

سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية

من اعداد: د. فوزي الطائي

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب التي تفسر نشأة وظيفة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع علم الإدارة ومن هذه الأسباب.

1. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون لموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

2- مرحلة حركة الإدارة العلمية : من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل على الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والموارد المستخدمة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إال بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد الارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معادلت إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

② **مرحلة نمو المنظمات العمالية:** في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية) التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل(ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

② **مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:** حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة الختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل(ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في غدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤ الء طالع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1111 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1111 وعام 1121 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

② **مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:** شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

4

② **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت

تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس قط حفظ الملفات الموارد لبشرية وضبط حضورهم وانصرافهم و الأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العالقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والثنروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إل مجرد أداة مساعدة لإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. ومستقبل يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد أهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية أهميتها وأهدافها:

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية.

2. أهمية وظيفة الموارد البشرية:

- ✓ تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالنتائج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:
- ✓ توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
- ✓ التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- ✓ المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
- ✓ (تساعد على) تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدالت الحوادث في العمل ومعدالت الشكاوي والتنظيمات، ومعدالت التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.
- ✓ دارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بألف ارد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع مساعدة المديرين في صياغة والجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

3. أهداف وظيفة الموارد البشرية:

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات و احتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها استنتاج عدة أهداف وهي الآتي:

٢-الأهداف الإنسانية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد نتاجية، ويتم ذلك عن طريق السعداء في أعمالهم أكثر نفعا و:

-معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.

-عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.

-الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.

وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

٣-الأهداف الاجتماعية:

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعا و انتاجية من خلال معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز، و عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم، والاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية، وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

٤-الأهداف الجماعية

:وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

٥-الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد استراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

٦-الأهداف الوظيفية:

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

1- تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إل جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

2- تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفير هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعادل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

3- التوظيف: ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إل جانب اتخاذ ما يلزم لنق توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

4- تقييم أداء العاملين: فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إل تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأته عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

5- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة: وذلك في ضوء سياسات وقواعد و أسس موضوعية محددة.

6- تدريب الموارد البشرية: لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.

7- تخطيط التطور الوظيفي: سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات لبشرية المتاحة بالمنظمة.

9- تحديد تعويضات العاملين: ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

10- تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية: بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسالمة للعاملين.

11- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية: ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد النضباط، والتصالات الرسمية.

المحاضرة الثانية: تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف

كما رأينا في الفصل السابق تتكون المنصة من أفراد مختلفين ومن وظائف مختلفة، ومهمة إدارة الموارد البشرية التوفيق بينهما حيث تضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أي أن الأفراد والوظائف بمثابة جناحي إدارة الموارد البشرية. وحتى يتسنى لها التوفيق بين هذين الجناحين عليها أن تجمع المعلومات الضرورية حول هذا الفرد وهذه الوظيفة وسنخصص هذا الفصل للتعرف على المعلومات الضرورية حول الوظيفة من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات: ماهي الوظيفة؟ خطواتها؟ كيفية أدائها؟ تصميمها؟ توصيفها ومواصفات من سيشغلها؟

1- تعريف تحليل الوظيفة: يقصد به عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

2- استخدامات وفوائد تحليل الوظائف:

يسمح تحليل الوظائف بتوفير معلومات يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية منها:

1- تخطيط القوى البشرية: يسمح تحليل العمل بتحديد حجم العبء للوظيفة ثم يقسم هذا الحجم على ما يقوم به عامل واحد ليتحدد بعدها عدد العمالة المطلوبة.

2- الاستقطاب والاختيار من خلال واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها.

3- تحديد الأجور، الرواتب والمكافآت: التي تناسب طبيعة كل وظيفة فتحليل الوظيفة يحدد قيمتها النسبية وما تتطلبه من مهارات ومستوى تعليمي وحجم المسؤولية وبالتالي ما يقابلها من أجر.

4- تقييم الأداء: من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير الموضوعة عند تحليل الوظيفة.

5- التدريب: يوجد في بعض الحالات فارقا بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة فعال والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة كما حددها تحليل العمل ولسد هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم وتطوير البرامج التدريبية التي تسمح بالوصول إلى المهارات، المتطلبات والمواصفات المطلوبة.

6- تبسيط العمل: من خلال توصيف الوظيفة وأدائها يتبين وجود أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها.

3- خطوات تحليل الوظيفة: يتضمن تحليل الوظيفة 4 خطوات أساسية:

الخطوة 1: تتمثل هذه الخطوة في تحديد البيانات التي يجب تجميعها من أجل استخدامها في إعداد وصف مكتوب الوظيفة. وتتمثل هذه البيانات خاصة في طبيعة المنظمة، منتجاتها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارات والأقسام، طبيعة النشاط، العلاقات بين الأقسام وبين الإدارات. كما يتم في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات، فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات كالمقابلة، الاستقصاء.

الخطوة 2: وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات التي توفرها كل من الهياكل التنظيمية وخريطة العمليات إذ أن الهياكل تبين مختلف الوظائف الموجودة بالمنظمة وعلاقاتها ببعضها البعض أما خريطة العمليات فتعطي صورة أكثر توضيحاً وتفصيلاً للوظائف.

الخطوة 3: في حالة كون المنظمة موجودة منذ فترة طويلة فيفضل عند تحليل الوظائف اختيار بعض الوظائف كعينة بهدف تحليلها ثم تحلل البقية المشابهة لها بالقياس، والهدف من ذلك ربح الوقت خاصة وأن عملية التحليل تستغرق وقتاً طويلاً، أما إذا كانت المنظمة في طور الإنشاء فيفضل إجراء تحليل شامل لجميع الوظائف.

الخطوة 4: بعد جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة وتنقيحها ومراجعتها يتم إعداد وصف كامل للوظيفة وكذا مواصفات من يستغلها.

هذان العنصران اللذان يعدان بمثابة جناحي تحليل الوظيفة. فالوصف عبارة عن تعبير مكتوب يصف مكونات الوظيفة من أنشطة، مسؤوليات ظروف أدائها، طريقة أدائها، مستوى الأمان، العلاقات مع الآخرين... أما المواصفات فيقصد بها تلخيص السمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

4- طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف:

توجد العديد من الطرق يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الواجبات، الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة ويمكن استخدام أي من هذه الطرق أو المزج بينها بالشكل الذي يتفق والغرض الذي يسعى المحلل لتحقيقه.

ويجب أن يكون العمل جماعياً ومشتركاً بين القائم بالتحليل) مثال مدير الموارد البشرية) والعامل والمشرف عليه. فالمحلل يهدف في عمله إلى وضع وصف مناسب للوظيفة والتوصيف (المواصفات) المناسبة لها. في حين يتولى العامل والمشرف عليه بمأل قوائم الاستقصاء التي تتضمن الأنشطة التي يؤديها، وقد يقومون بحكم قربهم من الميدان بإجراء تعديل بشأن واصف الوظيفة (سواء في الأنشطة أو الواجبات).

ومن بين الطرق المستعملة في تحليل الوظيفة نذكر أهمها:

-المقابلة الشخصيةINTERVIEW THE

-نماذج وقوائم الاستقصاء (الاستبيانQUESTIONNAIRES)

-الملاحظة المباشرةOBSERVATION DIRECT

-فحص سجلات الأداء اليوميDIARY PARTICIPANT

4-1 المقابلة الشخصية:

يعد أسلوب المقابلة الشخصية من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في جمع البيانات المتعلقة بالتحليل، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الوظيفة من واجبات، مسؤوليات وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغل الوظيفة. وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات:

-المقابلة الفردية: التي تتم مع كل فرد شاغل للوظيفة على حدة.

-المقابلة الجماعية: والتي تتم مع مجموعات من الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة.

-المقابلة مع المشرفين والرؤساء المباشرين: الذين يتوافر لديهم معلومات كاملة حول الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه.

4-2 نماذج وقوائم الاستقصاء:

يعد كذلك الاستقصاء من أكثر الأساليب شيوعا في جمع البيانات عن الوظيفة لغرض تحليل وتصميم الوظائف. ويتمثل الأمر في هذه الطريقة في إعداد مسبق لنموذج استقصاء يضم عددا من الأسئلة تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة. ويتم إعداد قائمة الأسئلة بإحدى الطريقتين:

طريقة القوائم النمطية CHECKLIST STRUCTURED :

يقدم فيها عددا كبيرا من المهام والأنشطة والواجبات قد تتجاوز المئات، ثم يطلب من شاغل الوظيفة أن يشير إلى المهام التي يؤديها مع ضرورة تحديد الزمن المستغرق في كل مهمة.

OPEN ENDED QUESTIONNAIRE المفتوحة القوائم طريقة:

تتضمن هذه القوائم عددا من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة والتي تصف الواجبات والمهام الرئيسية المكونة للوظيفة. (مثل صف الواجبات الرئيسية للوظيفة). وفي الواقع العملي يفضل دائما إعداد قوائم تضم أو التي تجمع بين الشكلين.

4-3 الملاحظة المباشرة:

تعتبر الملاحظة المباشرة من أحسن الوسائل المستعملة في جمع بيانات التحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من أنشطة بدنية والتي تتكرر بصفة دائمة وبالتالي يمكن ملاحظتها وتسجيلها مثل وظائف عمال الإنتاج والتجميع وموظفي الحسابات... الخ. في حين

تعد غير ملائمة للوظائف التي تضم أنشطة ذهنية وعرضية ال تتكرر والتي يصعب ملاحظتها وبالتالي قياسها مثل وظائف المحاماة، التصميم.

ويمكن الجمع بين أسلوب الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية. وذلك بإحدى الطريقتين:

-إما بملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لعمله ولدوره كامال(والدورة هي الوقت أو الفترة المستغرقة في أداء الوظيفة) وتسجيل الملاحظات عن أنشطة شاغل الوظيفة. ثم يتبع ذلك بمقابلة للموظف ويطلب منه توضيح

بعض الأنشطة التي قد ال تكون مفهومة، بالإضافة إلى شرح مجموعة الأنشطة الأخرى التي يؤديها والتي لم يتمكن القائم بالتحليل من ملاحظتها.

-أو إجراء الملاحظة والمقابلة في نفس الوقت الذي يمارس فيها الموظف لواجباته الوظيفية. ويتم ذلك بالاستفسار عن بعض الأنشطة التي يقوم بها.

4-4 فحص سجلات الأداء اليومي:

يعد هذا الأسلوب مدخلا آخر لتجميع البيانات اللازمة لتحليل العمل والذي بمقتضاه يعطي لشاغل الوظيفة سجل يدون فيه يوميا ما يقوم به من أنشطة، مع مراعاة التسلسل الزمني للقيام بها والوقت المستغرق فيها. سجل الأداء اليومي عبارة عن دفتر يستهدف حصر مجموعة من الأنشطة اليومية التي يؤديها الفرد والزمن المستغرق في كل نشاط.

5- تصميم الوظيفة:

يقصد به تحديد طريقة أداء الوظيفة، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، حجم المسؤوليات، الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة فيها وظروف العمل المحيطة بها.

JOB DISCRIPTIONS : الوظيفة وصف- 6

يعتبر توصيف الوظيفة بمثابة النتيجة، الملموسة لتحليل الوظيفة، ويظهر في شكل جملة مكتوبة وتعريف تفصيلي لما يؤديه شاغل

الوظيفة. و تتمثل هذه العملية في إعداد قائمة بكافة الواجبات الوظيفية (كالأنشطة والمهام) البيع، الإنتاج..)) والمسؤوليات الملقاة على

عائقها والعلاقات القائمة فيها (وهذا يعني دراسة سلوكيات الأفراد: المشاعر، أساليب الاتصال... وظروف انجاز هذه الوظيفة والتي

تعكس البيئة التي تمارس فيها) الظروف المادية، الاجتماعية والتنظيمية عدد الأفراد، الحوافز...). ويعتمد على هذه المعلومات في

كتابة مواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، القدرات، المهارات اللازمة) وتجدر الإشارة إلى أنه ال يوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد

عليها في كتابة وصف الوظيفة، غير أنه يوجد عناصر موجودة في معظم التوصيفات وهي كما يلي:

6-1- التعريف بالوظيفة: يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة، مستواها التنظيمي، الإدارة، أو القسم التابعة

له، مستوى الأجر المحدد للوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الشخص الذي أعد التوصيف، الشخص الذي اعتمده، تاريخ الاعتماد.

6-2- ملخص عام للوظيفة : يشير هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة، هدفها، مستلزماتها.

6-3- مسؤوليات وواجبات الوظيفة: (العلاقة بالآخرين) يتضمن هذا البند المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها،

والمواد والعتاد الضروري لأداء، المستوى الإشرافي وحدود سلطات شاغل الوظيفة.

6-4- معايير الأداء: يوضح هذا الجزء المعايير المتوقعة أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة.

6-5- ظروف وبنية العمل: يتم تحديد الظروف الطبيعية والمادية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء، الحرارة والمخاطر.

تكتسي هذه العملية أهمية بالغة إذ يستعمل في الدول المتقدمة في عملية التفاوض بين النقابات العمالية وأصحاب العمل، حيث

تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين ويلجأ أصحاب العمل لتوصيف الوظائف كأداة إثبات وجهة نظرهم

في أن هناك فروق بين الوظائف وبالتالي هذا يستلزم التفرقة في أجر. كما يستعمل التوصيف لحل النزاعات بين العمال وأصحاب

العمال، و يستفاد من التوصيف في تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختبار العاملين الجدد.

7- مواصفات شاغل الوظيفة:

عبارة عن قائمة تحدد المهارات والخبرات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (التعليم، المهارات، المعارف، التدريب، عدد سنوات

الخبرة، الخصائص الجسمية، الميول...). أي مالمح من يشغل الوظيفة والمتطلبات الواجب توافرها فيه ويتضمن ذلك على سبيل

المثال:

① الصفات الجسمانية (سجل طبي كامل، الشكل، الهندام)...

② صفات عقلية (الذكاء، اللباقة، اللفظ).

③ المستوى التعليمي.

④ الخبرة.

⑤ صفات شخصية (مدى توافر الدافعية، الحماس، القدرة على التكيف مع تغير الظروف القدرة على الاتصال والتفاهم مع الغير).

المحاضرة الثانية: تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف د. نعيمة يحيائي

11

2 مواصفات خاصة: كالسن والجنس.

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية د. نعيمة يحيائي

12

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

مقدمة:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها

كما ونوعا من الموارد البشرية، و الانتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة، وضمان حصولها على احتياجاتها من

العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها، كفيل بجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة، أما

سوء الانتقاء فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف. وكلما كان تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية دقيقا كلما

تمكنت إدارة الموارد البشرية من السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري، واستخدام مواردها البشرية

كمصدر لمزاياها التنافسية. وتعتمد إدارة الموارد البشرية على وظيفة التخطيط باعتباره من الوظائف المهمة التي تزيد من فعالية

ونجاح المنظمة والتي تركز عليها الوظائف الأخرى والتي تقوم من خلالها بتحديد احتياجاتها كما وكيفا لذلك فطبيعة تخطيط

الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها.

أوال: ماهية و أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

1. ماهية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم والنوع من

العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط. أو بعبارة أخرى الموازنة بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول

على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

ويعرف كذلك بأنه هو إستراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، و الانتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد

المناسبة من العمالة كفيل بجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة.

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية فالتوسع في نشاطات

المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، و التكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة

إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى

الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على

الحاجة إلى الموارد البشرية كذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء الفشل في التخطيط المناسب و الذي يتوافق مع

إستراتيجية المنظمة، فإن أغلب المنظمات الكبيرة منها و المتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة

بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

2. أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف

الراهن للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن

والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة لأفراد العاملين في المنظمة.

-يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة بتحقيق سير العمليات الإنتاجية و التسويقية و التمويلية خالل

الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات و المهارات اللازمة للنجاز ذلك.

-يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل اتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة

إنجاز الأهداف.

-الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر

الداخلية في المنظمة

-يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف و الوقت بأدنى حد ممكن.

-يساعد على معرفة مراكز القوة و الضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة سيما عند الشروع باعتماد تحليل (swot)

لألغراض الإستراتيجية مستقبل.

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية د. نعيمة يحيوي

13

-يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو

التطوير أو وضع البرامج أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.

-يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في

المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتسوية الفائض (أو العجز) في بعض الوظائف، سيما تلك

الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية على خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على

التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل النقل، الترقية و التدريب.

-كما أنه يساعد في التخلص من الفائض ومن العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل

حد.

-يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

-يساعد في الحصول والاحتفاظ بنوعية وكمية من القوى العاملة تفي احتياجاتها الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.

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

ثانيا: كيفية التخطيط للموارد البشرية:

يبدأ التخطيط من أهداف المنظمة وأثرها على حجم العمالة المطلوبة فمثال إذا استهدفت المنظمة زيادة إنتاجها فهذا يعني ضرورة تحليل

ظروف الطلب والعرض كما يبينه الشكل الموالي:

نموذج تخطيط الموارد البشرية:

ثالثا: تحليل المطلوب من العمالة:

تتمثل هذه العملية في تحديد العمال المطلوبين من حيث العدد والنوعية، مع العلم أنه ال توجد طريقة متفق عليها ومعتمدة من طرف

جميع المنظمات وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة في هذا التحديد أو التنبؤ. وحتى يتسنى تحديد عدد العمالة ونوعيتها بشكل واضح

وسليم يجدر بنا أو ال التعرف على هذه العوامل.

1. العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية تحديد العمالة خلال فترة الخطة نستعرض بعضها فيما يلي:

أهداف المنظمة

الطلب

تحديد المطلوب من الموارد البشرية من خلال:

-تغير تكنولوجيا العمل.

-تغيير عبء العمل

-تغير الظروف الاقتصادية

-تغير تنظيم الشركة

العرض

تحديد المتاح من الموارد البشرية من خلال فحص:

-القوائم المختلفة لحركة و تدفق لعاملين

بالدخول أو الخروج من إدارات الشركة.

تحديد الفائض أو العجز

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية د. نعيمة يحيوي

14

-تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة: تلجأ المنظمة في بعض الأحيان وبسبب ظروف معينة إلى تغيير تنظيمها

إما بتصفية وظائف أو دمجها مع وظائف أخرى أو توزيع أنشطتها على وظائف أخرى بما يسمح بتوفير الجهد والتكاليف، أو خلق

أقسام جديدة وكل ذلك سيؤثر على حجم العمالة المطلوبة.

-التأكد من أن شاغل الوظيفة قادر على أدائها: يرتبط عنصر الإنتاجية بالمهارات والقدرات الواجب توفرها في الوظيفة، وفي حالة

غياب ذلك فإن الإنتاج سينخفض وبالتالي اللجوء إلى التعويض بمزيد من العاملين مما يتسبب في فائض ال لزوم له وكذلك الأمر

بالنسبة لحالات الترقية لأشخاص ال يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة. وهذا يفرض على المديرين أن يدرسوا الموضوع من خالل

تقييم أداء العاملين، الاستعانة ببرامج التدريب، مقارنة المؤهلات المطلوبة والمؤهلات الفعلية.

-تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الإنتاج: بالرجوع إلى خطة الإنتاج يمكن تصور التطور المتوقع في هيكل العمالة من حيث الكم

والنوع.

-تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: بناءا على نتائج المقارنة بين العائد والتكلفة المتوقع باستخدام الآلات والعاملين تبني

الإدارة قرارها.

2. طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

يوجد العديد من الطرق للتنبؤ بالعمالة المطلوبة منها ما يتم بواسطة الإدارة العليا وهي الطرق النوعية ومنها ما يقوم به المدراء

التنفيذيون وهي الطرق الكمية.

[2]الساليب النوعية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

تتم التنبؤات التي يضعها الخبراء من خلال الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي و من
الأساليب.

أ-تقدير الخبراء و الخصائين: هي أبسط طريقة يقوم بها المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي وبدراسة
تطور حجم العمالة عبر

عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع ويستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة
في المنظمة وفي الأقسام

المختلفة. وعندما يقوم بهذا التنبؤ عدد من المدراء يتم أخذ متوسط التنبؤات، ويتم بذلك توفير التقديرات
الأكثر دقة، ويعتمد مسير

الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحليين و المختصين في العمليات المختلفة.

ب-طريقة دلفي: "DELPHI" هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء،
وتعتمد هذه الطريقة على

ثالث مراحل هي:

*يطلب من كل خبير على حده بصياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوما بأسانيده ودراساته.

*يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وارسالها إلى جميع الخب ارء.

يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم وتكرر العملية
حتى يتم التوصل إلى أحسن

تقدير بجمع عليه المديرين.

-فال مراحل الثالث: صياغة-تفكير-تقدير تكرر حتى يحصل اتفاق وجهات النظر وتعتبر هذه الطريقة مفيدة
على الخصوص عندما

تريد المنظمة تحديد تأثيرات تغيرات مهمة لم يسبق لها أن أدخلتها.

٢١الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية و هذه التنبؤات مرتبطة بنشاط المنظمة
مثل: مستوى

المبيعات، مستوى الإرباح، معدلات الإنتاج.

أ-تحليل عبء العمل: اتفق خبراء الإدارة أن هذه الطريقة أي تحليل عبء العمل في منظمة ما يبدأ من خلال
تحديد معدل حجم

المبيعات المتوقعة خلال الفترة القادمة ويعبر عن هذا المعدل من خلال السلع و الخدمات المنتجة وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقا

كلما تمكنا من الوصول إلى تحديد حجم قوة عمل مستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقعة إلى برنامج

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية د. نعيمة يحيوي

15

عمل يحدد سير الأعمال في جميع أقسام المنظمة، حيث يتحول رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج وبرنامج

مشتريات في قسم المشتريات وهكذا...

يتحدد عدد العمالة الضرورية للوظيفة بالعلاقة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = العبء الإجمالي للعمل / عبء العمل للفرد

إن النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد الالزمين أداء الأعمال المستقبلية.

يشير عبء العمل إلى معادلت إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل.

مثال: حجم الإنتاج المخطط = 11111 وحدة في الشهر

معدل إنتاجية العامل الواحد = 111 وحدة خلال الشهر

عدد الأفراد العاملين الالزمين هو 21 عامل أي:

500

1000

31 = عامل

دقة هذه الطريقة تحديد إنتاجية العامل كما أن معادلت الإنتاجية تتغير بفعل التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية.

ب- نسبة العمالة إلى الإنتاج (أو العمليات): يتم تحديد حجم العمالة على أساس ربطها بأحد العناصر ذات العلاقة الوطيدة بها

كالإنتاج أو المبيعات.

عدد العمالة المتوقع = (حجم العمالة السابق / حجم الإنتاج السابق) حجم الإنتاج المتوقع

رابعا: تحليل المعروض من العمالة:

لتحليل المعروض من العمالة حالياً ولفترة الخطة البد من التعرف على العدد الإجمالي للعمال داخل هيكل الوظائف وتحليل

تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة (أي دراسة تحركات العمال).

[2] أساليب تحليل المعروض من العمالة:

يوجد العديد من الأساليب لتحليل المعروض من العمالة نذكر منها:

1. قائمة العمالة: وتسمى كذلك بقائمة تسكين العمالة وتضم هذه القائمة معلومات هامة حول الوظائف (اسمها ودرجتها)، عدد

العاملين في كل وظيفة، العدد بحسب الجنس، المؤهل، السن، الحالة الاجتماعية... وتفيد هذه البيانات في تحليل وضع العمالة وتساعد

على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وكذا في عمليات التعيين والترقية والتدريب.

2. قائمة تدفق العمالة: تفيد هذه القائمة في متابعة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة سواء أكان نقال للداخل أو للخارج وكذلك

عمليات الترقية والباقيين في أماكنهم.

3. السالسل الزمنية: يستعمل هذا الأسلوب في المنظمات التي لها أعداد كبيرة من الموظفين، ومن أشهر هذه السالسل سالسل

ماركوف التي تعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات، الترقية، ترك الخدمة)، ويتم التوصل لهذه النسب

من خلال دراسة تاريخية للماضي ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في المنظمة.

4. مخزون المهارات: يمثل هذا المخزون نظام معلومات هام إذ يضم قائمة بأسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل المنظمة،

تستعمله هذه الأخيرة كلما احتاجت إليه. ويعد هذا المخزون ذا فعالية بالنسبة للمنظمات التي تستخدم العالم الآلي ويفيد في تحديد

أنواع المهارات الموجودة والمطلوبة خاصة عند التعاقد على كميات وأنواع جديدة أو عند التوسع أو عند تغيير سياسات المنظمة، أو

التخطيط لبرامج التدريب أو الترقية.

5. خرائط الترقية والإحلال: يلجأ لهذه الخرائط لتفادي الارتباك والخلل الذي قد يقع في حالة ترك أحد الموظفين لمنصبه الحساس مما

يضطر المنظمة إلحال غيره بصورة عشوائية مما ينعكس سلبا على الأداء. وخرائط إلحال عبارة عن خطط احتمالية معدة مسبقا

لمواجهة حالت خلو المناصب الهامة والحساسة بالمنظمة وتوضح الأشخاص المرشحين لشغلها، كما تفيد في التخطيط للمستقبل

الوظيفي للعمال بناءا على معايير الصالحية. وتساعد على إعطاء صورة كاملة لفرص الترقية المتاحة. ويتطلب إعداد مثل هذه

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية د. نعيمة يحيوي

16

الخرائط تعاون مختلف المختصين في مختلف الدوائر حتى يتسنى ترشيح السماء التي ستظهر في الخريطة على أن يكون ذلك في سرية تامة.

6. خرائط النمو الوظيفي: وفق لهذه الطريقة يتم تحديد المسارات الوظيفية المقترحة التي سيتدرج ضمنها العامل وينتقل ويرتقي حتى

يصل إلى الوظائف العليا. وتفيد هذه الخريطة في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توفرها في الشخص أثناء التدرج

الوظيفي وكذا سنوات الخبرة والتدريب.

7. معدل دوران العمال (تحليل ترك الخدمة): يبين هذا المعدل نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة ويسمح بالبحث عن أسباب ذلك.

ويحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

معدل دوران العمال = عدد العمال المغادرين خلال فترة معينة / متوسط العمال خلال الفترة

وكلما ارتفع هذا المعدل كلما سبب توترا في قوة العمل. وبمعرفة أسباب ترك الخدمة يمكن للمنظمة اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ذلك

مستقبال، فإذا كانت الأسباب مرتبطة بالأشخاص (عادة ما تكون معدلات الترك مرتفعة عند الفئات التالية: المعينين حديثا، النساء

المتزوجات، الأجانب، الذين يشتغلون بعيدا عن محل سكنهم) يتم تجنب من البداية تجنب توظيف هذه الفئات، أما إذا كانت الأسباب

خاصة بالمنظمة (كأجور منخفضة مقارنة بمنظمات منافسة، أو مزايا ممنوحة) وهذا يفسح المجال لدراسة سبل تجنبها مستقبل.

خامساً: كيفية معالجة الفائض والعجز من العمالة:

تقوم المنظمة بعدة عمليات وذلك بعد تقدير الاحتياجات والمعروض من العمالة (الموارد البشرية) وذلك بإزالة الفروق بين

المعروض منها و المطلوب منها وتعديلها.

فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات فالمنظمة لديها فائض في الموارد البشرية وفي حالة العكس أي أن

العرض الداخلي ال يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها فهناك نقص في الموارد البشرية. وتمثل هذه الوضعيات عدم التوازن بين

العرض و الطلب من الناحية الكمية يجب معالجته كما تكشف عن عدم التوازن من الناحية النوعية، وبذلك يجب الاهتمام بتوافر

المهارات و الكفاءات، المواصفات الشخصية بواسطة تقدير إذا ما كانت هذه الأخيرة متوفرة بما يتناسب مع متطلبات الوظائف.

ويمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية تمكن المنظمة من تفادي هذه الفروق أو القضاء عليها وهناك تقنيات لمعالجة العجز

أو الفائض في العمالة.

1. تقنيات معالجة الفائض في العمالة:

تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات وحسب سوق العمالة في حالة الندرة وحالة الوفرة:

② حالة الندرة: كي ال تفرط المنظمة في عمالتها المؤهلة التي قد ال تجدها مستقبل فهي تضطر لتحمل تكاليفها وتعيد استخدامها إما

بإعادة تأهيلها للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها مستقبل (بالدريب)، أو الاحتفاظ بها لمواجهة حالت ترك الخدمة.

② حالة الوفرة: تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى التخلص من العمالة الزائدة بإحدى الطرق التالية:

-اللجوء إلى سياسة إنهاء الخدمة مع منح تعويضات تمكنهم من ممارسة عمل آخر.

-تشجيع التقاعد المبكر مع عدم إحالل العمالة المتقاعدة.

-استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف.

-إيجاد فرص عمل بديلة في منشآت أخرى تعاني عجزا في العمالة.

2. تقنيات معالجة العجز في العمالة:

تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية وحسب سوق العمالة في حالة الندرة وحالة الوفرة:

② حالة الندرة: تواجه المنظمة مشكال كبيرا في توفير وتغطية العجز في مثل هذه الحالة ولذا عليها اتباع إحدى الطرق التالية:

-اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف كالجامعات ومراكز التكوين المهني.

-تخفيض شروط التوظيف وعدم التشدد في معايير الاختيار وتعويض ذلك بالتدريب.

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية د. نعيمة يحيوي

17

-استخدام عمالة مؤقتة.

-زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد.

-زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.

-زيادة الأجور ومنح الحوافز التي تجذب العمالة؟

-رفع مستوى زيادة إنتاجية الفرد دون زيادة عدد الأفراد وذلك بتطبيق برامج تدريبية مكثفة.

-تكبير حجم الوظائف بزيادة مهامها وتكليف العامل بأدائها مما ينعكس على مستوى الإنتاجية.

-إحلال التكنولوجيا مكان العمالة.

② حالة الوفرة: في مثل هذه الحالة ال تواجه المنظمة مشكال كبيرا في توفير وتغطية العجز ولذا عليها إتباع كافة مراحل الاختيار

والتعيين دون التنازل عن شروط التوظيف.

المحاضرة الرابعة: (التوظيف) (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) د. نعيمة يحيوي

18

المحاضرة الرابعة: (التوظيف) (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

مقدمة:

بمجرد ما تنتهي المنظمة من عملية تخطيط وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية تبدأ في عملية جذب أكبر عدد ممكن من

المرشحين للوظائف الشاغرة بواسطة ما يسمى بالاستقطاب، ثم تختار أفضل العناصر من بين المرشحين وتسمى بعملية الاختيار لتبدأ

بعد ذلك إجراءات التعيين.

أوال: الاستقطاب:

1- ماهية الاستقطاب: الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأل الوظائف الشاغرة

بالمنظمة، أو هو عملية جذب للعمالة لشغل الوظائف الشاغرة.

2- القائم بعملية الاستقطاب: يوجد بالمنظمة قسم خاص بعملية التوظيف تابع لإدارة الموارد البشرية. يعمل به عدد من المتخصصين في

الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، إجراء المقابلات مع المترشحين وحتى مرحلة الاختيار والتعيين ويشارك في هذه العملية

المديرون التنفيذيون، وقد تسند العملية ككل لمكتب استشاري متخصص في جذب العمالة.

يجب أن يكون المتخصصين في عملية التوظيف لمواصفات خاصة أثناء إدارة المقابلات والتي تعطي للمترشح من البداية انطبعا إما

طيبا أو سيئا عن المنظمة وبالتالي يجب أن ال المنظمة ذو الخبرات التي تحتاجها بإعطاء نظرة سيئة عنها من خال

المتخصصين في عملية التوظيف، بل يجب أن يكونوا من ذوي المهارات في المقابلات الشخصية وأن يكونوا مدرسين على وسائل

التصال الشفوي.

3- مصادر الاستقطاب: تنقسم هذه الأخيرة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

3-1- المصادر الداخلية للاستقطاب: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ومن أهم هذه المصادر نذكر:

② الترقية: ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من المزايا منها:

-تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.

-رفع الروح المعنوية للعاملين من خال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل

-تتوفر للمنظمة عمالة لها خبرات وال تحتاج إلى تدريب.

② النقل الوظيفي: ROTATION وينشأ من هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها وللقضاء على الجمود والركود

في خبرات عمالها وكذلك عندما ال توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي.

2 مخزون المهارات: INVENTORIES SKILLS وجود مثل هذا المخزون يعطي للمنظمة صورة كاملة عن الوظائف (شاغليها) وتحديد

الاحتياجات كل وظيفة يسهل عملية توجيه المهارات الوظائف الأساسية إما بالترقية أو بالنقل.

2 الإعلان الداخلي: POSTING JOB: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة (خاصة منها تلك الموجودة في المستويات الدنيا) في لوحة

الإعلانات بالمنظمة ليقراها العاملون بها، ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم وأصدقائهم من أجل أن يترشحوا ويتقدموا للوظيفة.

2 عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.

تطلب المنظمة بواسطة هذا المصدر من عمالها أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة واغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة.

3-2- المصادر الخارجية: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وتنقسم بدورها إلى عدة مصادر منها:

2 التقديم المباشر للمنظمة: إذ يمكن للمنظمة أن تحصل على ما تحتاجه من RH من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة بطلبات

الوظيفة وتقوم بدورها بالاحتفاظ بهذه الطلبات وتصنيفها بحسب التخصصات، وتلجأ إليها كلما دعت الحاجة لذلك ويقوم بالتصال بأصحابها وتجري معهم اختبارات لاختيار.

2 الإعلان: تعلن المنظمة عن حاجتها من RH في وسائل مختلفة وبحسب أهمية الوظيفة:

المحاضرة الرابعة: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) د. نعيمة يحيوي

19

- ففي حالة أن الوظيفة ال تتطلب تخصصات نادرة فيكفي استعمال الإعلان في الصحف اليومية حتى يصل إلى أكبر عدد من الأفراد.

- أما في حالة الوظيفة التي تحتاج تخصصات نادرة فتلجأ إلى المجالات والدوريات المتخصصة حتى تضمن وصول الإعلان والحاجة إلى المهتمين بالمر.

-أما في حالة الوظيفة التي ال تحتاج إلى خبرات فتلجأ إلى الإعلان بواسطة الراديو والتلفزيون أو بواسطة مكبرات الصوت التي توضع فوق السيارات.

2-وكالت ومكاتب التوظيف: يوجد نوعان من المكاتب، حكومية وخاصة:

-الوكالت الحكومية: تتولى استقبال طلبات العمل لأفراد وتسجل بياناتهم من خبرة ومؤهلات وتخصصات...الخ وهي تقدم خدماتها

مجانا وهي بمثابة حلقة وصل بين المنظمات وطالبي العمل. فكلما احتاجت منظمة لعامل تلجأ إلى هذه الوكالت التي تزودها بكافة

البيانات حول طالبي العمل، لتختار بعد ذلك ما يناسبها.

-الوكالت الخاصة: عبارة عن مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة، إذ تتلقى طلبات راغبي العمل

وتصنيفها حسب التخصصات، الخبرات المؤهلات وتوجهه عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين. ويتولى هذه الوكالت عملية

استقطاب العمالة بواسطة الإعلان بالصحف، المجالات المتخصصة.

3-المدارس والجامعات: تعد هذه الأخيرة من المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمات على العمالة. وقد تقوم المنظمات بعقد

قائمة عالقات مع الجامعات أو الم اركز أو المعاهد لغرض جذب خريجها للعمل بها

اتفاقيات وا . كما قد تقوم بعض المنظمات بتدريب

بعض الطالب خالل العطل بمقابل بسيط، وهذا يهيأ أفراد للعمل وتكون مدربيه على أساليب وتكنولوجيا العمل. مما يخفض تكلفة

الاستقطاب من جهة والتدريب من جهة ثانية.

4-النقابات العمالية: يلعب هذا المصدر دورا كبيرا خاصة في الدول الرأسمالية ويختص أكثر بالمستويات الدنيا من الوظائف.

إذ يتم الاتفاق بين المنظمة وهذه النقابات على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

5-المنظمات المهنية: تتولى هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خالل تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص

للعمل في المجال مثل : جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأحياء...

٢ الخدمة العسكرية: تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة لمؤسسات النقل التي تستعين

بالقوات المسلحة عندما تكون بحاجة إلى سائقين أو بعض التخصصات التي ال توجد بالقوات المسلحة. الحراسة العسكرية.

٢ الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة: مثل هذا المصدر قائم على التوصيات التي يقدمها بعض الأفراد أو أساتذة بالجامعة موثوق في آرائهم.

4- أساليب الاستقطاب : يوجد العديد من الطرق لجذب العمالة نذكر منها:

4-1 العالان : يتوقف اختيار وسيلة العالان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وهذا يتطلب من مدير RH أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:

-دراسة متطلبات الوظيفة (المؤهلات، الخبرة، التخصص)...

-اختيار الوسيلة المناسبة لهذه الوظيفة حتى تصل إلى أكبر عدد ممن يهمهم الأمر

-تحديد عناصر الجذب في الوظيفة كالمرتب، ظروف العمل، المزايا...

-أن يحدد أسلوب استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصيا، بالبريد، التلفون)

-أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة.

وتصنف وسائل العالان إلى نوعين : داخلية وأخرى خارجية

المحاضرة الرابعة: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) د. نعيمة يحيى

20

٢ وسائل العالان الداخلية : تتمثل في الملصقات والعالنات في لوحات العالان بالمنظمة وتوضع في أماكن التي يمر بها أكبر عدد

من العاملين حتى يراها ويتولى هؤلاء العمال نشرها خارج المنظمة أصدقائهم ومعارفهم وتتعلق هذه العالانات خاصة بالوظائف في

المستويات الدنيا والتي ال تتطلب مؤهلات علمية كعمال النظافة مثال.

٢ وسائل العالان الخارجية:

-الراديو والتلفزيون: هاتان الوسيلتان تصل إلى معظم أفراد المجتمع وغالبا ما تلجأ إليها المنظمات الجديدة والتي تحتاج إلى أكبر عدد

من العمالة.

4-2 المستقطبين المحترفين : يوجد متخصصين في عمليات الاستقطاب خارج المنظمة تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد

في كل مهمة وتخصص ولديهم كل البيانات الخاصة بهؤلاء الأفراد. وفي حالة احتياج المنظمة لتخصص معين فإنها تلجأ إلى هؤلاء

المستقطبين للبحث واستقطاب العمالة التي تتوافر فيه هذه الصفات. ويقوم هؤلاء المستقطبون بدورهم بالتصال بهؤلاء الأفراد إما هاتفيا

أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم وأعزائهم للالتحاق بالوظيفة.

4-3- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجذب العمالة إليها من خلال التعريف بنفسها والمزايا التي تمنحها

للعاملين مما يخلق رغبة داخل الأفراد من ذوي التخصصات للالتحاق بالعمل بها، وتلجأ في ذلك إلى وسائل متعددة منها:

-دعوة فئات معينة لزيارتها.

-عقد مؤتمرات علمية على نفقتها في مجال معين ويهمها

-إقامة معارض أو احتفال يجمع بين متخصصين معينين

4-4- التدريب الصيفي: عند إجراء طلبية المراكز والمدارس والمعاهد لدورات تدريبية في المنظمة فإن هذه الأخيرة تتعرف على قدراتهم

ومهاراتهم، وهم بدورهم يتعرفون على أسلوب العمل والمزايا التي يتمتع بها من يعمل بالمنظمة وهذا يخلق الرغبة لدى الطرفين في

جذب والالتحاق بالعمل بها.

4-5- زيارة المدارس والجامعات: ترسل بعض المنظمات مدرسين إلى هذه المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين هم في طور

النهائي لتتعرف عليهم وتعرفهم بالمنظمة ومزايا العمل بها ومحاولة جذبهم للالتحاق بها.

ثانيا: الاختيار والتعيين:

1- ماهية الاختيار: يتمثل الاختيار في مجموعة العمليات الانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة (أي الفرد الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة

أكثر من غيره).

2- من يقوم بالاختيار؟ يتولى هذه العملية مجموعة من الجهات مدير RH والمدراء التنفيذيون.

3- معايير الاختيار: تتمثل معايير الاختيار في تلك المواصفات والخصائص الواجب توافرها في المترشح للوظيفة وهذه المواصفات غالبا

ما يتم تحديدها من عملية تحليل الوظائف من أجل الحصول على مستويات عالية من الأداء.

وتتمثل المعايير خاصة في المستوى التعليمي، الخبرة، الصفات الجسمانية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص المرشح

للوظيفة.

3-1 مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم، وهذا يجعل المنظمة تحدد هذا المستوى في مرحلة العالن وقد

يتطلب الأمر تخصص معين وجهة تخرج معين وتقدير معين. ويعتبر مستوى التعليم مؤشرا للقدرات الحالية للفرد.

3-2- الخبرة: تفضل المنظمات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة بالعمل حتى تجعل ممارسة العمل أكثر بسهولة لطالب الوظيفة، كما تمثل

الخبرة مؤشرا إلمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

3-3- الصفات البدنية : تتطلب كل وظيفة صفات جسمية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى قوة عضلات وثالثة صفات جمالية

وأناقة (فنادق، طيران، سياحة) وأخرى تفضل الرجال نتيجة لقسوة ظروف العمل والتي ال تتحملها النساء. ومنه و عند تحديد الصفات

البدنية فإن المنظمة تستند في تحديد هذا المعيار على صفات الأفراد القائمين بالعمل حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء عال.

المحاضرة الرابعة: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) د. نعيمة يحيى

21

3-4- الصفات الشخصية: من الشخصيات التي تلعب دورا مؤثرا في اختيار الأفراد نذكر:

-الحالة الاجتماعية: وكلما كان الفرد متزوجا فإنه مستقل نفسيا واحتمالت تركه للوظيفة قليلة على عكس العزب.

-السن: فبعض المنظمات تفضل ذوي الأعمار المتوسطة على اعتبار أنهم أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية غير أن هذا ليس من المسلمات

في حين تفضل منظمات أخرى الشباب حديثي التخرج على اعتبار أن تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم سهل مقارنة بالصنف الأول.

-الحالة النفسية : هناك بعض الوظائف التي تتطلب أن يكون شاغلها اجتماعيا منبسطا ال انطوائيا ومنعزل كالعلاقات العامة، المستقبل

ورجال البيع.

3-5- المعرفة المسبقة بالشخص: عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة وتم تزكيته من طرف المعارف، الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق

فيهم المثل أن فرصته أفضل من غيره.

واتباع خطوات الاختيار المرشحين.

4- إجراءات الاختيار: تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات

4-2- المقابلة المبدئية: تلعب هذه الأخيرة بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها المترشح بصاحب العمل (أو من جملته) يتعرف فيها

هذا الأخير على المتقدم من حيث مؤهله، خبراته وتعد هذه المرحلة مرحلة تصفية لكل من ال تتوفر فيه شروط الوظيفة. والباقي

ينتقل إلى المرحلة الموالية من الاختيار.

4-2- طلب التوظيف: في هذه المرحلة يقوم المترشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب الذي تقدمه له المنظمة

والذي (يحتوي بيانات شخصية كالسن، الحالة ، محل السكن، الهاتف، مستوى التعليم، الخبرات السابقة، المجالات التي عمل بها،

الحالة الصحية الهويات والاهتمامات الأخرى، وهذا كله من أجل التعريف بنفسه للمنظمة).

ويجب أن يكون نموذج الطلب مقدما بشكل يسمح للمترشح أن معلومات صادقة و ال يمكن معه التدليس أو الغش في نقل المعلومة

كما يجب أن يحدد فيه العناصر أوزانا تسمح بالاختبار مثال 07 المؤهل العلمي، 27 للخبرة، المظهر 17.

4-3- الاختبارات: يهدف هذا الجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، لما يسمح بالتنبؤ بالداء المستقبلي لأفراد، غير أنه

ال يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على المترشح.

ويوجد أنواع عديدة من الاختبارات

-شفوية

-كتابية

-محاكاة للوظيفة (مثال يطلب لمترشح لوصفه محاسب عمل بعض القيود المحاسبية للمنظمة.)

-اختبارات نفسية وشخصية : والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثل التوازن الانفعالي، العالقات، الميول، القيم....

-اختبارات القدرات الذهنية: وتقيس المعارف والمهارات، سرعة الإدراك، الفهم اللغوي، العددي، الطلاقة، سرعة الاستنباط. ونسمى كذلك باختبار الذكاء.

-اختبارات الداء: تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المترشح في أداء الوظيفة كأن يطلب منه أن يؤدي

عينة صغيرة من العمل ويصعب استعمال هذا الاختبار في الأعمال الدارية.

-اختبارات سرعة الاستجابة: وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين أو ينظر الى استجابة لهذا الموقف (مثال يخضع

الختبار كشف الكذب في وظائف رجال الشرطة غير أن هذا الاختبار غير محبذ ألن ذلك بمثابة تعدي على حريات وخصوصيات الأفراد.

-اختبارات القيم والتجاهات: والهدف منها الكشف عن التجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل. ويجب أن يكون الاختبار بشروط تضمن

نجاحه واختيار الأفراد كالنزاهة والمصادقية، عدم التحيز لفئات معينة...

المحاضرة الرابعة: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) د. نعيمة يحيوي

22

4-4- المقابالت: بعد اجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين واستبعاد كل يسقط في الاختبار ويتقدم الباقي للمقابالت الشخصية التي

تهدف إلى الحكم عن قرب على مدى صالحية المترشح واختبار أكثرهم توافقا مع شروط ومواصفات شغل الوظيفة.

في هذه المرحلة يقع التفاعل المشترك بين المترشح ومن يمثل المنظمة ويتم استكشاف نقاط وأمور لم تكن واضحة في المراحل السابقة.

وتنقسم المقابالت إلى أنواع منها:

-المقابلة الفردية بين المترشح ومن يمثل المنظمة

-المقابلة الجماعية وتسمح هذه المقابلة بمقارنة اجابة المترشح عن سؤال يطرحه ممثل المنظمة بإجابات لباقي المترشحين.

-مقابالت مخططة من حيث الأسئلة التي ستطرح على المترشح وحساب ردود أفعاله.

-مقابالت غير مخططة في هذا النوع من المقابالت يحدد المجال أو المواضيع دون تحديد للأسئلة حيث يكون الحديث بين الطرفين وديا.

-مقابالت مختلطة: وهي مزيج بين المقابالت المخططة وغي المخططة.

-مقابالت حل المشاكل: يتم في هذا النوع من المقابالت طرح بعض المشاكل التي قد يواجهها المترشح عند أدائه للوظيفة ويطلب منه

نصور الحلول التي يراها مناسبة لحلها، وهذا يعطي مجالاً على صفات وقدرات المترشح في حل المشاكل.

-مقابالت الضغوط: يتم الكشف في هذا النوع من المقابالت على قدرة تحمل المترشح لضغوط العمل (خاصة المناصب التي تتضمن

قدراً من الضغوط) ينصح بالقائم بالمقابلة أن يعد أسئلة مسبقة وأن ال يتحيز لشخص ما بسبب هندامه، أو شكله أو جنسه أو بلده وأن

يشجع المترشح على الحديث وأن يحسن الاستماع اليه وأن ينبهه إلى طريقة حديثه وجلوسه وحركاته...الخ

4-5 مراجعة التوصيات والمزكين: عند تزكية مترشح معين فعلى المنظمة أن ترجع إلى من زكاه (سواء معارف أو شركة كان يعمل

بها المتقدم سابقاً) وذلك من أجل تقييمه ويتم ذلك بواسطة خطاب ترسله المنظمة تضم مجموعة من الأسئلة المستفسرة عن المترشح أو المقابلة الشخصية للمزكي.

4-6- الكشف الطبي: والهدف من ذلك التأكد من صحة المترشح وصالحيته للقيام بالعمل ويتم ذلك بواسطة ملف صحي كامل.

و بعد هذه المرحلة يصدر قرار التعيين.

- العائد والتكلفة من وظيفة الستقطاب والختبار:

1- التكلفة: تحتاج هذه العمليات الكثير من التكاليف منها:

-تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة

-تكلفة العالان عن الوظيفة

-تكلفة تصميم واصدار طلبات التوظيف

-تكلفة المراسلات والتصالات بالمرشحين

-تكلفة وكالت التوظيف

-تكلفة الاختبارات

-تكلفة المقابلات

-تكلفة الجراءات الخاصة بالتعيين

ونظريا يمكن أن جزءا من تكلفة هذه العمليات تتمثل في اختيار أشخاص غير أكفاء أو تكلفة الفرصة الضائعة لأشخاص أكفاء لم يتم اختيارهم.

2- العائد: يتمثل في حسن أداء المترشح وتحسين أداء الوظيفة.

المحاضرة الخامسة: تصميم نظام الأجور د. نعيمة يحيى

23

المحاضرة الخامسة: تصميم نظام الأجور

مقدمة:

تعد الأجور من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، سيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ

أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق

صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

تعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد

الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات

البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رفاه اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

أوال: ماهية الأجور و أهميتها:

1. ماهية الأجور: أجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد . وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر هي:

2[المرتّب: ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً في الغالب.

2[الأجر: هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً.

2[إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية اقتطاعات.

2[صافي الأجر: هو الأجر يعد خصم القتطاعات (الضرائب، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش.) ..

2[الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

2[الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج .. الخ.

2. أهمية الأجور: تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة:

2[على مستوى الفرد: تعد الأجور بمثابة وسيلة إشباع الاحتياجات المختلفة للفرد. كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة

الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته.

2[على مستوى المنظمة: تعد الأجور:

-وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.

-وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.

-وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

3. دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور:

2[دور إدارة الموارد البشرية في الأجور:

-تصميم نظام الأجور.

-إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعالوات.) ..

-تقييم الوظائف.

-دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور.)

2[دور المديرين التنفيذيين من الأجور:

-اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد.

-اقتراح الزيادات الجارية والعالوات.

-تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.

ثانيا: خطوات تصميم نظام الأجور: تمر هذه العملية بعدة مراحل نستعرضها فيما يلي:

1. التمهيد لتصميم النظام : في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بـ:

المحاضرة الخامسة: تصميم نظام الأجور د. نعيمة يحيى

24

٢ تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أم غير رسمي.

٢ تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية.

٢ تحديد من يقوم بتقييم الوظائف؟ هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خالل فريق من كالأطرفين ؟.

2. اختيار طريقة تقييم الوظائف: على المنظمة أن تحدد أي الطرق ستستخدم في تقييم الوظائف ، وهذه الطرق سيتم توضيحها فيما بعد ،

وهي:

٢ الترتيب.

٢ مقارنة العوامل.

٢ الدرجات.

٢ النقاط.

3. وضع مالمح خطة التقييم : وتشمل ما يلي:

٢ تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم.

٢ وضع الجدول الزمني للتنفيذ.

٢ تحديد تكلفة التقييم.

٢ تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

4. التقييم الفعلي للوظائف: يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعة ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من

أن الخطة الموضوعة تسير بالشكل المرصى.

5. تحديد عدد الدرجات: ويطلق على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات ، وكل درجة تحتوي على عدد من

الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً . لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة

6. تسعير الدرجات: يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الجور ونهايته لكل درجة.

7. إدارة نظام الأجور: في هذه المرحلة يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ

على نظام الأجور.

ثالثاً: طرق تقييم الوظائف: يعد تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بباقي الوظائف وذلك

لوضع هيكل الأجور لمختلف الوظائف بناء على ذلك. ويوجد نوعان من الطرق لتقييم الوظائف كمية وأخرى غير كمية (نوعية).

1. الطرق غير الكمية: وتضم طريقة الترتيب وطريقة الدرجات.

2. طريقة الترتيب: وتعد من أبسط الطرق المستعملة في تقييم الوظائف إذ تقوم على مبدأ مقارنة الوظيفة محل التقييم بالوظائف الأخرى

وتحديد ترتيبها (أعلى أم أسفل). و يتم هذا الترتيب إما بالشكل البسيط أو على أساس المقارنة الثنائية.

-طريقة الترتيب البسيط: طبقاً لهذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة ككل ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم من خلال بطاقة

الوصف التي تم إعدادها في مرحلة التصميم والتوصيف للوظائف، ثم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها ككل بهدف

التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف . فالترتيب رقم (1) يعنى أهم وظيفة والترتيب رقم (2) يعنى الوظيفة الأقل في الأهمية وهكذا.

-الترتيب على أساس المقارنة الزوجية: وفقاً لهذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى

وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج منها) التي تتم المقارنة داخلها ، وتكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية (أو زوج) هو

تحديد أي الوظائف أهم ، وبحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في التقييم وقلة الوقت المستغرق في العملية وقلة التكاليف، ويعاب عليها صعوبة استعمالها

في حالة تعدد الوظائف وغياب المعايير التفصيلية في التقييم.

المحاضرة الخامسة: تصميم نظام الأجور د. نعيمة يحيى

25

طريقة الدرجات: تقوم هذه الطريقة على إعداد مجموعات وظيفية، وكل مجموعة تضم وظائف مختلفة ثم تنشأ عدة درجات لكل

مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة. وتتم هذه الطريقة بالخطوات

التالية:

-تحديد المجموعات الوظيفية والتي تعني عائلات وظيفية معينة تتشابه من حيث العمل (كمجموعة الوظائف الإدارية، ومجموعة

الوظائف الفنية والإنتاجية).

-تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة وحسب رغبة المنظمة في الإكثار أو التقليل من عدد الدرجات.

-توصيف الدرجات المختلفة حيث التركيز ينصب على الواجبات والمسؤوليات والتعليم والمهارة والخبرة.

-توزيع الوظائف على الدرجات: في هذه المرحلة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ثم يقارن ذلك بما هو متاح من الدرجات ثم

تحدد الدرجة المناسبة وذلك على أساس التطابق (أو التشابه) بين وصف الوظيفة وصف الدرجة.

تتميز هذه الطريقة بالدقة لوجود معايير للتقييم وهو الدرجات و يعاب عليها اعتمادها على التقييم العام للوظيفة ، كما يصعب

مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجة وبالتالي تحديد الدرجة.

2. الطرق الكمية: وهي على نوعين: طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقاط.

طريقة مقارنة العوامل: تتحدد قيمة الوظيفة وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة . وتتم هذه

الطريقة بالخطوات التالية:

-تحديد عوامل التقييم التي سيتم مقارنة الوظائف على أساسها.

-تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها.

-تحديد أجر المناسب للوظائف الرئيسية.

-توزع أجر على الأهمية النسبية لهذه العوامل

°

كل وظيفة على عوامل التقييم بناء.

-وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.

-تقيم باقي وظائف المنظمة بالقياس.

طريقة النقاط: تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقاط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الجارية عالة على كونها أكثر دقة

وتعد من أكثر وسائل التقييم الوظيفي شيوعاً بين المنظمات ، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

-تحديد عوامل التقييم (مثل المسؤولية ، والخبرة ، والتعليم والتدريب ، والمهارة .. الخ.)

-تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية فمثلاً عامل المسؤولية يمكن تقسيمه إلى المسؤولية عن الجودة، والمسؤولية عن سلامة

المرووسين .. وهكذا.

-إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم مثل (1111 نقطة:)

المسؤولية 311 ظروف العمل 161

المهارة 291 المجهود 211

111411

-أعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثال توزع المسؤولية 311 نقطة:

مسؤولية سلامة المرووسين 111

مسؤولية المعدات والخامات 91

مسؤولية التدريب 11

مسؤولية الجودة 91

311

المحاضرة الخامسة: تصميم نظام الأجور د. نعيمة يحيوي

26

-توزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات.

-تصميم دليلال كامالً للنقط.

-استخدام الدليل في تقييم الوظائف.

رابعاً: تحديد عدد الدرجات (تصميم هيكل الوظائف):

1. ما عدا الدرجات المناسب:

تختلف المنظمات فيما بينها في عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح ما بين 4 ، 41 درجة والشائع هو استخدام عدد 11

، 12 درجة . وتساعد العناصر التالية في تحديد عدد الدرجات المناسب:

② حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة ذات هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات.

② عدد الوظائف فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات.

② سياسة الترقية حيث الترقية من خلال الأجر تتطلب زيادة عدد الدرجات.

② رُمكن زيادة عدد الدرجات.

② الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر حيث إذا كان الفرق كبي ا

② العرف السائد في المنظمة والصناعة حيث إذا تعود العمال على عدد كبير من الدرجات فإنه يصعب تقليله.

2. تحديد سعر (أو أجر) كل درجة:

يستخدم خط الاتجاه العام لأجر بشكل تقريبي فيتحديد العالقة بين قيم الوظائف وبين أجورها وأيضاً فيتحديد عدد الدرجات

وأجورها . ويحسب الفرق بين الدرجات على النحو التالي:

الفرق بين الدرجات=

نقطة أعلى وظيفة - نقطة أدنى وظيفية

عدد الدرجات

= عدد من النقاط

وبفرض أن النقطة الواحدة حسبت بقيمة 41دينار، فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يصبح مساوياً بالدينار ما قيمته = عدد

النقاط للفرق بين الدرجات $41 \times$ دينار.

خامساً: العائد والتكلفة من تصميم نظام الأجور:

تتمثل بنود تكلفة تصميم نظام الأجور مما يلي:

② تكلفة أجور المسؤولين في الموارد البشرية عن الأجور والمرتبات.

② تكلفة دراسات ومسح الأجور.

② تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجور.

أما العائد ذا لم يكن هناك ارتباط قوى بين الأجور وهذه المؤشرات فهذا معناه

فيتمثل في الزيادة المباشرة للإنتاجية والأداء، و

وجود خلل كبير في سياسات الأجور.

المحاضرة السادسة: التدريب د. نعيمة يحيوي

27

المحاضرة السادسة: التدريب

المقدمة:

نما

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فال يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم و

يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف

وتزويدهم بالساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

أوال: مفهوم التدريب وأهميته:

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الطارات البشرية وتطوير كفاءاتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج

والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضال عن

كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

وتظهر أهمية التدريب على ثالث مستويات:

1. على مستوى الفرد العامل: للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما

ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات

والمعارف الجديدة. وتمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها

والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين ووالثهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم

بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

2. على مستوى المنظمة: تكمن أهمية التدريب للمنظمة في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى

جاءات العمل وتعريف ألف ارد بما هو مطلوب منهم

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطارئق وا

وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة. كما يساهم في انفتاح المنظمة على

ثاء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ

مكانياتها، ويساعد في تجديد وا

المجتمع الخارجي وذلك بتطوير ب ارمجها وا

سياساتها.

3. على مستوى المجتمع: أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون أن القادة الكفاء ال يبرزون فجأة أو عرضا أي ال يمكن أن

نما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية

تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وا

القيادات الإدارية. فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.

ثانيا: مبادئ التدريب وأهدافه:

. إمبراءى التدريب: هناك مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابى والفعال والمستهدف من التدريب وهذه

المبادئ هى:

1. التدريب نشاط مستمر: يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه

على مدى الحياة الوظيفية للفرد فى مناسبات متعددة.

2. التدريب نظام شامل ومتكامل: يعد التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها عالقات متبادلة من أجل أداء

مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب فى توضيح العالقة بينه

وبين البيئة التنظيمية المحيطة له وكذا المناخ العام الذى يتم فيه العمل التدريبى.

3. التدريب نشاط متجدد: وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التى تتميز بالحركة وتتمثل فى:

② المتدرب عرضة للتغيير فى عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.

المحاضرة السادسة: التدريب د. نعيمة يحيوي

28

② الوظائف التى يشغلها المتدرب هى عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير فى نظام وسياسات وأهداف المنشأة.

② المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.

4. التدريب عملية إدارية: حيث يتوافر فى التدريب مقومات العمل الإدارى الكفاء التى تتمثل فى وضوح الأهداف والسياسات، توافر

الموارد البشرية والمادية، وتوافر الخبرات التخصصية فى مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية.

. إمبراءى التدريب: يتمثل الهدف الأساسى للتدريب فى إزالة جوانب الضعف فى أداء وسلوك الأفراد والنتيجة عن عدم مقدرتهم على

الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم

وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف مايلي:

1. إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
 2. إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 3. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
 4. زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها.
- ② أهداف تدريبية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط
- العامة للخدمة وهذا النوع من التدريب ال يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام
- واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي
- يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.
- ② أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف
- عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب
- الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلو الأهداف الروتينية في الأهمية.
- ② أهداف تدريبية إبتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والسمات الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي
- تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك

الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.

ثالثا: عناصر التدريب وأنواعه:

1. عناصر التدريب:

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخالت والعمليات والمخرجات سنوضحها فيما يلي:

1. المدخالت: وهي الأجزاء المراد التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

② المدخالت الإنسانية: وتتمثل في ألف ارد المشتركين في عملية التدريب من مديرين ومتدربين واداريين وفنيين ومساعدين.

② المدخالت المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.

② المدخالت المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين وبالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية ككل.

2. العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخالت أو إضافة خصائص جديدة عليها وهي تنقسم إلى ثالث:

② المرحلة الأولى: هي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.

② المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائماً نوع من التفاعل بين المدرّب والمتدرب حول موضوع التدريب.

المحاضرة السادسة: التدريب د. نعيمة يحيوي

29

② المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

3. المخرجات: وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:

② المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

② المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

٢١ المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومنظمتهم.

١١. أنواع التدريب:

1. حسب مرحلة التوظيف:

٢٢ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي

يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. كالترحيب

بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة من المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

٢٣ التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أغلب

التدريب حينئذ تشجع وتستعد المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمدربين.

٢٤ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: وذلك عندما مثال يحتاج شاغلوا الوظيفة عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة

الكمبيوتر وهنا يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

٢٥ التدريب بغرض الترقية والنقل: يعني الترقية والنقل بأن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن

المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة

في المهارات والمعارف، ويمكن أن نتصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف

أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية

والشراعية.

٢٦ التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد

فجأة بأنه سيخرج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات

أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2. حسب نوع المعاش:

②التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء،

النجارة، الميكانيكا، الصيانة، والتشغيل،... وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني.

②التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل الأعمال

نما نركز على حل

المحاسبية والمشتريات، المبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، هنا ال نركز كثر ار على الإح اراءات الروتينية، وا

المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

②التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)،

الوسطى والعليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات

العمل، التنسيق والتصال.

1. حسب مكانها:

②التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على

الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.

المحاضرة السادسة: التدريب د. نعيمة يحيوي

30

نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين

بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف أو قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

② التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة

التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

رابعاً: العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من العناصر التالية: تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تقويم البرامج التدريبية.

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمعلوماته

وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لتجعله مناسباً لشغل الوظيفة وأداء اختصاصاته وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ويمكن التعبير عن الحاجة التدريبية بالعلاقة

التالية: القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي ويرجع القصور في الأداء لسببين:

② أ) يعرف وال يفهم أفراد طريقة الأداء المطلوبة ويسمى هذا القصور قصوراً في المعلومات والمهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة إلى

التدريب.

② ب) هناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة يسمى قصوراً في إمكانات الأداء لأسباب منها: عدم توافر

المكانيات، سوء ظروف العمل، سوء تصميم الوظائف.

تحدد الحاجات التدريبية على ثلاثة مستويات أساسية هي:

② الفرد: وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

② الوظيفة: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتواءم مع التغيرات البيئية.

② المنظمة: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات

الوظيفية المراد تدريبها حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة: فعلى سبيل

المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات.

ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية:

1- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما و نوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المنظمة في المستقبل أو لمتابعة عملية الإحلال نتيجة دوران العمل ومن ثم يمكن تحديد

الاحتياجات التدريبية على ضوء تخطيط الموارد البشرية.

2- تحليل نتائج تقييم الأداء للعاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم أعمالهم وأيضا تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط

ذلك بنقص في القدرات المطلوبة أداء العمل أو بسلوكيات غير مرغوبة، وتفيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج

برامج التدريب أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

3- تحليل ووصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة

أداء العمل وبمراجعة وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمنظمة يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلبات

وظيفته، ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة ويمكن للبرامج التدريبية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من هذا

المنطلق.

4- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة أو تغيير إستراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث

جاءات العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوافرة

وظائف جديدة أو تعديل أنظمة وأحاليا بالقدر الكافي في المنظمة

ويمكن للتدريب المخطط أن يوفرها.

المحاضرة السادسة: التدريب د. نعيمة يحيوي

31

1- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما سيتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها

من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والواقع أن مثل هذه التطورات التكنولوجية ال تحتاج إلى

نما تحتاج أيضا إلى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الإدارية

تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الفنية و.

6- مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المنظمة لتحديد المسار الوظيفي والمهني للعاملين، حيث يساعد ذلك على تحديد

الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم عبر مساراتهم الوظيفية أو المهنية.

والواقع أن استعراض مختلف الأساليب السالفة الذكر يؤكد لنا حقيقة أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تشخيص مختلف

المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة حاليا أو المحتملة والتي تساعد الجهود التدريبية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها.

التصميم البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب نتناول ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير في المهارات

التخصصية أو العامة في الأداء الإنتاجي أو الخدمي للعاملين أو ما يتطلبه من إضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير

والتحسين في الأداء الفني أو الإداري للعاملين.

ولذا فإن محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة أو العامة تارة

أخرى، إذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي ويتضمن الأنواع الآتية: تدريب إداري، تدريب مشرفين، تدريب

تخصصي، تدريب فني، تدريب مهني، تدريب عمال التشغيل.

أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن ما يلي:

1- حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى نوعين فرعين هما: تدريب أساسي وتدريب تمهيدي للتكيف أي تدريب تعريفي بالعمل المناط به.

2- وحاجة الفرد للتدريب أثناء حياته في العمل وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي: التدريب لرفع المستوى، التدريب التنشيطي، التدريب المتقدم.

ولذا ينبغي أن يتضمن المحتوى للبرنامج التدريبي ما يلي:

1] الجمع بين الناحية النظرية والعملية والتطبيقية.

2] أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.

3] أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.

4] أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.

5] أن تناسب مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج.

وبعد تحديد محتوى البرنامج يجب اختيار الوسائل التدريبية وتحديد المدة الكافية إضافة إلى اختيار مكان التدريب واختيار المدربين.

. III التقييم البرنامج التدريبي:

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة حيث يمكن من خلالها تحديد التغيرات التي يقصد بها تحقيقها سواء

كانت معارف أو معلومات أو مهارات أو اتجاهات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف أو الانحراف عنها.

ويعتبر التقييم جزءاً هاماً في بناء البرنامج التدريبي، ولكن تعريفه بأنه عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في

ظل الأدلة التي كشفت عنها الممارسة الميدانية.

1. الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية:

من بين الطرق المستخدمة في تقييم عملية التدريب ما يلي:

المحاضرة السادسة: التدريب د. نعيمة يحيوي

2- المقابلة (المواجهة الشخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين).

3- الاختبارات ليستفاد منها كأداة لتحديد وتشخيص القصور في الأداء.

4- تحليل المشكلات وهذا لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة وعالجها.

1- الطالع على السجلات والتقارير وهذا لبيان النقاط السلبية، ويفضل عدم استخدام هذه الوسيلة لوحدها لأنها ليست

موضوعية.

6- تقييم الأداء: ومن بين المجالات التي يتم فيها التقييم ما يلي:

②تقييم البرنامج:

-تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: للتأكد من دقة وسلامة البرنامج وقدرته على تحديد الأهداف.

-التقييم أثناء التنفيذ: للتأكد من السير وفق ما هو مخطط له وتعزيز الجوانب الإيجابية وتجنب الجوانب السلبية.

-التقييم بعد التنفيذ: للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية.

②تقييم المتدربين: للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما

وأن بيئة التدريب والأجهزة المساندة مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي. والبد من التأكد من انتقال أثر التدريب إلى المتدربين

وهذا هو المقياس الحقيقي في فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي.

②تقييم المدربين: وهذا للتأكد من امثالهم المهارات والكفاءات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط، تنفيذ وتقييم

البرامج التدريبية وأي نقص في الكفاءات يعكس أثار على التدريب.

2. خطوات عملية التقييم:

وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

1. تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.

2. البدء بالتقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضمانا لكفاءته وفعاليته.

3. تحديد مجالات التقييم.

4. تحديد المعايير لتقييم المجالت.

1. الاختيار الجيد أدوات التقييم المألوفة لأهداف.

6. جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.

7. استخدام الرزم الإحصائية لتحليل المعلومات.

9. تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.

1. إصدار الأحكام في ضوء النتائج المتحصل عليها.

11. اتخاذ القرارات المألوفة.

3. معايير تقييم البرنامج التدريبي

يعتبر اختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج وتعكس هذه المعايير أهداف

البرنامج التدريبي ومن أهم المعايير م

التي يمكن استخدامها من قبل المقي:

1- معايير الأهداف: أن تلبي الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين وأن تكون واضحة وقابلة للقياس والتطبيق.

2- معايير الخطة: يجب أن تكون واضحة، مترابطة ومتسلسلة وتحديد أساليب التقييم المستمر، وتكون موضوعية وقابلة للتعديل.

3- معايير العمليات: وفيها يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم.

المحاضرة السادسة: التدريب د. نعيمة يحيوي

33

4- معايير المخرجات: ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج ومدى تأثيرها على المدى

القصير والبعيد عند التفاعل في مواقف أخرى.

وبعد ذلك يتم تحديد العائد والكلفة من التدريب. فالتكلفة تنحصر أساسا في مصاريف الاشتراك للدارس الواحد ويتحدد عن

طريق معهد أو مركز التدريب وتنحصر التكلفة في العادة بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها، ويضاف على

مصاريف الشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن برامج تدريبية والتواصلت وأي مصاريف أخرى تحملتها الإدارة كأتعاب المستشارين وشركات التدريب.

ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسين الأداء وذلك بالتطوير في معايير معينة منها:

-التحسين في الجودة والالتزام بمعايير العمل.

-التحسين في سرعة الأداء.

-التحسين في قدرة التغلب على المشاكل الوظيفية.

-التوفير في التكاليف من حسن استخدام الموارد.

المحاضرة الثامنة: تقييم أداء العاملين د. نعيمة يحيوي

34

المحاضرة الثامنة: تقييم أداء العاملين

المقدمة:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة

أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية،

وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها أُل وهي وظيفة

تقييم أداء العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد

وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة

تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم بجميع المعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه

الأخيرة ومن خاللها أهداف المؤسسة.

أوال: تعريف تقييم أداء العاملين:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب أوال تحديد معنى المصطلحات التالية: القياس، التقييم، التقويم والأداء بغية تفادي

الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

1- القياس: هو عملية تسجيل الأداء المحقق وتتم أثناء التنفيذ.

2- التقييم: عبارة عن تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا مقارنة بالمعايير.

3- التقويم: هو تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق.

و العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة

appréciation وفي اللغة الانجليزية بكلمة appraisal

4- الأداء: يشير توماس جيلبرت (Gilbert thomas) في هذا الصدد إلى أنه ال يجوز الخلط بين السلوك وبين النجاح والأداء، "ذلك

أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما

النجاح فهو النتائج المتحصل عليها بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي المخرجات كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء

فهو التفاعل بين السلوك والنجاح أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

تعريف الأداء: هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء، المدرب، ويمكن

معرفة هذا المعدل عن نشاء عالقة عادلة بينهما

طريق تحليل الأداء، أي د ارساة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وا.

5- تقييم الأداء: هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك

بالاستناد إلى معادلت يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه" أو بتعبير آخر هي عملية

إدارية صدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف

منظمة ومستمرة، لقياس وا أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل

وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى

الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في وسط التدرج الوظيفي.

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها ما يتعلق بالعامل ومنها ما يخص المنظمة.

1. بالنسبة للعاملين: من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:

-يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهام الفرصة لتجنبها في المستقبل.

-شعور العاملين بالعدالة وبما أن جهودهم المبذولة ستؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة فإن ذلك يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية.

-يدفع العاملين لاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.

2. بالنسبة للمنظمة: من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين لإدارة والمنظمة ككل ما يلي:

المحاضرة الثامنة: تقييم أداء العاملين د. نعيمة يحيوي

35

-يساعد على إعداد سياسة لاختيار والتعيين والحكم على سالمته.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة لترقية أنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب و أكفأ المترشحين لشغل مناصب أعلى في المستوى

التنظيمي.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم بناء على نقاط الضعف في أدائهم التي يبينها التقييم.

-يساعد على تحسين عالقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم

أعمالهم.

ثالثا: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء

جيدا ومرضيا. وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء. والبد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد خالصهم للمنظمة

على رفع درجة أدائهم للعمل وا.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و أن يتميز بالخصائص الآتية:

1-صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

باختلاف نما حالة طبيعية ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا أما عندما تختلف نتائج القياس

درجات أو مستويات أدائه وأن ذلك ليس عيبا فيه وا.

اظهاره لاختلاف في مستويات الأداء، مهما كانت بسيطة فيميز بين أفراد أو مجموعة من الأفراد

3-التمييز وتعني بها درجة حساسيته و

4-سهولة استخدام المقياس: وتعني به وضوح المقياس وامكانيته استخدامه من قبل الرؤساء في العمل وبصورة عامة فإن هذه المعايير تنقسم إلى عناصر ومعدالت:

--الع العناصر اصر: تمثل في الصفات والمميزات الواجب توفرها في الفرد وهي نوعان:

أ- عناصر ملموسة: ويمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه وذلك من خلال قياس عدد مرات

الغياب أو التأخيرات للحكم على مدى المواظبة.

ب- عناصر غير ملموسة: صعوبة التحديد لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد كالذكاء والأمانة.

-المعدالت: عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف من خلال مقارنة ما أنجزه مع العمل المحدد مسبقا وهي

أنواع:

أ- معادلت كمية: يتم من خلالها تحديد الكمية من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة محددة.

ب- معادلت نوعية: تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

ج- المعادلت الكمية والنوعية: وهي مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب ان يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات

من خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

رابعاً: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على

أساسه تقييم أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال H-R-G على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها

في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة):

1. الطرق التقليدية: تضم عدة طرق أهمها