير التنظيمي :**

عملية مخططة ومصممة من اجــل زيــادة فعّالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيــات الفرد والمجموعــات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقــي.

**تعريف اخر للتطوير التنظيمي** :

عملية مخططة لتغيير الاعتقــادات والقيم والسلوكيــات لإحداث التكيّف المطلوب مع المؤثرات البيئيــة من أجل سلامــــــــة المنظمة، وبقاؤها وفعاليتها.

**مبررات التطوير التنظيمي**:

* ضعف شبكة الاتصال بين فريق العمل الخاص.
* الكفــاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها.
* القيــادة الإدارية في المنظمة متسيبة.
* أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.
* فقدان الثقــة بين الرؤســاء والمرؤوسين.
* الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة.
* كثرة الاستقالات، وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغيــاب.
* انخفاض الروح المعنويــة.
* كثرة الشكــاوي
* اللامبالاة والسلبيــة.
* تفشي ظاهرة التأخير في الحضور للعمل في المواعيد المحددة.
* التأخــر أو التردد في اتخــاذ القرارات.
* الازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات.
* زيادة حجم الأعمــال الورقية والتوقيعــات.
* ازدياد نسبة العوادم والتالف.
* تعقد الإجراءات ، أو بطء سير الأعمــال.
* كبر سن المديرين بشكل ظاهر أو العكس.
* كثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة.
* المركزية الزائــدة عن الحد.
* التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل.

**أهــداف التطوير التنظيمي :**

* **أهداف رئيسية :**
* تغيير القيــم والاتجاهــات
* تحوير السلوك
* إحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات.
* **أهداف فرعية :**
* تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات.
* توفير مناخ التعاون بين أعضـــاء المنظمة.
* المصارحـــة والمكاشفة حول القضايــا المختلف عليها.
* تغيير سلوك الأفراد، وأساليبهم بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.
* انفتاح الاتصالات بين الأفراد والمجموعات والأقسام والإدارات.
* تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات.
* تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات.

**خصائص عملية التطوير التنظيمي :**

* عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل، ونتائجها تأخذ وقتاً طويــلاً.
* يعتمد على أسلوب حل المشكــلات باستخدام علم السلوكيــات.
* يعتمد التطوير التنظيمي على مدخل مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير، فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.
* التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط ولكنه عمل تنفيذي فوري، فهو يركز على الانجاز والنتائج، وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.
* قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات، وجمع المعلومــات ثم إحداث التغيير.

**مسئوليات إحداث التطوير التنظيمي :**

هناك ثلاثة إتجاهات

التدخل الداخلي (من داخل المنظمة)

التدخل الداخلي والخارجي معـاً

التدخل الخارجي ( خبراء متخصصون في التنظيم)

**أولا: التدخل الداخلي :**

يتم من خلال أحد المديرين في الإدارة العليا.وإما لجنــة من مديرين القطاعات المختلفة. أو أن يكلّف مديرو إدارة الموارد البشرية بتشخيص المشكلة واقتــراح الحلول اللازمة.

**مزاياه:**

* يضمن توفر معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد على تشخيص المشكلات وحلها.
* إن اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطي نظرة جماعية لتشخيص المشكلات.
* **عيوب التدخل الداخلي**
* إذا لم يكن لدى الإداريين الوقت الكافي أو الخبــرة فإن اشتراكهم سيكون فيه مضيعة للوقت والجهد.
* قد تتغلب بعض المصالح الداخلية والخاصة إذا كان هناك صراعــات وتكتلات داخل المنظمة.
* قد لا يدرك المسئولون المختارون مدى عمق هذه المشكلات نظراً لتعوّدهم على جو العمل السائد.

**ثانيا: التدخل الخارجي :**

أي اختيار خبــراء أو مستشارين من الخارج لفترة مؤقتة لتقديم المساعدة في التشخيص والحلول.

إن هؤلاء الخبراء قد يكونوا من الجامعات، أو المركز الاستشارية أو المؤسسات التعليمية.

**مزاياه**

* وجود الخبــرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تســاعد في معرفة المشكـــلات وسرعة تشخيصها وتحديد مسبباتها ، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

**عيوب التدخل الداخلي :**

* اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسئولين في الداخل مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين.
* احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
* احتمال نقل بعض أسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

**ثالثا: التدخل الداخلي و الخارجي معا :**

* هو أكثر الأساليب نجاحاً إلا أنه أقلّهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات.
* يقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل مع الخبير الخارجي.
* توفر المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومـات الميدانية.
* يؤدي إلى وجود تفاهم بين الطرفين يساعد على تبادل المعلومات ومن ثم القدرة على التشخيص وحل المشكلات وتنفيذ الحلول.

**خطوات إحداث التطوير التنظيمي :**

**تتكون من ثلاثة خطوات:**

**التشخيص التنظيمي:**

**يتحدد الهدف من عملية التشخيص في جانبين همــا:-**

تحديد التغييرات المستقبلية لمواجهة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

تحديد المشكلات التي واجهتها المنظمة سابقاً أو تواجهها حالياً.

**المشكلات التي تواجهة التطوير التنظيمي :**

تشير الدراسات أن أكثر المشاكل تدور حول:

**الأهداف:** يتمثل في عدم قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها بوضوح مما يترتب عليه سوء توزيع في الموارد، وارتباك في تحديد مهام الموظفين..

**البناء التنظيمي :** يحدد البناء التنظيمي عملية العلاقات والاتصالات بين أطراف المنظمة، وقد لا يتوافق تصميم الهيكل التنظيمي مع أهداف المنظمة.

**الحوافز:** بأن تذهب الحوافز إلى من لا يستحقونها.

**الأنظمة المساندة :** أي الأنظمة التي تستخدمها المنظمة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية، مثال استخدام أنظمة الحاسب الآلي أو استخدام نظام مطور للاتصالات يمكن الإدارات من الحصول على المعلومات الفورية.

**العلاقات الوظيفية :** كأن يكون هناك علاقات متوترة بين الأفراد بعضهم البعض أو بين مجموعات العمل، وقد تؤدي إلى صراعات قد تسبب أضرارا على المنظمة وعلى العاملين فيها.

**الأسلوب القيادي :** بدون تأييد ودعم من القيادة لإحداث التغيير لن يتم التغيير.

**ماهي مجالات التغيير المحتملة من أجل التطوير التنظيمي :**

قد يتناول تغيير الأهداف ، أو البناء التنظيمي، أو الحوافز، أو الأنظمة المساندة ، أو العلاقات الوظيفية ، أو الأسلوب القيادي

**تحديد أساليب إحداث التغيير و التطوير:**

**يتطلب إحداث التغيير استخدام عدة أساليب منها:-**

**تحليل الأدوار :**

الهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق التوافق والانسجام بينهم، ويتم من خلال حلقات عمل أو ندوات يجمع فيها الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة للتناقش والحوار بحضور خبير أو مدرب. ويطلب من كل فرد تحديد مرئياته وتوقعاته كتابة، ثم تناقش من قبل المجموعة للخروج بمنهج متفق عليه في العمل.

**المشكلات التي تواجهة التطوير التنظيمي مزايا و عيوب تحليل الأدوار :**

**مزاياه**

* تخفيف حدة الصراعات وتحسين طرق الاتصالات وزيادة كفاءة الأداء.

**عيوبه**

* يحتاج إلى وقت طويل للحصول على نتائجه.

**البحوث المسحية والمعلومات المرتدة:**

يتم من خلال توزيع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة. وبعد جمع الاستقصاءات وتحليلها واستخلاص النتائج يقوم كل مسئول باستعراض هذه النتائج على مرؤوسيه وطلب إيجاد الحلول اللازمة بطريقة مشتركة.

**تدريب الحساسية وإثارة المشاعر**:

يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة لتطوير المديرين كما ذكرنا، وأن الهدف من هذا الأسلوب هو المكاشفة والمصارحة بين أفراد الإدارة، لأن كل واحد يعتقد أنه يمارس الأسلوب الصحيح في العمل وأن الآخرون يتجنون عليه.

* **الهدف من هذا النوع من التدريب هو:**
* فرصة لمعرفة النفس.
* محاولة فهم الآخرين.
* تقدير أهمية العمل الجماعي.
* تطوير سلوكيات ايجابية جديدة في العمل مع الآخرين.

**بناء المجموعــات:**

يقوم المدرب بجمع معلومات عن مشاكل قطاع معين من قطاعات المنظمة مثل: تداخل المسئوليات، الصراعات أو تأخر العمل. ثم يتم بعد ذلك جمع مدير هذا القطاع مع موظفيه في حلقة عمل بحضور الخبير المدرب. وفي جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء.

**إعــادة التصميم الوظيفي:**

وذلك بتصميم العمل بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية، والفنية للعمل.

**مثال:** إذا ما اتضح أن المشكلة في المنظمة أو أحد قطاعاتها هي أن الوظائف لا تعكس رغبات الفــرد في ممارسة عمل جاد وذو قيمة ومعنى، أو أنها لا تضيف أي نوع من الخبرة للموظف، أو لا تعطي له نوع من الاستقلالية في جمع المعلومات واتخاذ القرار، أو أنها لا توفر له الإمكانيات المطلوبة لإدارة العمل بشكل يحقق النتائج. إذا ما اتضح كل ذلك فإننا نكون أمام مشكلة تتطلب إعادة النظر في تصميم هذه الوظائف بالشكل الذي يتجنب السلبيات السابقة.

**تقويـــم النتائج:**

يكلف التطوير التنظيمي أموالاً ويستنفذ جهوداً ووقتاً كبيرين من المنظمات. ومن أجل ذلك لابد وأن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود قد أثمرت نتائج تعود عليها عاجلاً أم آجلاً بالخير الوفير.

**نتائج التطوير التنظيمي:**

زيــادة فعّالية وكفاءة المنظمة.

زيـــــادة الإنتاجية.

ارتفاع مستوى الرضــا الوظيفي.

القــدرة على التكيّف والتطور.

البقاء والاستمراريـة في الأجل الطويل.

**مؤشـــرات قياس النتـائج :**

**يمكن استخدام بعض المؤشرات في قياس النتائج مثــل:-**

مؤشرات الربحية

الغيـاب

حجم المبيعات

معدل دوران العمل

التكاليف

الإنتاجية

درجة الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين

**الفصل السادس عشر**

**إدارة الحركة الوظيفية**

**الترقيات،التنقلات،إنهاء الخدمة،الاستقالات،التقاعد**

**تعريف الترقية:**

هي انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تحمل في طياتها درجة أعلى من المسئولية و السلطة والنفوذ وزيادة الأجر وامتيازات أخرى.

**تعريف الترقية:**

الترقية هي مكافأة لانجازات الفرد السابقة وتقديرا لارتفاع مستوى قدراته وتعليمه، وهي تحقق مصالح للفرد وللمنظمة.

**أهمية الترقية بالنسبة للموظف:**

* حافزا تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء.
* ترفع من روحة المعنوية.
* تحقق له مزيد من الإشباع المادي والاجتماعي. .

**أهمية الترقية بالنسبة للمنظمة :**

* تعني تقديرا لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء.
* تعمل على المحافظة على أصولها البشرية .
* اجتذاب العناصر الخارجية الجيدة للعمل بالمنظمة.

**الترقية الجافة:**

هي التي تتم بدون زيادة في الأجر، وإنما يصاحبها ارتفاع في المركز الأدبي مثل لقب الوظيفة أو تخصيص مكتب خاص أو حرية الحركة أو زيادة في السلطات.

وهذا النوع من الترقيات له أهميته بالنسبة للمديرين في المستويات العليا من التنظيم لأنهم يعطون أهمية اكبر للمركزالأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الدخل.

**خيارات واستراتيجيات الترقية:**

**تواجه الإدارة في موضوع الترقيات ثلاثة خيارات من القرارات وهي:**

**القرار الأول**

هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أو الأقدمية؟

* إن الترقية على أساس الكفاءة أي على أساس أداء وإنتاجية الفرد، تعتبر حافز ودافع للأفراد على تحسين أدائهم . ويفضلها الموظفين الجدد .
* الترقية على أساس معيار الاقدمية ، أي على أساس سنوات خدمة الفرد ، وهي شائعة في الأجهزة الحكومية، وتحظى الترقية بالاقدمية عادة بتأييد كبار السن والمجتمع بصفة عامة.

**القرار الثاني**

كيـف يتـم قياس الكـفـاءة؟

تعتمد بعض المنظمات في قياس الكفاءة على إما على:

* تقارير الأداء السابقة بافتراض أن مستوى أداء الموظف في الوظيفة الجديدة سيستمر بنفس مستواه في وظيفته السابقة .
* إجراء بعض الاختبارات لقياس مدى الترابط بين متطلبات الوظيفة الجديدة والموظف أو الموظفين المرشحين.

**القرار الثالث**

هل تتم الترقية بطريقة رسميه أو غير رسمية؟

كثيرا ما تلجأ بعض المنظمات إلى السرية في اتخاذ بعض قرارات الترقية، وخاصة حينما يكون مبدأ ومعيار الترقية هو الكفاءة حينما تكون هناك نية مبيته لترقية بعض الأفراد ذوي الصلة الشخصية المباشرة أو من هم محط إعجاب أصحاب القرار. فتتعمد الإدارة حجب أية معلومات خاصة بالأماكن الشاغرة للترقية أو المؤهلات المطلوبة أو مواعيد التقدم للوظيفة.

**رفض الترقية:**

يرفض بعض الأفراد الترقية إلى مراكز إدارية أو وظيفية أعلى ويفضلون البقاء في وظائفهم، ويجب على الإدارة علاج هذه الظاهرة وتقصى أسبابها وإيجاد الحلول اللازمة لها.

**أسباب رفض الترقية:**

تحمل الوظيفة الجديدة مسئوليات كبيرة لا تتناسب مع الزيادة في الدخل.

تمتع بعض الأفراد في وظائفهم الحالية بمراكز أدبية مرموقة أو مراكز نفوذ قد يفتقدونها في حالة انتقالهم إلى وظائف أعلى أجرا ومركزا.

الخوف من احتمالات الفشل في الوظائف الجديدة والوقوع في الأخطاء.

**معايير الترقية:**

الأساس في الترقية هو استخدام المعايير الموضوعية التي تحدثنا عنها سابقا وهي تقارير تقويم الأداء(الكفاءة) والاقدمية ونتائج التقويم المتحصلة من مراكز التقويم الإداري،غير أنه في واقع الأمر قد نجد معايير أخرى غير رسمية.

**المعايير غير الرسمية:**

**أمثلة على المعايير الغير رسمية للترقية:**

السمات الشخصية

محاباة ذوي القربة

العوامل الاجتماعية

الصداقة

**الترقية على أساس السمات الشخصية لبعض الأفراد:**

د يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية وهي:

الجنس اللون

العرق الجنسية

ومن ثم يبنى قراره في الترقية على واحد من هذه السمات أو أكثر متجاهلا المعايير الموضوعية الأخرى.

**الترقية على أساس محاباة ذوي القربى:**

وذلك عندما يكون صاحب القرار من مالكي المنظمة، أو ممن يملكون نفوذا واسعا في المنظمة، وهذه الممارسة لا تتم في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، ولكن من الدراسات ما يشير إلى أنه حتى في كبريات الشركات المعروفة بالدول المتقدمة تتم هذه الممارسات، ومثال ذلك شركة فورد للسيارات وشركة تويوتا وشركة أي بي إم.

**العوامل الاجتماعية:**

قد تتم ترقية بعض الموظفين لأنهم:

* ينتمون إلى نفس النادي الاجتماعي أو الثقافي الذي ينتمي إليه صاحب القرار.
* أو لأنه متخرج من نفس الجامعة التي تخرج منها رئيسه .
* أو لأنه يشترك مع رئيسه في نفس الهوايات مثل الرياضة، الشعر،الفنون.
* أو ممن يقدمون للمدير خدمات خاصة داخل المنظمة أو خارجها.

**الصداقة:**

قد يكون للصداقة التي تجمع بين الرئيس والموظف تأثير على اتخاذ القرار بالترقية.

**الجمود الوظيفي :**

**تعريف الجمود الوظيفي:**

بمعنى البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية ، أو نقل إلى مكان أفضل.ويساعد على ظهور الجمود الوظيفي عوامل متعددة . تتعلق بالمنظمة أو بالفرد نفسه.

**أسباب الجمود الوظيفي :**

**أسباب متعلقة بالمنظمة :**

* عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
* انعدام الإمكانيات المادية.
* سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.

**أسباب متعلقة بالفرد :**

* انخفاض مستوى الأداء.
* عدم الرغبة والطموح في تحمل مسئوليات أعلى.
* عدم التفكير الجاد في تحديد المسار الوظيفي.
* كثرة الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

**هل الجمود الوظيفي يتعلق بالمراتب الوظيفية البسيطة؟**

الجمود الوظيفي لا يقتصر فقط على المراتب الوظيفية الإدارية البسيطة بل يتجاوزه إلى وظائف المديرين والمهنيين وهو ما يقود في النهاية إلى الشعور بالإحباط والفشل.

**آثار الجمود الوظيفي:**

**يترتب على الجمود الوظيفي عدة آثار منها:**

* كثرة الغياب.
* الوصول للعمل متأخرا.
* المغادرة مبكرا.
* انخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل.
* حدة الانفعال وسرعة الغضب عند النقد أو المناقشة مع الرؤساء والزملاء.

**مسئولية إدارة الموارد البشرية تجاه المجمدين وظيفيا :**

* تقع على إدارة الموارد البشرية مسئولية كبيرة تجاه التعامل مع المجمدين وظيفيا، وأهم الاستراتيجيات المتاحة للتعامل معهم هي:
* إشعار الموظفين والمديرين أن هناك حدودا نهائية للترقيات، وأنها قد لا تكون متاحة عند استحقاقها.
* مساعدة الأفراد للحصول على فرص عمل أفضل خارج المنظمة، وتقديم الاستشارة والنصح والتزكيات اللازمة لتسهيل مهمتهم.
* توسيع نطاق المراتب الوظيفية.
* النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة.

**إدارة عملية التنزيل الوظيفي:**

التنزيل أو التخفيض الوظيفي هو أخر ما يتوقعه الموظفون حينما يلتحقون بالمنظمات، حيث يكون هدفهم هو الصعود إلى أعلى المراكز الوظيفية.

**تعريف التنزيل الوظيفي:**

هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وأية امتيازات وظيفية أخرى، ويعنى كذلك نقلة إلى وظيفة أخرى ذات مسئوليات اقل أو تتطلب مهارات اقل مع انخفاض المركز الأدبي والمعنوي في المركز الجديد.

**أسباب التنزيل الوظيفي:**

**أسباب خارج إرادة الفرد :**

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

**الأسباب المرتبطة بأداء الموظف :**

* عدم كفاءة الفرد.
* انخفاض قدراته عن تحقيق المعايير المطلوبة للأداء.

**أيهما أشد إيلاما على الموظفين التنزيل الراجع لأسباب متعلقة بالفرد أم الراجع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد؟**

التنزيل الراجع لأسباب متعلقة بالفرد يكون اشد إيلاما وإيذاء للإفراد ومدعاة لإثارة عوامل الغضب والإحباط والاعتراض والخوف. والتنزيل لأسباب خارج إرادة الفرد أخف وطأة.

**هل التنزيل الوظيفي هو الحل الأمثل لعلاج الخلافات مع الموظفين حول مستوى الأداء؟**

يعتقد كثير من المديرين أن التنزيل الوظيفي ليس هو الحل الأمثل لعلاج الخلافات مع الموظفين حول مستوى الأداء، فالتنزيل لن يغير من سلوكيات الأفراد السيئة، ولذلك تستخدم بعض المنظمات أساليب أخرى عوضا عن التنزيل الوظيفي.

**الأساليب التي تستخدمها المنظمات عوضا عن التنزيل الوظيفي :**

**أسلوب الترقية والتنزيل معا :**

بمعنى ترقية الموظف لوظيفة ذات أجر أعلى ولكن بمسؤوليات وصلاحيات أقل . وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب مع:

* الموظفين القدامى الذين تقادمت مؤهلاتهم أو أصبحوا غير قادرين على الاستفادة من التدريب.
* من هم على درجة كبيرة من الإخلاص في أعمالهم، ولكن بمستوى أداء أقل.
* من هم على حافة الإحالة للمعاش.

**تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات :**

تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع أسلوب عدم تنزيل الموظفين من وظائفهم بسبب نقص الكفاءة والمقدرة، وإنما تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات وتكليف آخرين ببعض مسئولياتهم وواجباتهم.

**إدارة حركة التنقلات الوظيفية:**

**تعريف النقل :** يقصد بالنقل تحويل الفرد إلى عمل أخر في نفس المستوى تقريبا (أفقي) من حيث الراتب والمرتبة وقد يكون المركز الأدبي للوظيفة الجديدة اكبر أو اقل من الوظيفة السابقة. وقد يكون النقل من المركز الرئيسي على أحد الفروع أو العكس.

**أسباب التنقلات الوظيفية :**

تكون بطلب الموظف نفسه

بموجب قرار إداري

**أسباب طلب الموظف النقل:**

* الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة
* تغيير روتين العمل،ساعات العمل،مكان العمل.
* زيادة فرص التقدم الوظيفي في المكان الجديد للعمل.
* النقل لعمل أكثر أهمية.

**أسباب التنقلات من قبل الإدارة:**

* تهيئة الموظف للترقية.
* حينما يكون الموظف غير مرضى عنه أو مغضوبا عليه.
* الصراع والخلاف بين الموظف وزملائه أو بينه وبين رئيسه.

**مشاكل النقل:**

لا يمثل الانتقال بين الوظائف داخل موقع المنظمة مشكلة كبرى للإدارة وللموظف إذا لم يكن مرتبطا بنوع من التنزيل الوظيفي، ولكنه يشكل صعوبة اقتصادية واجتماعية إذا كان النقل من موقع إلى موقع آخر ومن مدينة إلى مدينة أخرى ومن المشاكل المصاحبة للتنقلات **ما يلي:**

**تكلفة النقل :** مثل مصروفات الانتقال ، مصروفات السكن الجديد، مصروفات التخلص من السكن القديم، مصروفات مدراس جديدة للأبناء، مصروفات أخرى غير منظورة، وقد تتحمل الإدارة بعض هذه المصروفات وخاصة المباشرة منها.

**التغيير من بيئة لأخرى:** ما يترتب على النقل من تغيير في علاقات الأسرة والأبناء، والحاجة إلى تكوين علاقات جديدة وأصدقاء جدد والتأقلم مع مجتمع جديد.

**المشاكل الاجتماعية :** هناك احتمال بأن يواجه الموظف المنقول إلى بيئة أخرى ظروف عمل غير جيدة في مجال العمل، أو أن يواجه علاقات عدائية مع الموظفين في الموقع الجديد.

**إدارة عملية الاستغناء المؤقت عن الخدمة :**

* **مفهوم الاستغناء المؤقت :** يعني تنحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدود مع وقف أجورهم، ثم استعادتهم للخدمة مرة أخرى .

**أيهما أشد على العامل إنهاء الخدمة أو الاستغناء المؤقت؟**

الاستغناء عن الخدمة مؤقتا أشد وطأة على العامل أكثر من إنهاء الخدمة، لأن الموظف لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه ، وإنما كان الاستغناء لأسباب لا أرادة له فيها.

* **أسباب الاستغناء المؤقت :**
* **وينتج الاستغناء للأسباب التالية :**
* تدهور الأحوال الاقتصادية بسبب إدارتها بطريقة سيئة .
* انخفاض مستويات جودة المنتج أو الخدمة، ومن ثم انخفاض المبيعات.
* أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات.
* أسباب انكماشية عامة في السوق .
* **تردد المنظمات في قرارات الاستغناء المؤقت :** تتردد بعض المنظمات كثيرا في اتخاذ قرارات الاستغناء المؤقت لأسباب اقتصادية نتيجة للتكاليف الباهظة التي تكون قد تحملتها من أجل استقطاب واختيار وتعيين موظفيها ثم تدريبهم وتطويرهم بما يناسب احتياجات العمل لديها، ومن ثم فقد تتجه إلى اتخاذ بدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت.
* **بدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت : ا**لتخفيض التطوعي في ميزانية الأجور بموافقة العاملين .
* تجميع مدخرات الإجازات للعاملين وإعطائهم هذه الإجازات دفعة واحدة أثناء فترات الكساد.
* الاستغناء عن العاملين المؤقتين أو الإضافيين .
* تخفيض ساعات العمل الأسبوعية أو عدد أيام العمل .
* **الإعلان و الإعلام بالاستغناء المؤقت** **:** **عند الحاجة للاستغناء المؤقت لا بد أن تقوم المنظمة ب:**
* إشعار العاملين الذين سيتناولهم الاستغناء المؤقت أو الآخرين بسياسة الاستغناء.
* أن يتم الإشعار مسبقاً وبوقت كاف.
* أن يوضح للمستغنى عنهم حقوقهم المالية.
* مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة خارج المنظمة .
* توضيح المدة المتوقعة للاستغناء المؤقت والطريقة التي سيتم بها استدعائهم للعمل مرة ثانية عند الحاجة.

**قواعد إرشادية عند الاستغناء المؤقت عن الخدمة :**

إن الاستغناء المؤقت أشد خطورة وضررا نفسيا على العاملين عنه في حالة إنهاء الخدمة وأثارها النفسية تمتد حتى إلى الباقين على رأس العمل، لذلك لا بد من التخطيط الجيد لهذه العملية وإتباع بعض القواعد الإرشادية.

**يمكن أن تستأنس المنظمة بالقواعد التالية عند إدارة الاستغناء المؤقت :**

* التنسيق بين سياسة الاستقطاب والتوظيف وسياسة الاستغناء المؤقت.
* اختيار المستغني عنهم على أساس بدأ الكفاءة وليس الاقدمية.
* إعلام الموظفين الباقين بانتهاء قائمة الاستغناء المؤقت حتى يشعروا بالاستقرار وعدم القلق.
* عدم قصر الاستغناء المؤقت على صغار الموظفين.
* إذا كان الاستغناء المؤقت بسبب ضعف الأداء فيجب الحرص على إثبات ذلك بكافة الوثائق تجنبا للمساءلات القانونية.
* يفضل أن يتم إعلام المستغنى عنهم في الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل.
* يفضل أن يتم الإعلان عن الاستغناء بعد العطلة الرسمية للموظف.

**إدارة عملية انهاء الخدمة:**

هو قرار محرج للمديرين والمنظمات .

لابد وان تكون المنظمة قد استنفذت كل الطرق الآخرى قبل الفصل .

***أسباب أنهاء الخدمة :***

1. أداء غير مرضي .
2. سلوك غير قويم .
3. عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل .
4. عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديد .
5. رفض تنفيذ الاعمال المكلف بها وفق نصوص عقد التوظيف

**إجراءات انهاء الخدمة:**

1. المناقشات التمهيدية
2. التوثيق .
3. الانذار النهائي .
4. التأكيد الكتابي .

***مقابلات إنهاء الخدمة :***

* التخطيط الجيد .
* الدخول مباشرة في الموضوع .
* توصيف الموقف .
* الانصات للموظف .
* مناقشة الحقوق المالية .

تقوم بعض الشركات بمساعدة الموظفين المستغنى عنهم وتهيئتهم لوظائف جديدة خارجية للتخفيف من وطئة الفصل .

**إنهاء خدمات القيادات الادارية :**

***أسبابها :***

* انخفاض مستوى الأداء والقدرة في الادارة
* انخفاض المركز التنافسي للمنظمة .
* شدة الصراعات داخل التنظيم .
* افشاء أسرارالمنظمة الهامة .
* استغلال المنصب .
* صعوبة الاستجابة للتطوير.
* شراء المنظمة من قبل منظمة أكبر .

**قواعد ارشادية في عملية انهاء خدمات القياديين:**

* الحرص على عدم تمكين القيادي من افشاء أسرار المنظمة .
* ان تكون مقابلة إنهاء الخدمة بشكل سري ويخطط لها مسبقا
* تحديد أسباب الاستغناء مع توفير الوثائق اللازمة .
* تحديد المستحقات المالية ومد يد العون له للحصول على فرصة عمل جديدة

**تعويضات انهاء خدمة القياديين :**

* دفع مبلغ مقطوع .
* استمرار القياد ي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الاخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة اخرى .
* تحديد فترة سماح للحصول على راتب مع الامتيازات , مع تجديد هذه الفترة شهراً بشهر

**الاستقالات :**

* هي أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض ارادته سواء كان استقالة او تقاعد .

***أسبابها :***

1. أسباب شخصية .
2. فرص العمل الخارجية .
3. اسباب متعلقة بمناخ العمل .

***طرق معالجة الاستقالات :***

* مقابلات الخارجين من العمل ومعرفة المسببات الحقيقة وعلاجها
* اعادة توصيف الوظائف – زيادة الاجر – حل مشاكل الموظفين الشخصية
* الاغناء الوظيفي –تحسين المزايا المالية والمعنوية .

**التقاعد:**

* هو : التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية او النظامية للتقاعد (60-65 ) .

***الفرق بين الاستقالة والتقاعد* :**

* يختلف التقاعد عن الاستقالة في كونها تأتي في سن متأخرة بعد مضي عدة سنوات من الانجاز
* ويترتب عليها استحققات مالية للموظف .
* اما الاستقالة فانها تاتي في أي وقت ولا يترتب عليها أي استحقاقات مالية للموظف إلا إذا نص العقد على ذلك .

**كيف يحدث التقاعد :**

* طلب من الموظف قبل السن الالزامية (لسوء حالته الصحية – التفرغ ) .
* إجراء قانوني تلقائي عند وصوله للسن الالزامية
* التلميح من الادارة للموظف بطلب التقاعد قبل الفترة الالزامية النظامية لماذا ؟

1. كنوع من التكريم له لضمان كافة حقوقه .
2. كنوع من عدم الرضا عن الموظف والتخلص من مشاكله ( كبديل للإقالة أو الفصل )

**ماذا يعني التقاعد للموظف ؟**

* نهاية مشوار طويل من الخدمة .
* الاستمتاع بحياة خالية من المنغصات
* الشعور بالفراغ و العزلة .

***ماهو دور المنظمة تجاه المتقاعدين ؟***

* تقديم المساعدات النفسية .
* الاستشارات الاقتصادية .
* المساعدة في توفير السكن المناسب .
* استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين او مدربين .
* القيام ببعض اعمال المنظمة من المنزل أو بدوام جزئي .
* استمرار الرعاية الصحية لهم .
* دعوتهم لحضور المناسبات .

**بالتوفيق للجميع**

**دعواتكم لنا**