



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور – الجلفة –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في:

# إدارة الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

شعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال



الاعداد:

الدكتور: شقراني محمد

أستاذ محاضر – ب –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة – الجزائر –

2023/2022

## مقدمة لمقياس إدارة الموارد البشرية

تتوفر أي منظمة على مجموعة من الموارد التي تعتمد عليها في إنجاز المهام وأداء الأعمال وتقديم المنتجات، على غرار الموارد المالية والمادية المختلفة، ويعتبر المورد البشري أهمها لما له من دور كبير في في إكساب بقية الموارد الصفة الحركية، فبدون عنصر بشري كفاء وفعال لا يمكن الاستفادة من بقية الموارد، كما يعتبر هذا المورد مصدر لكل إبداع وتطور ورقي بل مصدر مهم لاكتساب الميزة التنافسية خاصة في ظل عصر المعرفة والتكنولوجيا الذي نعيشه في الوقت الراهن.

ونظرا للدور الكبير للعنصر البشري في كل المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها وكذا الأهمية المتزايدة التي يكتسبها مع مرور الوقت سعت الكثير من المنظمات المعاصرة إلى التركيز عليه أكثر وتخصيص جزء كبير من اهتماماتها وجهدها ووقتها في العمل على استغلاله جيدا وتعظيم الاستفادة من ما يمتلكه من قدرات ومواهب ومعارف وخبرات، فخصصت له إدارة خاصة مثل الإدارات الأخرى تعنى بمختلف الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري بالمنظمة من تخطيط وتوظيف وتنمية وتعويض وكذا المحافظة عليه.

ومع تزايد الطلب على الموارد البشرية المهارية والمبدعة، واعتماد المنظمات على إدارة خاصة لتلبية احتياجاتها منها في سوق العمل، ظهرت الحاجة إلى أفراد متخصصين في إدارة مختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وتعتبر الجامعة أحد أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول عليه، لذلك كان لزاما عليها تطوير برنامج تكويني متخصص ومتكامل في هذا المجال من خلال المقررات والبحوث والتربصات، ويعتبر مقياس إدارة الموارد البشرية في السنة الثالثة تخصص إدارة أعمال أهمها في إطار استكمال مكتسبات الطالب في السنتين الأولى والثانية وكذا تكوين رصيد نظري وتطبيقي مهم وضروري لقادم البرامج التكوينية.

يعتبر هذا المقرر مادة علمية مهمة لفائدة طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة تخصصي إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية وقد تم تصميمه وفقا للبرنامج المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، فهو يضم محاضرات متتابعة ومتكاملة في شكل محوريين أساسيين، الأول عبارة عن مدخل تمهيدي تعريفى لإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وكذا مهارات وأدوار مدير الموارد البشرية ، أما الثاني فهو عرض تفصيلي للوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية.

## فهرس المحتويات

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| 02  | مقدمة لمقياس إدارة الموارد البشرية              |
| 03  | فهرس المحتويات                                  |
| 04  | قائمة مصطلحات المقياس                           |
| 06  | المحاضرة 01 - طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية |
| 16  | المحاضرة 02 - تحليل وتوصيف الوظائف              |
| 27  | المحاضرة 03 - تخطيط الموارد البشرية             |
| 33  | المحاضرة 04 - الاستقطاب والتوظيف                |
| 58  | المحاضرة 05 - التدريب وتنمية المهارات           |
| 70  | المحاضرة 06 - نظم الأجور والحوافز               |
| 84  | المحاضرة 07 - اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات |
| 91  | المحاضرة 08 - إدارة المسارات الوظيفية           |
| 103 | المحاضرة 09 - تقييم أداء الموارد البشرية        |
| 114 | نماذج امتحان في مقياس إدارة الموارد البشرية     |
| 123 | الخاتمة                                         |
| 124 | قائمة المراجع                                   |

## قائمة مصطلحات المقياس

| اللغة الانجليزية          | اللغة العربية            |
|---------------------------|--------------------------|
| the organization          | المنظمة                  |
| management                | الإدارة                  |
| The Human Resource        | الموارد البشرية          |
| Objectives                | الأهداف                  |
| The resources             | الموارد                  |
| Efficiency                | الكفاءة                  |
| Effectiveness             | الفعالية                 |
| Manager                   | المدير                   |
| Manager Skills            | مهارات المدير            |
| Technicalskill            | المهارات الفنية          |
| Conceptualskill           | المهارات الإدراكية       |
| Human skill               | المهارات الإنسانية       |
| The ClassicalSchool       | المدرسة الكلاسيكية       |
| Bureaucratic Management   | الإدارة البيروقراطية     |
| Scientific Management     | الإدارة العلمية          |
| Administrative Management | الإدارة الوظيفية         |
| The Behavioralschool      | المدرسة السلوكية         |
| Human Relations theory    | نظرية العلاقات الإنسانية |
| The Behavioral Sciences   | العلوم السلوكية          |
| Planning function         | التخطيط                  |
| Organizing                | التنظيم                  |
| Directing                 | التوجيه                  |

|                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| Motivation              | التحفيز               |
| Human Resource Planning | تخطيط الموارد البشرية |
| Job Analysis            | تحليل الوظائف         |
| Job Design              | تصميم الوظائف         |
| Job Description         | توصيف الوظائف         |
| Staffing                | التوظيف               |
| Recruitment             | الاستقطاب             |
| Placement               | التعيين               |
| Career Path Management  | إدارة المسار الوظيفي  |
| Performance Appraisal   | تقييم الأداء          |
| Training                | تدريب                 |

## المحاضرة الأولى: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

كل المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها لا يمكن أن تنجز أعمالها وأن تحقق أهدافها إلا من خلال عنصر بشري يتمتع بمزيج معين من الخصائص والمؤهلات، لذلك ظهرت الحاجة إلى أفراد إدارة خاصة له تعنى بمختلف النشاطات المرتبطة به.

1. أهمية إدارة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري مولدًا للعوائد، فإذا ماتم توظيفه بالشكل الصحيح، يكون قادرًا على زيادة قيمة المؤسسة في السوق، وكذلك يعطي أفضلية تنافسية في مواجهة بقية المنافسين . ويمكن ملاحظة أهمية إدارة الموارد البشرية بقوة في المؤسسات الحديثة التي تعمل على الحفاظ على رأسمالها البشري وتختار الطرق الأكثر فاعلية لتوظيف قدرات الموظفين بالشكل الأمثل من أجل مصلحة المؤسسة.
2. تعريف الموارد: إن تحقيق أي هدف من الأهداف يعتمد أساس على توفر مجموعة من الموارد، فإذا ما أردنا إشباع حاجة أو حل مشكل أو تقديم منتجات فإننا نحتاج للموارد اللازمة لذلك، والموارد لغة مفردتها مورد وهي أي مكان يأتي إليه الناس للحصول على شيء ذو منفعة، إذن فكل شيء ذو قيمة ويحقق منفعة هو مورد، هذا وتتنصف الموارد بمجموعة من الخصائص أهمها الندرة بالمقارنة مع الحاجات، إضافة إلى التعدد والتنوع، الأمر الذي يتطلب حسن استخدامها والتعامل معها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولقد اتسع استخدام هذا المصطلح ليشمل العنصر البشري باعتباره ذو منفعة ومولد للثروة والإيرادات إذا ما كان أهلاً لأداء العمل الموكل إليه.
3. تعريف الموارد البشرية: تشير الموارد البشرية إلى مجموعة أفراد وجماعات تتباين خصائصهم وصفاتهم الباطنية والظاهرية (المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات) ويكونون المنظمة خلال فترة زمنية معينة.
4. تعريف إدارة الموارد البشرية: لقد اختلفت وجهات النظر فيما يخص مفهوم إدارة الموارد البشرية فبين النظرة التقليدية التي تصف أعمالها بالروتينية والتنفيذية كحفظ الملفات والسجلات وتسجيل الحضور ونظرة حديثة تعتبرها مثل باقي الإدارات لها وظائف خاصة بها، بين هذا وذاك نجد العديد من التعاريف، وعلى العموم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: عملية مستمرة هادفة تتضمن مجموعة وظائف إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) وتنفيذية (تحليل وتصميم الوظائف، التوظيف، التنمية، التعويض والمحافظة) يقوم بها مجموعة أفراد متخصصون لتحقيق أفضل استخدام واستفادة من الموارد بشرية في ظل مجموعة ظروف قائمة أو محتملة (قيود).

هذا ونشير إلى أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية من ثلاث زوايا مختلفة هي:

- كمنارسة ونشاط: تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظائف والنشاطات التي تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية والمحافظة عليها).

- كتخصص: تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الحقل الدراسي الذي يُعنى بالوصول إلى مجموعة من القواعد الثابتة نسبياً التي تحكم العنصر البشري داخل المنظمة بهدف إدارته بكفاءة وفعالية.

- كوحدة تنظيمية: تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.

#### 5. رسالة إدارة الموارد البشرية (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها): تعظيم الاستفادة من العنصر البشري من

خلال التوظيف الأمثل لقدراته وطاقاته بتنفيذ استراتيجيات فعالة عند تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، تنميتها، تعويضها والمحافظة عليها. وعليه فرسالة إدارة الموارد البشرية هي تحقيق التوليفة المثلى والفعالة (الفرد، الوظيفة).

#### 6. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: ويقصد بها خطة شاملة للعمليات والممارسات التنفيذية الفعلية في مجال

الموارد البشرية (أثناء التعيين، الترقية، التطوير، التحفيز) الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.

#### 7. أهداف إدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نصنفها إلى:

- توفير يد عاملة كفؤة وفعالة وتعظيم الاستفادة منها.
- بث روح الانتماء والولاء لدى العاملين وخلق لديهم الرغبة في بذل الجهد والتفاني في أداء الأعمال.
- تحفيز الأفراد وترقيتهم ومعاملتهم بصفة جيدة وتوفير الخدمات اللازمة لهم (الضمان الاجتماعي، خدمات صحية جيدة..)

- تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع بتوفير العمل المناسب لهم وكذا إيجاد بيئة عمل مريحة، الأمر الذي يرفع من معنوياتهم ويحفزهم ويحقق لهم الرضا الوظيفي.

#### 8. سياسات إدارة الموارد البشرية: ويقصد بها خطة توجيهية، إرشادية، مكتوبة، قابلة للتحديث ويلزم بها جميع

العاملين، تتضمن توجهات عامة تقع في إطار قرارات وأفعال متعلقة بالعنصر البشري، وترتبط برسالة، أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية (سياسة منع التدخين، سياسة عدم تعيين الأقارب)

#### 9. خطط العمل: خطوات تفصيلية قصيرة المدى لما هو واجب عمله، نجيب من خلالها على أسئلة متعلقة بعملية

التنفيذ: ما هو المطلوب تنفيذه وما هي الإمكانيات اللازمة لذلك؟، كيف ومتى يتم ذلك؟، من ينفذ وما هي الميزانية المناسبة لذلك؟

**10. نشاطات (الوظائف التنفيذية) الموارد البشرية:** وتتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية والمحافظة عليها.

### 11. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

- **العنصر البشري في مرحلة ما قبل التصنيع:** رغم أن الجهود البشرية كانت موجهة نحو الزراعة في زمن الحضارات القديمة إلا أنها لم تخلو من بعض الإبداعات الدالة على تخطيط وتنظيم وتوجيه العنصر البشري (الحضارة المصرية القديمة وبناء الأهرامات، الحضارة الصينية القديمة وبنار سور الصين العظيم)، كما نشير إلى أن الحضارة الإسلامية شهدت كثير من المفاهيم المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري تناولتها كثير من الكتابات وخير ما نستدل به المبادئ التي شهدتها هذه الحضارة وأهمها: مبدأ الشورى، مبدأ اختيار العاملين، مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، مبدأ تفويض السلطة ومبدأ الرقابة على أعمال الإدارة.
- **مرحلة الثورة الصناعية:** ظهرت في القرن الثامن عشر وشهدت تجميع الحرف المتشابهة المنتشرة بطريقة غير نظامية في شكل مصانع لتقديم منتج معين (التحول من نظام الحرف إلى نظام المصنع)، وصاحب ذلك ظهور الآلات والمعدات المتطورة وبالتالي الحاجة إلى يد عاملة متخصصة، كما تميزت ببعض النقاط السلبية كتهور ظروف العمال وإساءة معاملتهم أحيانا من قبل فئة الملاحظين خدمة لمصالح أصحاب العمل بالإضافة إلى الروتين والرتابة في العمل المؤدية إلى الضجر والملل.
- **العنصر البشري في مرحلة ما قبل المدخل الكلاسيكي للإدارة:** الاهتمام بالعنصر البشري في هذه المرحلة برز في شكل كتابات لبعض المفكرين: كتاب آدم سميث (ثروة الأمم)، كتاب تشارلز باباج (اقتصادية الآلة والتصنيع)، اندرو (فلسفة التصنيع)، هذه الكتابات وغيرها ركزت على مصلحة العامل العليا، علاقته بصاحب العمل، دافعيته نحو العمل وعلى تحفيزه لتحسين أدائه.
- **العنصر البشري في مرحلة المدخل الكلاسيكي للإدارة:** ظهر هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر، تفاعلت فيه مجموعة من التيارات الفكرية (التنظيم البيروقراطية، الإدارة العلمية، الإدارة الوظيفية) وتشابهت في مجموعة من الافتراضات: النظرة الميكانيكية للأفراد/ تقييم النجاحات على أساس الكفاءة والفعالية، البساطة والروتينية في أعمال المنظمات، وجود أسلوب واحد مثالي لأداء الأعمال يمكن تطبيقه في كل الظروف، استقرار بيئة المنظمة نسبيا، كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج.
- **العنصر البشري في مرحلة المدخل السلوكي للإدارة:** إن نظرة المدرسة التقليدية الدونية إلى الإنسان جعلتها محل انتقادات كبيرة وفتحت المجال لدراسات جديدة تهتم بالعنصر البشري خاصة بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929 وانتشار البطالة وحالات عدم الرضا والقلق في أماكن العمل، وظهور الحركات

النقابية العمالية، كل هذه الظروف كانت وراء ظهور تيار فكري إداري جديد يعتبر دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم وعلاقاتهم الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة، وعلى العموم يمكن أن نميز بين حركة العلاقات الإنسانية (تجارب الهاوثون)، وبين مدخل العلوم السلوكية (نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، ونظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريغور).

#### – مرحلة إدارة الأفراد: نتيجة لما تميزت به المراحل السابقة من قصور في تعاملها مع العنصر البشري بدأ

الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة بشؤون الأفراد تسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها ومساعدة الإدارة على حل مشاكل العمال. (في هذه المرحلة ظهرت بعض ممارسات إدارة الأفراد وبعض المتخصصين في ذلك)، ونميز هنا بين:

- أن إدارة أفراد كوظيفة يمارسها كل مدير في موقع عمله
- إدارة الأفراد كقسم تساعد الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد الأخرى (دور استشاري).

#### – مرحلة إدارة الموارد البشرية: خلال ثمانينات القرن الماضي ظهرت الحاجة إلى ظهور إدارة متخصصة في

الموارد البشرية (مثلها مثل التسويق، الإنتاج، المالية والبحث والتطوير)، كشريك استراتيجي في المنظمة لمختلف الإدارات، تتخذ القرارات ولها ميزانياتها وبالتالي التحول من الدور الاستشاري إلى الدور الاستشاري التنفيذي. هذا التحول صاحبه تحديد مجموعة وظائف لهذه الإدارة بالإضافة إلى ظهور بعض المفاهيم الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية كتخطيط المسار الوظيفي، نظام معلومات الموارد البشرية.

### 12. مهارات مدير إدارة الموارد البشرية وأدواره: إن المدير في مجال إدارة الموارد البشرية كبقية المدراء هو الشخص

المسؤول عن أعمال الآخرين الذين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد.

أ. **مهارات مدير الموارد البشرية:** إن المهارة هي القدرة على ترجمة المعرفة ميدانيا في شكل أعمال ذات أداء متميز، ومن أجل أن يؤدي المدير الأدوار السابقة لابد وأن يتوفر على جانب كبير من القدرات المتعلقة بالتفكير المجرد بشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة ؛ والعمل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الآخرين؛ واستخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة. هذه القدرات ما هي إلا تعبير عن أصناف المهارات الواجب توفرها في المدير والمتمثلة في المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية. وفيما يلي شرح مفصل لها:

#### – المهارات الفكرية: هي القابليات الذهنية والعقلية المتمثلة في القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج،

وكذلك المرونة والاستعداد الذهني ل طرح وتقبل مختلف الأفكار. هذه المهارة تتجلى في أهداف المنظمة

وسياستها وخططها واستشراف مستقبلها برؤية ثابتة. فالمدير يستشعر المشكلات فيفكر ويبتكر ويتفنن في إيجاد الحلول المساعدة على تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الأولويات وتوقع المستقبل وتقليل مخاطره.

— **المهارات الإنسانية:** هي عبارة عن مدى قدرة تعامل المدير مع مرؤوسيه لتحسين وتطوير أدائهم، حيث

تختلف ميولات واتجاهات ومشاعر الأفراد الذين يرأسهم القائد كما تختلف حاجاتهم ورغباتهم وكذا طاقاتهم الداخلية وعليه أن يجيد التعامل معها، فيساعدهم على بلوغ حاجاتهم، ويحاول أن يث فيهم روح المبادرة والابتكار وطرح الأفكار والاقتراحات البناءة، ويشاركهم في صنع القرارات واتخاذها وكل هذا من أجل الارتقاء بأدائهم المساعدة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة التي تعترض المنظمة.

— **المهارات الفنية:** تتمثل في مكتسبات المدير العلمية والمعرفية المتخصصة وكذا القدرات في استخدام

مختلف الأدوات والأجهزة المتاحة في تخصص أو مجال الموارد البشرية، وكلما امتلك القائد هذه المهارة كلما رفع ذلك من مصداقيته لدى مرؤوسيه وزاد من ثقتهم به وتوجهاته وإرشاداته.

ب. **أدوار مدير الموارد البشرية:** يتطلب من مدير إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأدوار المهمة وهي:

— **دور رجل الأعمال:** ويظهر ذلك جليا في تعامله مع حركة الأموال وتغيرات وظروف السوق وكذا

خصائص المستهلكين والتي يجب أن تصب كلها في مصلحة المنظمة الأمر الذي يتطلب منه الغدراك الجيد والفهم الدقيق لرسالة المنظمة وسياساتها وإستراتيجاتها.

— **دور المغير:** فيجب أن يمتلك تلك القدرة التي تمكنه من تحويل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل فيدرك متى يغير وماذا يجب أن يغير وكيف يمكن أن يغير وما حجم التغيير المناسب.

— **دور المستشار:** أي يمارس وظيفة استشارية يقدم من خلالها تمكنه من تقديم النصيحة والمشورة والمساعدة لمختلف الأفراد بالمنظمة خاصة مدراء الوحدات الإدارية في مجال التخطيط والتوظيف والتنمية والتعويض والمحافظة على الموارد البشرية.

— **دور المخطط:** أي امتلاكه القدرة على تطوير الأفكار والخطط وتصميم البرامج والأنشطة والعمليات التي تحظى بالقبول لدى العاملين وتحفزهم وتخلق لديهم الرغبة في العمل كما يجب أن يكون على اطلاع بخطط وإستراتيجيات الإدارة العليا وأن تتناسب قراراته مع تنفيذها بفعالية كفاءة.

— **دور المعلم:** أي تعليم الآخرين وإكسابهم الخبرات والقدرات المناسبة لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة بأقل الجهود والتكاليف، وفي إطار أداء هذا الدور يتم البحث عن النظريات والمفاهيم الجديدة والملاحظات والمقترحات لتطوير الأداء وإعداد وتجهيز المواد والوسائل المطلوبة لذلك وإعداد النشرات والتعليمات وتوزيعها على العاملين.

— دور المراقب: من خلال متابعة أداء العاملين والقدرة على قياس فعاليتهم بالإضافة إلى مراجعة برامج وأنشطة وعمليات تطوير الموارد البشرية ومراجعة البحوث والتقارير والاطلاع على البيانات والسجلات.

**13. مهنية إدارة الموارد البشرية:** إن العمل في أي مجال يكتسب صفة المهنة إذا توفرت فيه أربعة معايير أساسية وهي:

- أ. **المهنة وظيفة تخدم الآخرين:** إذا ما نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية وفق هذا المعيار فإننا نلاحظ أن الوظائف التي تقوم بها ملها تصب في خدمة أصحاب المصالح خاصة المستهلكين من خلال تحسين أداء الأفراد من أجل تقديم الجودة والقيمة التي يرغبها ويفضلها المستهلك.
  - ب. **وجود نظام معرفي متخصص يمكن دراسته:** أي أنه يمكن تعلم القواعد والأسس والحصول على الشهادات في إطار أي مهنة وهذا ما ينطبق على مجال إدارة الموارد البشرية فهي تدرس في الجامعات كمقررات وتخصصات ودراسات عليا وتمنح في الشهادات وبمختلف المستويات من الليسانس والماستر والمجستير والدكتوراه.
  - ج. **وجود جمعيات مهنية تنظم ممارسة المهنة وتطور قواعدها:** هناك أيضا في مجال إدارة الموارد البشرية جمعيات مهنية على غرار جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية وجمعية إدارة الأفراد الدولية، الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية.
  - د. **وجود دستور أخلاقي:** يضبط مجال العمل في إدارة الموارد البشرية وهنا الأمر مازال غير واضح فلا يوجد مثلا قسم يؤديه المتخصصين في الموارد البشرية مثلهم مثل مهنة المحاماة أو الطب، غير أنه يمكن أن نسترشد على بعض القواعد الأخلاقية التي تبنتها جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية والمتعلقة بالتزام العاملين بمجال إدارة الموارد البشرية بالسعي لتحسين أعمالهم وتطوير مهاراتهم ووضع أداء محددة ودعم الأهداف المجتمعية ومراعاة القوانين الحكومية والحث على توفير العدالة والموضوعية والمحافظة على سرية معلومات الموارد البشرية.
- 14. سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية:** إن سوء اختيار الموارد البشرية ينتج عنه مجموعة من الآثار السلبية كتلك المتعلقة بالإنتاج (أقل، مخالف للمواصفات، ارتفاع التكلفة)، أو العمل والعمالة (انخفاض الروح المعنوية والحماس، زيادة الحوادث والإصابات)، الأمر الذي قد يؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة ويضعف إنتاجيتها بل قد يؤدي بها إلى الخروج من السوق.

## ملخص المحاضرة الأولى

تناولنا في المحاضرة الأولى مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال زوايا متعددة كنشاط وإدارة وكعلم، كما تطرقنا إلى رسالة هذه الإدارة وشرحنا استراتيجياتها وسياساتها وكذا تطورها التاريخي ابتداء من العصور القديمة إلى ما هي عليه الآن.

وخلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة هادفة تتضمن مجموعة وظائف إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتنفيذية (تحليل وتصميم الوظائف، التوظيف، التنمية، التعويض والمحافظة) يقوم بها مجموعة أفراد متخصصون لتحقيق أفضل استخدام واستفادة من الموارد بشرية في ظل مجموعة ظروف قائمة أو محتملة (قيود). والاهتمام بهذه العملية كانت له شواهد ودلالات في العصور القديمة وكذا في الحضارة الإسلامية ليتطور الاهتمام بها ويظهر في كتابات مفكرين في العصور التي تليها ثم تناولتها المدارس الكلاسيكية والسلوكية لتتحول إلى إدارة الأفراد بدور استشاري فقط ثم كانت إدارة الموارد البشرية مثلها مثل الإدارات الأخرى بميزانية خاصة ووظائف خاصة ودور تنفيذي إضافة إلى الاستشاري.

## أسئلة المحاضرة الأولى

النموذج الأول: أجب عن الأسئلة التالية:

1. ماذا نقصد بإدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهدافها؟
2. ماذا ينتج عن سوء اختيار الموارد البشرية في المنظمة؟
3. هل إدارة الموارد البشرية علم أم فن؟
4. ما هي الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة؟
5. ما هي خصائص الإدارة.
6. من هو مدير الموارد البشرية؟ وما هي أدواره؟

النموذج الثاني: اشرح ما يلي:

1. إدارة الموارد البشرية مهنة:
2. الموارد:
3. الموارد البشرية:
4. الموارد البشرية:
5. شمولية الإدارة:

النموذج الثالث: قارن بين كل من:

1. مرحلة إدارة الأفراد ومرحلة إدارة الموارد البشرية (في التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية).
2. المدير التنفيذي والمدير الوظيفي:
3. تعامل الكلاسيكيين والسلوكيين مع العنصر البشري..
4. دور المدير كمعلم وكمغير.

النموذج الرابع: ضع المفهوم المناسب في الفراغ المخصص.

1. تشير مجموعة الظروف التي تخضع لها الإدارة ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع إلى مفهوم .....

2. إن العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يكتسي صفة المهنية لتوفر أربعة معايير أساسية هي:  
..... و ..... و ..... و .....
3. قدر المدير على استخدام مختلف الأدوات والأجهزة المتاحة في مجال الموارد البشرية تعبر عن مهاراته.....
4. امتلاك المدير القدرة على تطوير الأفكار والخطط وتصميم البرامج والأنشطة والعمليات التي تحظى بالقبول لدى العاملين وتحفزهم وتخلق لديهم الرغبة في العمل تمكنه من القيام بدوره ك.....
5. شهدت الحضارة الإسلامية كثير من المفاهيم المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري تناولتها كثير من الكتابات وخير ما نستدل به المبادئ التي شهدتها هذه الحضارة وأهمها: ..... و .....

#### النموذج الخامس: ضع سطرًا تحت الإجابة الصحيحة

1. قدرة تعامل المدير مع رؤوسه لتحسين وتطوير أدائهم تدخل ضمن المهارات:  
الفنية الإنسانية الفكرية
2. مراجعة برامج وأنشطة وعمليات تطوير الموارد البشرية يندرج ضمن دور مدير الموارد البشرية ك:  
مخطط مراقب مغير مستشار
3. اهتمام المفكر تشارلز باباج بالعنصر البشري برز في كتابه:  
اقتصادية الآلة والتصنيع فلسفة التصنيع ثروة الأمم
4. خطوات تفصيلية قصيرة المدى لما هو واجب عمله مفهوم يشير إلى:  
خطط عمل سياسات إستراتيجيات لاشيء مما سبق

#### النموذج السادس: حدد الخطأ والصحيح من العبارات، وفي حالة الخطأ صحح ما تحته خط.

1. مثال: تصنف المهام التي تشكل جوهر وظيفة الإنتاج في خمسة أقسام وظيفية.  
خطأ والصحيح هو ثلاثة أقسام وظيفية
2. ظهر اهتمام دوغلاس ماكريغور بالعنصر البشري في نظريته للحاجات  
.....
3. يقصد بسياسات إدارة الموارد البشرية الخطط التوجيهية، الإرشادية، المكتوبة، قابلة للتحديث ويلزم بها جميع العاملين، وتتضمن توجهات عامة تقع في إطار قرارات وأفعال متعلقة بالعنصر البشري.  
.....

4. تمثل مكتسبات مدير الموارد البشرية العلمية والمعرفية المتخصصة جزء من مهاراته الفكرية

5. يمكن أن يتعامل المدير مع أمراض الدور بإحدى الإستراتيجيات التالية: التجاهل، الانسحاب، والتبرير.

النموذج السابع: أسئلة للتفكير:

1. في رأيك هل من الأفضل تخصيص إدارة خاصة بالموارد البشرية بالمنظمة أم نوكل مهمة إدارتها لمدرء الوحدات الإدارية؟

2. في رأيك أين تكمن الفجوة بين المجتمعات النامية والمتطورة في الاهتمام بالعنصر البشري ، وما هي الأسباب التي أدت إلى ظهورها.

3. الأخلاقيات هي من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم. وضح ذلك.

## المحاضرة الثانية: تحليل وتوصيف الوظائف

تتضمن أي وظيفة مجموعة من المهام والتي بدورها تحوي أنشطة مختلفة قد تكون في شكل تصرفات وأفعال جسمية أو ذهنية أو شكل تبادل وتناقل للمعلومات، وباعتبارها طرفا في كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، كان لابد أن يوجه لها جزء من الجهد التحليلي بغرض الارتقاء بمختلف أنشطة هذه الإدارة.

### 1. تحليل الوظائف: تعتبر عملية تحليل الوظيفة من الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بغرض

الحصول على التوليفة المناسبة (الوظيفة، الموظف)، أي حتى تتمكن من الوصول إلى التطابق المناسب بين مواصفات الوظيفة من جهة ومواصفات شاغليها من جهة أخرى.

أ. **تعريف تحليل الوظائف:** تحليل الوظيفة يقصد به عملية تجميع المعلومات الخاصة بهذه الوظيفة والوقوف على معالمها التي تميزها عن غيرها من الوظائف (ماهيتها، مسؤولياتها، واجباتها، متطلباتها ومواصفات شاغليها)، وهنا نشير إلى النقاط الأساسية التالية:

- تحليل الوظيفة يعتمد على معلومات وبيانات وليس آراء.
- البيانات لا تتعلق بالوظيفة فقط بل بظروفها وشاغليها بل حتى جوانب سلوكية في العمل.
- ب. **أهداف تحليل الوظيفة:** إن الهدف الأساسي لعملية تجميع المعلومات عن أي وظيفة هو الاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والقيام بهذه الوظيفة يمكن من ذلك من خلال:

- معرفة الأعمال والمهام والواجبات والمسؤوليات التي يجب أي يؤديها الفرد في الوظيفة.
- معرفة كيفية أداء الوظيفة.
- تحديد الطرق والوسائل والأدوات الضرورية التي يمكن أن يستخدمها الفرد في الوظيفة.
- تحديد نواتج العمل بهذه الوظيفة.
- تحديد المهارات والخبرات والمؤهلات المطلوبة في الفرد لشغل هذه الوظيفة.
- ج. **أهمية تحليل الوظائف:** تكمن أهمية تحليل الوظائف في المساعدة على تخصيص وتقسيم العمل وعلى القيام بمختلف الوظائف الإدارية والفنية فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري داخل المنظمة (التخطيط، التنمية، التعويض، الترقية والنقل، إدارة المسار الوظيفي، إدارة مختلف العلاقات مابين الموظفين وما بين الوظائف وغيرها)
- د. **مبادئ تحليل الوظائف:** وتتمثل فيمايلي:

- قابلية التحليل لكل الوظائف بالمنظمة، فكل فرد أيا كان بالمنظمة وإذا ما شغل أي وظيفة لفترة من الزمن يمكنه إدراك بسهولة ما تتضمنه وظيفته وما يميزها عن غيرها من الوظائف، وعليه فيمكن وصف الجوانب الأساسية لكل وظيفة مهما كانت، إلا أن العملية قد تختلف درجة صعوبتها من وظيفة إلى أخرى غير أنها غير مستحيلة.
  - شمولية وتكامل التحليل واستخداماته بحيث يوفر كل المعلومات الضرورية والمتعلقة بالوظيفة من جهة ويمكن من استخدامها في مختلف القرارات المتعلقة بالعنصر البشري من جهة أخرى اقتصادا للوقت والجهد وتعظيما للاستفادة من عملية التحليل في مختلف المجالات مرة واحدة.
  - الوضوح والبساطة بحيث يسهل على الأفراد بمختلف مستوياتهم فهم المعلومات التي تم تجميعها عن الوظائف مع التركيز على المطلوب عمله ومستوى الأداء المراد تحقيقه، وكل هذا يجب أن يتم بعيدا عن التعقيد وبصورة مساعدة على تحسين الاتصالات بالمنظمة.
  - المرونة ومواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف، إذ لا بد من تصميم عملية التحليل على النحو الذي يمكن من الاستمرارية وقابلية التعديل والتحديث للمعلومات والبيانات والسرعة في التكيف مع أي مستجدات تطرأ على الوظائف ويمكن الاعتماد على الحاسب الآلي لتكون عملية التحليل أكثر مرونة وفعالية.
  - التحديد الإجرائي والتدريجي للمهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء أي عمل بحيث لا بد أن تسعى المنظمة إلى الحصول على المهرة الذين لديهم خبرة في العمل ويمكنهم تقديم الإضافة وفي حالة تعذر ذلك تلجأ إلى الذين لديهم المعرفة بالعمل مع مساعدتهم على تقديم الأداء الجيد، أما في حالة عدم وجود المهرة والعارفين بالعمل هنا لا بأس على المنظمة أن تقوم بتوظيف القادرين الذين لديهم استعداد نفسي وذهني وجسدي لأداء الوظيفة.
  - الملموسية في تحليل الوظائف بالتركيز على الجوانب الملموسة التي يسهل ضبطها ويمكن للمنظمة والفرد فهمها على السواء، مع تجنب الخوض في تلك غير الملموسة التي يصعب تعريفها وقياسها كالصفات الشخصية.
  - الاعتمادية بحيث يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة من نتائج تحليل الوظائف وجعلها الأساس المنطقي والأرضية الصلبة لصناعة واتخاذ مختلف القرارات الأخرى المتعلقة بالعنصر البشري من تخطيط وتوظيف وتنمية وتعويض وحماية ومحافظة.
- هـ. خطوات تحليل الوظائف: تمر عملية تحليل الوظائف بمجموعة خطوات هي:

✓ تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف (النمو، التوسع، صعوبات تتطلب تقليص عدد الوظائف)

✓ إبلاغ العاملين والمديرين بها.

✓ تحديد الوظائف لإجراء عملية التحليل، وهذا ما يسمى نطاق التحليل بحيث يتم اختيار عينة من الوظائف إن كانت تعمل منذ فترة طويلة أي نطاق تحليل يكون جزئي، وفي حين يتم أخذ كل الوظائف في نطاق تحليل واسع إن كانت جديدة.

✓ تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظيفة من شاغليها ومرؤوسيهيهم أو من زملائهم في العمل كما يمكن الاعتماد على مراجع علمية من نشرات وقواميس تصف الوظائف أو على منظمات أخرى بها وظائف مشابهة أو على خبراء ومستشارين ممن لديهم معلومات حول تحليل الوظائف، ويعتبر شاغلي الوظائف هم أكثر من لديهم دراية وإلماماً بخصائص ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها وبالتالي فيعتبرون المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه لجمع المعلومات، كما أن الرئيس المباشر للموظف هو أيضاً مصدر مهم يوفر لنا معلومات عن الوظيفة، وتعتبر المنظمات الأخرى بديل جيد وغير مكلف لجمع المعلومات في حالة وجود تعاون معها، هذا ويتم اللجوء إلى بقية المصادر في حالة تعذر الحصول على المعلومات رغم طابع العمومية الذي يميز معلوماتها خاصة في ظل الوظائف الجديدة التي تحتاج إلى التقدير الشخصي لتحديد مسؤولياتها وواجباتها. وننوه إلى أن أكثر الطرق المستخدمة في هذه المرحلة نجد الملاحظة الشخصية، الاستقصاءات، المقابلات الشخصية.

✓ تحليل البيانات والمعلومات وتصنيفها ومراجعتها بغرض امتلاك صورة وفكرة واضحتين عن طبيعتها ومتطلباتها.

✓ إعداد بطاقات وصف الوظيفة (توصيف الوظيفة).

و. طرق جمع المعلومات: يمكن لمحلل الوظائف أن يستخدم طرق مختلفة للتحليل حسب طبيعة وظروف كل

وظيفة، كما يمكنه اعتماده عليها كلها في آن واحد للمقارنة بينها من حيث صحة ودقة المعلومات التي تم جمعها، وفيما يلي شرح لأكثر الطرق المستخدمة والمذكورة أعلاه في عنصر خطوات التحليل:

– الملاحظة الشخصية: إن الشخص المكلف بجمع المعلومات يقوم ميدانياً بملاحظة كيفية أداء الوظيفة وما تتضمنه من واجبات ومهام ومسؤوليات وكذا الظروف المحيطة بها ليدون المعلومات المجمعة في استمارة معدة مسبقاً، ويتميز هذا الأسلوب بالدقة والموضوعية غير أنه مكلف ويتطلب وقت ويصعب تطبيقه على الوظائف ذات المهارات العالية كالمهارات الفكرية.

— **الاستقصاءات:** هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها خصيصا للحصول على المعلومات حول الوظيفة من طرف شاغليها أو رؤسائهم، ويمكن إما إعداد نموذج واحد لكل الوظائف أو مجموعة نماذج كل منها خاصة بمجموعة وظيفية. هذا ويعتبر إعداد هذه النماذج ليس بالأمر الهين بل يتطلب وقت وجهد كبيرين لأن الاستقصاءات يشترط فيها أن تكون:

- **الشمولية:** بحيث تخص كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة من مسؤوليات وواجبات وشروط الواجب توفرها في شاغليها وكذا ظروف أدائها ومخاطرها، كما يجب أن تشمل كل الافراد الشاغلين للوظيفة باختلاف انتماءاتهم الجغرافية ومناطقهم.
- **الوضوح:** بحيث تكون تحتوي أسئلة غير غامضة يفهمها كل الموظفين بسهولة وتحتوي على تعليمات وإرشادات تبرز الهدف منها وكيفية ملئها، كما يجب مراعاة استخدام اللغة التي يفهمها المستقصين.
- **التنوع في وضع الأسئلة:** بحيث ويستحسن تضمين الاستقصاء أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة كل عند ضرورته، بالإضافة إلى إدراج بعض الأسئلة الرقابية للحكم على دقة وصحة الإجابات.
- **الترباط والتدرج:** وهنا يشترط التسلسل والترتيب في وضع الأسئلة من الأسهل إلى الأصعب مع وجود علاقة فيما بينها.
- **الحجم المناسب:** بحيث لا تكون طويلة تؤدي إلى ملل الموظف عند الإجابة ولا قصيرة تؤدي إلى نقص المعلومات المحصل عليها.

إن الاستبانات تمكن من الاتصال بعدد كبير من الموظفين وبالتالي إمكانية الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات وبسرعة مع تسجيل أقل تكلفة اقتصادية غير أنها مكلفة من حيث الجهد والوقت وتواجه خطر المبالغة والغموض والإيجاز وعدم الدقة في إجابات المستقصين قد تكون ناتجة عن مستوياتهم المتدنية أو طريقتهم السريعة في التعامل مع الأسئلة.

— **المقابلات الشخصية:** كثيرا ما يتم استخدام هذا الأسلوب بالمنظمات بحيث يتصل فيه القائم بالتحليل الوظيفي بالموظف أو الرؤساء والمشرفين أو مجموعة من الموظفين بغرض الحصول على المعلومات اللازمة حول الوظيفة المعنية من حيث الطبيعة والغرض والأدوات المستخدمة والظروف المحيطة وكذا التغييرات الحاصلة، ما يميز هذا الأسلوب البساطة والسرعة والدقة في جمع المعلومات وكذا الحصول على ما يصعب توفيره عن طريق الملاحظة أو الاستبيان من آراء ووجهات نظر ونشاطات وسلوكيات غير متكررة، كما يتيح هذا الأسلوب للمحلل شرح أهداف التحليل وكسب ثقة الموظفين بتفاهمهم وتجاوبهم مع الأسئلة، غير أن خوف الموظف من عملية التحليل تعتبر عائق كبير لهذه الطريقة من حيث المبالغة والتضليل والتزييف والمغالطات في

المعلومات التي قد يعطيها الموظف لاعتقاده بأنه سوف تستخدم في تقييم أدائه أو مراقبته ومتابعته أو قد ينجم عن هذه العملية إجراءات لصالحه أو ضده. وإذا تعلق الأمر بوظائف متعددة فإن هذا يأخذ وقت ويتطلب جهد.

هذا ونشير إلى أن نجاعة ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على درجة التعاون بين كل الأطراف، المحلل مع مشرف في اختيار الأنسب من الموظفين لإجراء المقابلة، والمحلل مع الموظفين في إدارة الحوار وتبادل الاحترام والابتعاد عن الجدال وفيما يخص المقابلة يجب الإعداد المسبق والمنظم لها بتوفير الجو الإيجابي وإتباع التدرج والتسلسل والترتيب في طرح الأسئلة، ولا يجب الإغفال عن التأكد من المعلومات المحصل عليها ومراجعتها. وفيما يلي جدول يلخص مزايا الأساليب الثلاثة السابقة من حيث التكلفة والوقت ودقة المعلومات:

الجدول رقم 01: مزايا أهم أساليب جمع المعلومات حول الوظائف

| الأسلوب<br>المعيار | الملاحظة الشخصية | الاستقصاء | المقابلة الشخصية |
|--------------------|------------------|-----------|------------------|
| الوقت              | طويل             | قصير      | طويل             |
| التكلفة            | عالية            | منخفضة    | عالية            |
| دقة المعلومات      | عالية            | منخفضة    | عالية            |

ز. استخدامات تحليل الوظائف: إن نتائج عملية تحليل الوظائف تعتبر قاعدة أساسية أو ركيزة مهمة تبنى عليها

قرارات مختلفة متعلقة بالعنصر البشري في المنظمة ومن أهمها:

- تخطيط الموارد البشرية: تعتمد هذه الوظيفة بشكل مطلق على نتائج عملية تحليل الوظائف، إذ لا يمكن تقدير حاجة الوظائف الكمية والتنوعية من الأفراد دون امتلاك معلومات حول متطلبات ومواصفات الوظيفة المختلفة.
- الاختيار والتأهيل: إن اختيار أفراد يكون وفق مواصفات ومؤهلات وأعداد معينة تجعلهم قادرين على أداء الوظائف المراد شغلها في المنظمة ولا يمكن أن لهذه العملية أن تنجح أو أن تؤدي النتيجة المرجوة منها دون الاعتماد على أساس منطقي سليم يوفر المعلومات حول ذلك، وهذا ما يمكن الحصول عليه من خلال عملية تحليل الوظيفة.

- التدريب والتنمية: تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد مهارات وقدرات وسلوكيات معينة تتطلبها أداء الوظائف التي يشغلونها، وعليه فإن قرارات التدريب والتنمية تركز أساساً على معلومات تصف الوظائف وتوفرها عملية التحليل الوظيفي.
- تقييم الأداء: تمكن نتائج عملية تحليل الوظائف من وضع المعايير التي على ضوءها يتم تحديد مستوى الأداء المطلوب إنجازه من طرف الأفراد ومقارنته بالحقق فعلاً.
- تحديد التعويضات (الرواتب والأجور): الوظائف بالمنظمة تختلف من حيث المهارات والقدرات والظروف وكذا المخاطر المصاحبة وعملية تحليل الوظائف توفر معلومات حول ذلك، يمكن اعتمادها كمعايير لتحديد الأجور والرواتب ومختلف التعويضات المالية بحيث هناك تناسب طردي معها إذ كلما تطلب العمل بوظيفة ما مهارة أكبر أو خطورة أكبر كان التعويض المالي أكبر.
- إدارة المسارات الوظيفية: يتنقل العامل خلال مسيرته العملية بالمنظمة من وظيفة لأخرى من خلال الترقية أو النقل، وفي كل الحالات سيكون أمامه مزاولة وظيفة جديدة تختلف عن سابقتها من حيث الخصائص والمواصفات والمهارات والقدرات المطلوبة، وعليه لا بد من تحديدها حتى يتسنى مقارنتها مع ما يمتلكه الموظف المرشح لشغلها من خصائص وإمكانات تمكنه من ذلك، الأمر الذي يستدعي اللجوء إلى نتائج تحليل الوظائف بالمنظمة لما توفره من معلومات حول ذلك.
- تطوير برامج الصحة والسلامة: يتعرض الأفراد أثناء أداء وظائفهم للحوادث والإصابات والأمراض ووجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل جاهدة على حمايتهم والتقليل منها وحتى يتيسر لها القيام بذلك على أكمل وجه بوضع برامج السلامة والحماية الضرورية لا بد وأن تمتلك المعلومات الضرورية عن كل المخاطر والحوادث المتعلقة بكل الوظائف والتي هي نتاج لعملية تحليل الوظائف.

**2. توصيف الوظائف:** شكل تعريفي تفصيلي مكتوب يضم وصف شامل للوظيفة فيما يخص أهدافها، نشاطاتها، مهامها، ظروفها ومواصفاتها شاغلها.

**3. تصميم الوظائف:** إن تحقيق المواءمة بين الوظيفة والفرد والمنظمة يتطلب تحديد مضمون وحدود العمل من خلال عملية تصميم الوظائف والتي سنتناولها فيمى العناصر التالية:

**أ. تعريف تصميم الوظائف:** تصميم الوظائف يقصد به التحديد الكمي والنوعي لما تتضمنه الوظيفة من نشاطات ومهام، وتجميعها باعتماد معايير التشابه والتكامل والتتابع (تجميع الأنشطة في مهام، والمهام في وظيفة).

**ب. عناصر تصميم الوظيفة:** إن عملية تصميم الوظائف تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

– **العناصر التنظيمية:** يعتبر المدخل الميكانيكي بقيادة فريدريك تايلور هو المدخل الذي ركز على تضمين العناصر التنظيمية في تصميم الوظائف من خلال التركيز على الوظيفة دون موظف ممثلاً في تحديد المهام الضرورية لكل وظيفة واستبعاد تلك غير الضرورية مع مراعاة التابع والانسائية في الأداء حتى يتحقق الهدف الأساسي والمتمثل في الرفع في الإنتاجية إلى أعلى مستوياتها، ومن بين أهم الدراسات التي تناولت هذا نجد دراسة الحركة والزمن والتي قامت وفق الخطوات التالية:

- تحديد وتسجيل الحركة التي تتطلبها العملية الصناعية.
- تقسيم كل حركة إلى أجزاء حركية.
- قياس توقيت كل حركة جزئية.
- تحليل المعلومات (الحركة والوقت الذي تستهلكه).
- استبعاد الحركات غير الضرورية.
- إعادة تنظيم وتشكيل العملية من جديد بالأسلوب العقلاني الرشيد.

– **العناصر السلوكية:** يعتبر المدخل الدافعي المدخل الذي تبني هذا العنصر عند تصميم الوظائف بالتركيز على المهارات وأهمية المهام من أجل إشباع الدوافع الذاتية للأفراد.

– **العناصر البيئية:** أي أن تصميم الوظائف لا بد وأن يتم في ظل مجموعة من القيود والمتغيرات البيئية المؤثرة على مواصفات وخصائص العمل وعلى الأفراد وعلى الأوضاع الاجتماعية.

ج. **سياسات تصميم الوظائف:** عند تصميم المنظمة لوظائفها يمكن أن تتبع السياسات التالية:

- ✓ سياسة التخصص الوظيفي: تضمين الوظيفة أقل عدد ممكن من المهام ويتخصص الفرد في أدائها.
- ✓ سياسة الإثراء الوظيفي: إن الوصول إلى وظائف بها جوانب إثرائية يعني زيادة عمق الوظيفة وتوسيعها عمودياً بتغيير محتواها وتضمينها أكبر عدد ممكن من المهام لتتيح للفرد استخدام مهاراته وتطويرها (التحميل عمودي أي إضافة صلاحيات جديدة كالإشراف مثلاً).
- ✓ سياسة التناوب الوظيفي: أي قيام الأفراد بالتنقل بين وظائف المنظمة للتعرف عليها وتحسين مهاراتهم وخبراتهم. من خلال هذه السياسة يتحفز الموظفون لتقديم أداء أفضل نتيجة لتجدد حماسهم وعلاقتهم مع زملاء ومشرفين آخرين وتخلصهم على الملل والضجر الناتج عن الرتابة في وظيفة واحدة.
- ✓ سياسة توسيع الوظيفة: سياسة تتوسط السياستين السابقتين تتضمن زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة دون اشتغالها على المهام الإشرافية (تحميل أفقي أي إضافة مهام بنفس المسؤولية) وذلك خاصة في الوظائف ذات التخصص العالي. وتهدف هذه السياسة إلى التقليل من النفقات وتعظيم

الاستفادة من الموارد البشرية بالمنظمة من خلال التنويع وممارسة مهام إضافية. غير أن اقتصار هذا التنويع على نفس المستوى يؤدي بالموظف إلى حالات عدم الرضا والضجر والملل وغياب عنصر التشويق في الأداء ومن أجل ذلك وعند اعتماد هذه السياسة يمنح للموظف حرية التصرف في وقت العمل من خلال أسلوب العمل المرن للقضاء على النتائج السلبية لهذه السياسة.

## ملخص المحاضرة الثانية

تناولنا في هذه المحاضرة وظيفة من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي على أساسها يتم اتخاذ العديد من القرارات الوظيفية وهي وظيفة تحليل وتصميم الوظائف، وتطرقنا إلى المفهوم والأهمية والأهداف وكذا استخدامات المعلومات المحصل عليها من هذه الوظيفة بالإضافة إلى الطرق المستخدمة في التحليل من ملاحظة واستقصاء ومقابلة، لنعرج فيما بعد على التصميم بمفهومه وكذا سياساته المختلفة من إثراء وتخصيص وتنويع وتوسيع الوظيفة.

## أسئلة المحاضرة الثانية

النموذج الأول: أجب عن الأسئلة التالي:

1. ماذا نقصد بعملية تحليل الوظائف؟ وما هي أهدافها؟
2. فيما يتم استخدام نتائج عملية تحليل الوظائف؟
3. ماذا يقصد بتصميم الوظيفة؟ وما هي عناصرها؟

النموذج الثاني: اشرح ما يلي:

1. توصيف الوظيفة:
2. مبدأ الملموسية في تحليل الوظائف:
3. مبدأ المرونة في تحليل الوظائف:

النموذج الثالث: قارن بين كل من:

1. التحميل العمودي للوظائف والتحميل الأفقي للوظائف.
2. الاستقصاء والمقابلة الشخصية والملاحظة الشخصية:

النموذج الرابع: ضع المفهوم المناسب في الفراغ المخصص.

1. استفادة إدارة الموارد البشرية من نتائج تحليل الوظائف في صناعة واتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعنصر البشري  
نعني به أحد مبادئ تحليل الوظيفة هو مبدأ .....
2. يتطلب إجراء المقابلات الشخصية تكاليف ..... ووقت ..... و يترتب عنها معلومات  
دقتها .....
3. قيام الأفراد بالتنقل بين وظائف المنظمة للتعرف عليها وتحسين مهاراتهم وخبراتهم نعني بها سياسة  
.....
4. عند الاعتماد على الاستقصاءات في جمع المعلومات عن الوظائف فإنه يشترط فيها: .....  
و ..... و ..... و ..... و .....

## النموذج الخامس: ضع سطرًا تحت الإجابة الصحيحة

1. تضمين الوظيفة أقل عدد ممكن من المهام ويتخصص الفرد في أدائها تمثل سياسة:
 

التخصيص الوظيفي التوسيع الوظيفي الإثراء الوظيفي
2. زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة دون اشتغالها على المهام الإشرافية تمثل سياسة:
 

التخصيص الوظيفي التوسيع الوظيفي الإثراء الوظيفي
3. تحديد المهام الضرورية لكل وظيفة واستبعاد تلك غير الضرورية يدخل ضمن عناصر تصميم الوظيفة:
 

التنظيمية السلوكية البيئية
4. دراسة الحركة والزمن قام بها المفكر:
 

هنري فايول فريدريك تايلور ماكس ويبر

## النموذج السادس: حدد الخطأ والصحيح من العبارات، وفي حالة الخطأ صحح ما تحته خط.

1. مثال: تصنف المهام التي تشكل جوهر وظيفة الإنتاج في خمسة أقسام وظيفية.
 

خطأ والصحيح هو ثلاثة أقسام وظيفية
2. المدخل الذي ركز على تضمين العناصر التنظيمية في تصميم الوظائف هو المدخل السلوكي.
 

.....
3. يتطلب عينة الوظائف التي يتم تحديدا لإجراء عملية التحليل تسمى بنطاق التحليل.
 

.....
4. دقة المعلومات التي يتم جمعها من طريقة الاستقصاء عالية.
 

.....
5. الوقت الذي تستغرقه الملاحظة الشخصية في جمع المعلومات قصير مقارنة بالاستقصاء.
 

.....

## النموذج السابع: أسئلة للبحث والتفكير:

1. في رأيك هل اعتماد خطوات تحليل الوظائف كافي لإعطاء نتائج دقيقة أم هناك اعتبارات أخرى يمكن تقديمها لزيادة فاعلية تحليل الوظائف.
2. ما هي مبررات تحليل وتوصيف الوظائف؟ وهل يكفي القيام بها مرة واحدة عند التأسيس؟

## المحاضرة الثالثة: تخطيط الموارد البشرية

إن أي منظمة تنجز أعمالها وتحقق أهدافها من خلال موارد بشرية تتوفر فيها المتطلبات الكمية والنوعية المناسبة لذلك، الأمر الذي يلزمها إجراء تخطيط لاحتياجاتها البشرية.

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية أحد المهمات الأساسية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية والتي تسعى من خلالها إلى التنبؤ وتحديد الاحتياجات من العمالة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها وتنميتها.

**1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:** تشكل الموازنة بين ما هو متاح من عمالة وما هو مطلوب محور العملية التخطيطية، وعليه يمكن تعريف تخطيط احتياجات الموارد البشرية بعملية مقارنة العمالة المتوفرة أثناء فترة إعداد الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات اللازمة لإحداث التوازن المطلوب.

**2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:** إن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يمكننا من المعرفة الكمية والنوعية في حالة ما إذا كان هناك عجز أو فائض في العمالة في مختلف المجالات على مستوى المنظمة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لتجائها (الاستغناء، النقل، الترقية، التدريب، التعويض، إلخ)

**3. خطوات تخطيط الموارد البشرية:** تمر عملية التخطيط للاحتياجات البشرية بالمراحل التالية:  
— تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية كما ونوعا والفترة المناسبة لتعيينهم، وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على العديد من الطرق أهمها:

• **طريقة دلفي:** تعتمد هذه الطريقة على الرأي الجماعي في ظل عدم نجاعة الأساليب الإحصائية أو الآراء الفردية، إذ تأخذ هذه الطريقة بآراء ذوي الخبرة والمتخصصين في الموارد البشرية لتقدير الاحتياجات وذلك وفق الخطوات التالية:

- ✓ أولا: يجب تحديد المشكلة المراد معالجتها تحديدا دقيقا ليتم تصميم استبيان يتناسب معها.
- ✓ ثانيا: لا بد من اختيار الأشخاص المناسبين من المتخصصين وذوي الخبرة ممن لهم علاقة بموضوع المشكلة.
- ✓ ثالثا: الاعتماد على شخص يقوم بالتنسيق بين الخبراء حيث يقوم باستقبال إجاباتهم وآرائهم ليوزع رأي كل خبير على زملائه البقية لإعادة النظر في رأيه مقارنة بهم.
- ✓ رابعا: تكرار العملية والقيام بجولات من أجل تقريب وجهات النظر أو التقديرات فيما يخص احتياجات المنظمة من العمالة.

ونشير إلى أنه ليس من الضروري تحقيق اتفاق كلي أو مطلق بين الخبراء بل يكفي تقريب الآراء أقصى ما يمكن من أجل الوصول لأحسن تقدير.

● **تحليل عبء العمل:** تعتمد أساساً على تحديد كمية العمل المطلوبة للقيام بأي وظيفة سواء في الحاضر أو

المستقبل، وبالتالي فإنها تأخذ بعين الاعتبار الارتباط الموجود حجم الإنتاج والمبيعات وبين حجم الموارد البشرية المطلوبة، واعتماد هذه الطريقة يتطلب توفر المعطيات التالية:

✓ حجم العمل المطلوب خلال فترة معينة (بالوحدات مثلاً)

✓ متوسط مدة العمل لكل وحدة خلال نفس الفترة.

✓ معدل ساعات العمل اللازمة خلال فترة معينة.

فمثلاً: مؤسسة تحتاج لحجم عمالة معين لتعبئة صناديق بمنتج ما، وكانت لنا البيانات التالية:

✓ حجم العمل السنوي المطلوب 403200 صندوق

✓ متوسط مدة العمل لكل وحدة: تعبئة كل صندوق تتطلب فترة زمنية تقدر بـ 6 دقائق.

✓ معدل ساعات العمل اللازمة: 8 ساعات عمل يوميا لكل موظف

إذن نلاحظ أن المؤسسة تحتاج إلى 2419200 دقيقة ( $403200 \times 6$ ) لإنجاز العمل أي ما يعادل

40320 ساعة عمل سنويا ( $2419200 / 60$ )، أي 112 ساعة عمل يوميا ( $40320 / 360$ )،

وكل موظف يعمل 8 ساعات عمل يوميا، إذن تحتاج المؤسسة إلى 14 موظف لإنجاز العمل المطلوب ( $112 / 8$ ).

لنفرض الآن أن المؤسسة تحتاج لتعبئة 201600 صندوق في الفترة القادمة، إذن عبء العمل يصير:

604800 صندوق ( $201600 + 403200$ )، وهنا المؤسسة تحتاج إلى 3628800 دقيقة

( $604800 \times 6$ ) لإنجاز العمل أي ما يعادل 60480 ساعة عمل سنويا ( $3628800 / 60$ )، أي

168 ساعة عمل يوميا ( $60480 / 360$ )، وكل موظف يعمل 8 ساعات عمل يوميا، إذن تحتاج

المؤسسة إلى 21 موظف لإنجاز العمل المطلوب ( $168 / 8$ ).

نلاحظ أن الحاجة المستقبلية تختلف عن الحاجة الحالية بـ 7 موظفين (21 عوض 14 موظف للفترة

الحالية).

● **تحليل قوة العمل:** يعتمد هذا التحليل على نتائج التحليل السابق لعبء العمل، إذ لاحظنا حاجة

المؤسسة لـ 15 عامل حالياً و 20 عامل مستقبلاً، وقد لا يكفي هذا العدد ولا يمكن المؤسسة من إنجاز

العمل إذا ما أخذنا بعين الاعتبار بعض الحالات أو الاستثناءات التي قد تحدث كغياب العمل أو إجازاتهم، فمثلاً:

مجموع ساعات الغياب في السنة هو: 72 ساعة، أي بمعدل 0.2 ساعة (12 دقائق يومياً) مجموع أيام الإجازات في السنة هو: 36 يوم أي 288 ساعة في السنة أي بمعدل 0.8 ساعة يومياً (48 دقيقة يومياً).

إذن مجموع ساعات الغياب مع الإجازات هو 360 ساعة سنوياً أي ما يعادل 1 ساعة يومياً، وبالتالي حجم العمالة اللازم لإنجاز العمل في الفترة الحالية هو 16 عامل (7/112)، أما في الفترة المستقبلية هو 24 (7/168). لاحظ هنا أن العدد المطلوب لإنجاز العمل والمحدد بأسلوب قوة العمل يخالف عن العدد المحدد بأسلوب تحليل عبء العمل.

- **تحليل النسب:** إن طريقة تحليل عبء العمل وتحليل قوة العمل تستخدم عادة في التنبؤ بحجم العمالة المباشرة، مثلاً يمكن تقدير الحجم الأمثل للعاملين، وذلك بقسمة حجم العمالة الكلية بالمنظمة على عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية، أو تقدير الحجم الأمثل للإدارة القانونية عن طريق قسمة عدد القضايا المطروحة حالياً أمام المحاكم أو المحتمل طرحها على عدد القانونيين بالإدارة القانونية.
- تلك النسب تكون ذات فائدة محددة لخبراء تخطيط الموارد، إذا لم تتم مقارنتها بنسب السنوات الماضية، أو مقارنتها بنسب متماثلة في منظمات مشابهة. تلك المقارنة تؤدي إلى معرفة حالات العمالة الزائدة أو الناقصة، يمكن استخدام نسب الإنتاجية خلال الفترة الماضية للتنبؤ بحجم العمالة المستقبلية عن طريق المعادلة التالية: معدل الإنتاجية التاريخي = عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدراً بالساعات مثلاً ÷ عدد العاملين.

— **تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:** وتتعلق بدراسة وتحليل الموارد البشرية المتوفرة حالياً في المنظمة وكذا في سوق العمل، ثم الاختيار بين المصدرين من حيث القدرة على الإيفاء باحتياجات المنظمة وكذا التكلفة المالية. وبهذا الصدد يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام عدة طرق لتقدير العرض من العمالة الداخلي (مخزون المهارات، خرائط الترقية والإحلال مثلاً) والخارجي (تحليل سوق اليد العاملة، المتغيرات الديمغرافية). وفيمايلي شرح لأهم الطرق المستخدمة:

- **مخزون المهارات:** يمثل قاعدة معلوماتية مهمة تضم قائمة بأسماء العاملين حالياً بالمنظمة بكل تفاصيلهم المتعلقة ب: اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية، مؤهلاته وخبراته، البرامج التدريبية التي أشارك بها، نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسين، الغياب

والجزاءات التأديبية أن وجدت، القابلية للترقية وتحمل المسؤولية على مستوى أعلى، التطلعات والطموح للترقية أو في تغيير مساره الوظيفي. هذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بشأن ترقية ونقل وتدريب الموظفين وأحقية كل موظف بذلك.

- **خرائط الترقية والإحلال:** تستخدم لملء الوظائف التي قد تصبح شاغرة في المستقبل فهي تحضير مسبق لأولئك الموظفين الممكن إحلالهم مكان موظفين آخرين، وهي توضح شاغل الوظيفة الحالي والمرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته. ويتم اللجوء لهذه الخرائط لتفادي الارتباك والخلل الممكن حدوثه بسبب شغور أي وظيفة مما يؤدي لاتخاذ قرارات عشوائية ليست في المستوى. ويتطلب إعداد مثل هذه الخرائط تعاون مختلف المختصين في مختلف المصالح والمستويات حتى يتسنى ترشيح الأسماء التي ستظهر في الخريطة على أن يكون ذلك في سرية تامة.
- **خرائط النمو الوظيفي:** توضح المسارات التي يمكن أن يسلكها أو يتدرج فيها الموظف بالمنظمة إلى غاية وصوله إلى الوظائف العليا. هذا ويمكن رسمها في الهيكل التنظيمي للمنظمة بألوان مغايرة، ونشير إلى أنه يمكن رسم مسارات أو خرائط النمو لوظيفة ما بغض النظر عن شاغلها، كما يمكن رسم الخريطة لفرد ما حسب جاهزيته واستعداداته.

- وضع خطة عمل تفصيلية لما يجب اتخاذه من قرارات مثل تلك المتعلقة بالانتقاء والتوظيف، الترقية والنقل والتقاعد، التدريب والتطوير، التعويض والتحفيز، إدارة المسار الوظيفي.
- تنفيذ الخطة ومتابعتها: ترجمة الخطة إلى أعمال وأفراد يقومون بتلك الأعمال وفق جدول زمني محدد.
- متابعة ومراقبة الخطة بتقييم كفاءتها وفعاليتها والوقوف على سلبياتها وإيجابياتها، بغرض الحكم على مدى نجاحها في توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة.

#### 4. موازنة الطلب بالعرض على العمالة: عند مقابلة العمالة المتاحة بالعمالة المطلوبة نميز إلى الحالات التالية:

- **العجز:** زيادة الطلب على العرض وتوجهه المنظمة بمجموعة من الإجراءات: اللجوء إلى مصادر توظيف جديدة، اللجوء إلى العمالة المؤقتة، تسهيل عملية الاختيار والتقليل من شروط الالتحاق بالوظيفة، تحسين التعويضات، تدريب وتطوير العمال الحاليين، إحلال التكنولوجيا محل العمال... إلخ.
- **الفائض:** زيادة العرض على الطلب وتواجهه المنظمة بمجموعة من الإجراءات أيضا مثل توقيف التوظيف، تخفيض ساعات العمل، التقاعد المبكر، إنهاء الخدمة لبعض العمال، العطل بدون مرتب، إلخ.
- **العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى:** هنا تلجأ المنظمة إلى تغطية النقص بما هو فائض بالعمل على إعادة تأهيل العمال وتدريبهم على أداء الوظائف التي تعاني عجزا في العمالة.

## ملخص المحاضرة الثالث

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية أحد المهمات الأساسية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية والتي تسعى من خلالها إلى التنبؤ وتحديد الاحتياجات من العمالة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها وتنميتها. ويتم ذلك بالمقارنة بين ما هو مطلوب من العمالة وما هو معروض مع اتخاذ التدابير اللازمة في حالة وجود الفائض أو العجز، لذلك كان على المنظمة عند ممارسة التخطيط أن تقوم بتقدير الطلب على العمالة ولها في ذلك مجموعة من الأساليب ( طريقة دلفي، تحليل قوة العمل، وتحليل النسب)، ثم تقوم بتقدير عرض العمالة وهنا أيضا لها أساليب متعددة (مخزون المهارات، خرائط الإحلال، خرائط النمو)، لتقوم فيما بعد بالمقارنة فلن كان هناك عجز كان لها خيارات متعددة تقوم بها لتغطيته (مثلا: اللجوء إلى مصادر توظيف جديدة، اللجوء إلى العمالة المؤقتة،..)، وإن كان هناك فائض أيضا هناك حلول ممكن اتباعها (مثلا: التقاعد المبكر، إنهاء الخدمة لبعض العمال، العطل بدون مرتب،...).

## أسئلة المحاضرة الثالثة

النموذج الأول: أجب عن الأسئلة التالي:

1. ماذا نقصد بتخطيط الموارد البشرية؟ وما هي خطواتها؟
2. ما هي الخطوات المتبعة لتحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية عند استخدام طريقة دلفي؟
3. متى يكون هناك عجز في العمالة؟ وما هي الإجراءات المتبعة لمواجهته؟
4. ماذا نقصد بفائض العمالة؟ وكيف نواجهه؟

النموذج الثاني: اشرح ما يلي:

1. طريقة تحليل العمل لتحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:
2. مخزون المهارات

النموذج الثالث: قارن بين كل من:

1. خرائط الترقية والإحلال وخرائط النمو الوظيفي.
2. طرق تحديد الطلب على العمالة: تحليل عبء العمل وتحليل قوة العمل وتحليل النسب.

النموذج الرابع: أسئلة للبحث وللتفكير

1. من بين الأساليب الكمية المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية نجد سلاسل ماركوف، اشرحها وأعط مثالا توضيحيا عن ذلك.

إن معيار الإنتاجية مهم بالنسبة للمنظمات التي تريد التخلص من القوة العاملة الفائضة وذلك من خلال ثلاث طرق أساسية. اذكرها وشرحها.

## المحاضرة الرابعة: الاستقطاب والتوظيف

إن إدارة الموارد البشرية وبعد قيامها بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وعند حالة العجز ممثلاً في الطلب على العمالة أقل من العرض فإنها تلجأ لإجراءات متعددة لتغطيته ومن بينها نجد التوظيف. وتسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التوظيف إلى البحث عن الكفاءات المؤهلة التي يمكن لها أن تشغل الوظائف الشاغرة من خلال ثلاث عمليات أساسية: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

## 1. استقطاب الموارد البشرية:

عندما تتجه المنظمة إلى تغطية عجزها في العمالة عن الطريق التوظيف فلا بد لها أن تمر أولاً بعملية الاستقطاب لمعرفة وتحديد المرشحين الممكن لهم تلبية احتياجاتها المحددة في مرحلة التخطيط، وهنا المنظمة أمامها خطوات متتابعة ومتكاملة ويمكنها الاستفادة من أساليب وطرق كما يجب عليها أن تراعي العوامل المؤثرة على العملية وأن تقوم باستمرار بتقييمها.

أ. تعريف الاستقطاب: هو عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة لاختيار الأنسب والأكفأ منهم وهي تتم وفق مجموعة من الإجراءات والخطوات تقوم بها المنظمة لتشجيع أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل للتقدم والترشيح لشغل الوظائف المتاحة، ونشير إلى أن عملية الاستقطاب تضبطه علاقة مشتركة تبادلية بين المنظمة والفرد بحث كل منهما يحتاج الآخر لتلبية احتياجاته وتحقيق أهدافه. وعلى العموم تنطوي عملية الاستقطاب هذه على مجموعة من النقاط الأساسية هي:

- الاستقطاب هو امتداد طبيعي لعملية التخطيط للموارد البشرية باعتبارها الخطوة الأولى من خطوات تنفيذ خطط الموارد البشرية.

- الاستقطاب هو عملية بحث عن الأفراد الأنسب للوظائف الشاغرة.

- الاستقطاب هو عملية جذب للأفراد الذين يمكن الاختيار من بينهم وفق خطوات محددة لشغل الوظيفة الشاغرة.

- الاستقطاب يعرف بالوظائف الشاغرة لطالبيها ويوفر لهم الفرصة لاختيار الأنسب منها لكفاءاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم.

- الاستقطاب عملية ربط بين من يطلب الوظيفة ومن يعرضها ويمنح للطرفين فرصة الاختيار لبعضهما البعض.

ب. أهمية الاستقطاب: يعتبر الاستقطاب من الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تخصص لها كل الوقت والجهد حتى تنجح وتؤدي الدور المنوط بها، وهذه الأهمية تبرز في كون أن منظمات أمريكية وأخرى يابانية رأت أن مستقبلها بأيدي أقل موظفيها وأن لعبة الحصول على الأفضل هي اللعبة الأساسية التنافسية بين المنظمات في الوقت الراهن معتبرة أن الإبداع مصدره المبدعين ولا بد من السعي وراءه واكتشاف وجذب العناصر المناسبة لشغل المناصب الشاغرة ومحاولة التوفيق والتقريب بين الفرد طالب الوظيفة صاحب المؤهلات والقدرات والمهارات والمنظمة بوظائفها الشاغرة ذات الوصف المحدد وعليه يتم تمكين الأول من استغلال ما يملك والثاني من الاستفادة من الأنسب وهذا تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، الأمر الذي ينعكس على كل العمليات المتعلقة بمختلف وظائف المنظمة.

#### ج. أهداف عملية الاستقطاب:

- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظيفة بأقل تكلفة.
- نقل معلومات كاملة ودقيقة للمرشحين حول الوظائف الشاغرة التي تتناسب وقدراتهم والتي يمكنهم الترشح لشغلها.
- تحييد العناصر غير المؤهلة لشغل الوظيفة وتقليلها، الأمر الذي يحسن من عملية الاختيار ويزيد من فعاليتها ويقلل الوقت والجهد المخصص للتعامل معها.
- زيادة فعالية المنظمة وتحسين إنتاجيتها من خلال الاستفادة من الكفاءات التي تم استقطابها واختيار وتعيين الأحسن منها.

#### د. خطوات عملية الاستقطاب: تمر عملية استقطاب المرشحين للوظائف الشاغرة بالمراحل التالية:

- تحديد الحاجة لعاملين إضافيين.
- تحديد أسلوب تلبية الطلب
- تحديد مصدر الحصول على موظفين جدد.
- تحديد الوسيلة المناسبة لاستقطاب المرشحين.

#### هـ. مصادر الاستقطاب: المصدر يمثل الجهة أو المكان الذي تتوفر فيه العناصر البشرية التي تلبي احتياجات

المنظمة فيما يخص الوظائف الشاغرة، ويمكن أن نميز بين مصدرين تعتمد عليهما المنظمة في ذلك وهما:

— المصادر الداخلية: ومن أهمها:

- **مخزون المهارات:** تمثل قاعدة بياناتية تتحدث باستمرار وتتضمن معلومات تفصيلية حول مهارات وقابليات الموظفين بالمنظمة والتي يمكن اللجوء إليها عند المفاضلة بينهم من أجل شغل وظيفة ما عند الحاجة، ومن بين أهم المعلومات التي تحتويها نجد:
  - ✓ اسم الموظف وعمره وحالته الاجتماعية.
  - ✓ المؤهلات العلمية والخبرات السابقة.
  - ✓ البرامج التدريبية التي اشترك فيها وكذا الامتحانات التي اجتازها.
  - ✓ نتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة مع إبراز نقاط القوة والضعف. ومعدل التحسن.
  - ✓ الغيابات والجزاءات التأديبية إن وجدت.
  - ✓ القابلية للترقية وتحمل مسؤوليات أعلى.
  - ✓ تطلعات وطموحات الموظف في تقلد مراكز وظيفية أعلى.
- **الترقية الداخلية:** ونعني بها ترقية الموظف داخل المنظمة إلى وظيفة أخرى أعلى من الوظيفة التي يشغلها ولكنها تختلف عنها في المسؤوليات والصلاحيات والواجبات وكذا المزايا المادية والمعنوية وذلك بناء على الأقدمية أو الجدارة أو الإثنتين معا، والاعتماد على هذا المصدر يتيح الاستخدام الأمثل للموظفين وإشباع حاجاتهم المعنوية وكذا إعطائهم الفرصة لتجسيد طموحاتهم في التطور وبلوغ مراتب أعلى، ويخلق المنافسة بينهم لتقديم الأفضل كما يغرس فيهم روح الولاء والإخلاص.
- **النقل الوظيفي:** يختلف مفهوم النقل الوظيفي عن الترقية وعادة ما تكون حركة الموظفين وفق هذا المصدر أفقية أي من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى في نفس الوحدة أو الفرع أو ما بين الوحدات والفروع، فيتم الحفاظ على نفس المسؤوليات والصلاحيات والواجبات وكذا المزايا المادية والمعنوية، وقد تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر في حالة عدم توفر المصادر الخارجية على عناصر يمكنها شغل الوظيفة، كما يمكن الاعتماد على هذا المصدر أيضا استجابة لظروف العامل أو العمل، هذا ونشير إلى أنه إذا ما تم نقل الموظف إلى وظيفة تناسب مؤهلاته فهذا يعتبر نقل إيجابي وإلا فإنه سلبي.
- **المعارف والأصدقاء:** من خلاله يتم سؤال العاملين بالمنظمة شفها أو كتابيا عن طريق الإعلانات حول الأشخاص الذين يعرفونهم وتتوفر فيهم المهارات والقدرات المناسبة واللازمة لشغل الوظائف الشاغرة مقابل الحصول على مكافآت مالية، ويعتبر هذا المصدر غير مكلف ويوفر معلومات صحيحة ودقيقة وعلى درجة عالية من الثقة، كما أنه يوفر جو اجتماعي خاص داخل المنظمة من خلال روح الألفة والتعاون بين العاملين.

– المصادر الخارجية: في حالة ما تعذر على المنظمة تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية من العرض

الداخلي للعمالة أو إذا ما أرادت تنويع المهارات البشرية التي تحوزها وبث دماء جديدة للمنظمة فإنها

تلجأ جهات خارج المنظمة لتحقيق ذلك، ومن بين أهم المصادر الخارجية نجد:

● **التقدم المباشر للمنظمة:** قد تحصل المنظمة على مواردها البشرية من طلبات أفراد لم توجه لهم

جهود الاستقطاب بل لم يتم التواصل معهم بتاتا، ولكن رغبتهم في العمل قادتهم إلى تقديم طلبات

عمل مباشرة لدى المنظمة، طبعاً هو مصدر مهم ولا يمكن إهماله فقد يفيدون المنظمة ويشكلون

أحد كوادرها المستقبلية المهمة خاصة في ظل الرغبة في العمل التي يتمتعون بها، لكن هذا لا ينفي

الوقوف على مهاراتهم وقدراتهم ومدى تطابقها مع مواصفات ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

● **الإعلان:** من أكثر الطرق شيوعاً لما تمكنه من إمكانية الوصول إلى شريحة كبيرة من المرشحين لشغل

الوظيفة، وحتى تتحقق فعالية الإعلان لابد وأن يتضمن المعلومات اللازمة والدقيقة حول الوظيفة

الشاغرة ومواصفات المرشح المطلوب لشغلها وكذا إجراءات الترشح، هذا ويجب اختيار الوسيلة

المناسبة لعرض الإعلان ومن الوسائل المستخدمة نجد:

✓ **الجرائد:** وسيلة جيدة إذا ما أرادت المنظمة الوصول إلى قطاع واسع وبسرعة باعتبارها وسيلة

منتشرة وكثيرة الاستخدام وسط الجمهور، غير أنها مكلفة ولا تستهدف فئة محددة، الأمر الذي

ينجر عنه جذب عناصر عديدة بغض النظر عن نوعيتهم.

✓ **المجلات:** هي الأخرى وسيلة جيدة تمكن المنظمة من استهداف فئة معينة بمهارات معينة في

مناطق جغرافية مختلفة وهي أكثر تحديداً من الصحف غير أنها بطيئة نوعاً ما في الاتصال.

✓ **الإذاعة والتلفزيون:** هو أكثر تكلفة من الجرائد والمجلات، غير أنه تظهر فعاليته أكثر في الحالات

المستعجلة والطارئة لملء الوظائف الشاغرة.

هذا ولا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط لنجاح الإعلان منها:

□ الاختيار السليم للوسيلة المستخدمة بحيث يتم استخدام أكثرها شيوعاً وانتشاراً بين الناس من

أجل استهداف كل الشرائح.

□ احتوائه على كل المعلومات الضرورية الخاصة بالوظيفة الشاغرة ومواصفات مرشحها وكذا

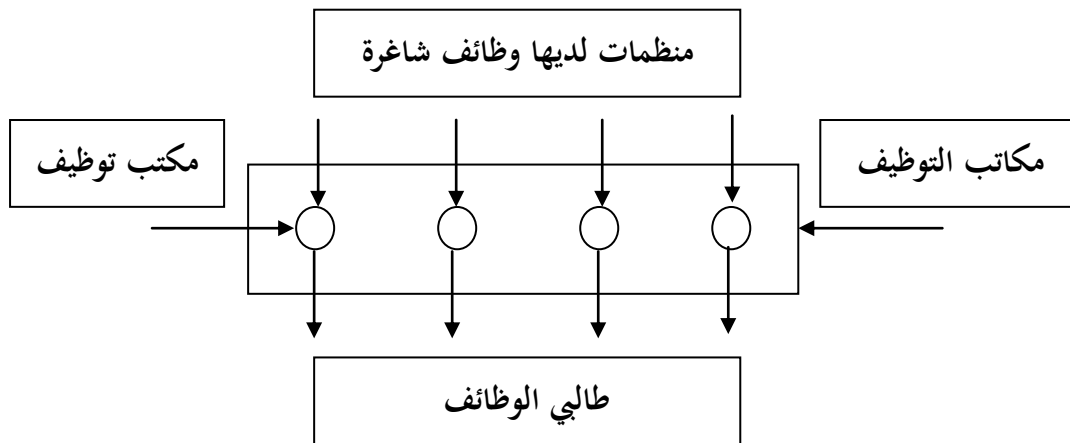
إجراءات الترشح وغيرها من البيانات الضرورية.

□ وضوح الإعلان ودقته مع استخدام العبارات الموضوعية وغير الشخصية عند صياغة الرسائل

الإعلانية.

- **المدارس والجامعات:** تسعى الكثير من المنظمات العالمية إلى الاعتماد على المدارس والجامعات للحصول على الكفاءات والمهارات البشرية المؤهلة علميا ومهنيًا، فتتواصل معها باستمرار وتبني معها علاقات وطيدة تمكنها من الحصول على كل المعلومات المتعلقة بخريجيتها، بل أن بعضها تقوم بتمويل البرامج التكوينية من خلال أغلفة مالية ومساعدات فنية وتوفير هيئة تدريس عالية المستوى من أجلموارد بشرية ذات تحصيل علمي عالي يلبي احتياجاتها من الموارد البشرية.
- **وكالات ومكاتب التوظيف:** تلعب دور الوسيط بين عارضي الوظائف وطالبيها فهي تسهل على المنظمة توفير اليد العاملة بالكم والنوع المطلوبين وتمكن الأفراد من الوصول إلى الوظائف التي تناسب ومؤهلاتهم والترشح فيها. فهي إذن تعتمد تقنية الاعتمادية التجميعية والتي نمثلها في الشكل أدناه:

الشكل رقم 01: أسلوب عمل مكاتب التوظيف كمصدر للاستقطاب



هذا ونشير في الأخير إلى أنه ونظرا للتغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة وزيادة اعتماد المنظمات عليها فقد ظهرت اتجاهات حديثة في الاستقطاب تعتمد على التكنولوجيا وعلى الانترنت فيما يسمى بالاستقطاب الالكتروني لما له من مزايا كبيرة كالسرعة وإمكانية الوصول إلى أكبر عدد من المرشحين وبتكلفة منخفضة. وتعتمد المنظمة على هذا الأسلوب بالتعاقد مع خدمات استقطاب الكترونية أو إنشاء صفحات الكترونية خاصة بها للإعلان عن وظائفها. كما أن طالبي العمل هم أيضا يتواصلون مع المنظمة عبر الانترنت من خلال إرسال طلبات التوظيف والسير الذاتية الأمر الذي سهل عملية الترشح وزاد من الضغط على المنظمة المستقطبة في إدارة وتسيير هذه الطلبات والسير، ويمكن في هذا الإطار الاعتماد على برامج حاسوبية مساعدة على ذلك.

## الجدول رقم 02: إيجابيات وسلبيات مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية

| مصادر الاستقطاب  | الإيجابيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | السلبيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المصادر الداخلية | <ul style="list-style-type: none"> <li>– الاقتصاد في الوقت والجهد والمال</li> <li>– المبدول في الاعتماد على المصادر الخارجية. أي التكلفة المنخفضة فما يخص الاستقطاب والتهيئة المبدئية وكذا التدريب و.... الخ</li> <li>– ارتفاع الروح المعنوية للموظفين بسبب إمكانية الترقية أو النقل.</li> <li>– سرعة تكيف الموظف مع الوظيفة لمعرفته بالمنظمة.</li> <li>– امتلاك معلومات دقيقة وصحيحة عن موظفيها وبالتالي إمكانية اتخاذ القرارات السليمة كبيرة جدا.</li> <li>– استقرار العمالة والولاء.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– الاستمرارية والركود في الممارسات وعدم بث دماء جديدة للمنظمة يمكنها تقديم الأفضل بسبب اعتمادها ما تملكه من أفراد فقط.</li> <li>– إمكانية الاعتماد على جوانب شخصية والابتعاد على الأساليب العلمية والمخططة في ترشيح الأفراد الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة.</li> <li>– توتر العلاقات وخلق الحساسيات بين المسؤولين على عملية الاستقطاب والموظفين بسبب اعتمادهم على معايير شخصية كالحياة مثلا.</li> </ul> |
| المصادر الخارجية | <ul style="list-style-type: none"> <li>– إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الإنترنت مثلا.</li> <li>– بث دماء جديد في المنظمة بحوافز أكبر تساعد على تطوير المنظمة.</li> <li>– تحفيز الموظفين بالداخل لتحسين أداءهم من أجل المنافسة مع المصادر الخارجية في شغل الوظائف التي هي ضمن مساراتهم وطموحاتهم الوظيفية.</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.</li> <li>– انخفاض إنتاجية العاملين بالمنظمة.</li> <li>– صعوبة تكيف الموظف الجديد في الوظيفة الشاغرة وتطلبها لوقت طويل.</li> <li>– احتمالية نقل عادات وسلوكيات غير مرغوب فيها داخل المنظمة.</li> <li>– ارتفاع دوران العمل.</li> <li>– صعوبة المحافظة على العاملين بالمنظمة نتيجة الاعتماد على المصادر الخارجية.</li> </ul>                                 |

- و. **تقييم عملية الاستقطاب:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تقييم عملية الاستقطاب والحكم على مدى فعاليته ونجاحه من أجل الوقوف على مكامن النقص والقصور حتى يتم تداركها مستقبلاً في قادم البرامج الاستقطابية لمختلف الوظائف، ويتم هذا التقييم وفق مجموعة من المعايير المهمة هي:
- حجم القطاع الذي تم استقطابه ممثلاً في عدد العناصر التي تم استهدافها وجذبها، إذ كلما كان كبر الحجم وزاد العدد كلما زادت فعالية ونجاح الاستقطاب.
  - عدد التخصصات النادرة التي تم استقطابها.
  - نوعية وجودة المستقطبين ممثلة في مهاراتهم وقدراتهم ومستوياتهم، فالمستويات العالية تشر بالضرورة إلى نجاح عملية الاستقطاب وفعاليته الكبيرة.
  - تكلفة الاستقطاب بالنسبة لكل فرد مؤثر آخر للحكم على نجاح عملية الاستقطاب وكلما كانت منخفضة كانت العملية ناجحة وأكثر فعالية.
  - الوقت المستغرق لتنفيذ عملية الاستقطاب من بين المعايير المهمة لتقييم عملية الاستقطاب وكلما قصرت فترة الاستقطاب كلما كان ذلك مؤشراً لنجاح العملية.
  - عدد ونوعية المصادر المعتمد عليها من خلال عملية الاستقطاب، فكلما زاد عدد المصادر وتنوعت كلما أعطى ذلك فرص أكبر لنجاح الاستقطاب وزيادة فعاليته.
  - الأثر الذي خلفته عملية الاستقطاب في نفوس العناصر المستهدفة من توليد القناعة لديهم والرغبة على شغل الوظائف الشاغرة (درجة القناعة والرغبة لشغل الوظائف الشاغرة)
  - مدى كفاءة عمليات الاستقطاب الطارئة.
  - عدد المقابلات التي تم إجراؤها أثناء عملية الاستقطاب.
- ز. **العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب:** تتأثر عملية الاستقطاب بمجموعة من العوامل يتمثل أهمها فيما يلي:
- **عوامل متعلقة بالمنظمة:** حيث تتأثر عملية الاستقطاب بعوامل لها صلة مباشرة بخصائص المنظمة واستراتيجياتها فالمنظمة التي تكون كبيرة الحجم والتي يعمل بها عدد كبير من الموظفين يكون نشاط الاستقطاب بها أكثر كثافة من المنظمات الأخرى التي تصغر حجمها، هذا من جهة ومن جهة أخرى المنظمة التي تملك سمعة طيبة وسط المجتمع من حيث مثلاً ظروف العمل وسياسات التحفيز والتعويض الممارسة وكذا فرص الترقية والتطور وتقلد مناصب وظيفية أعلى هي الأوفر حظاً لجذب أكبر عدد من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بها وبالتالي نجاح عملية الاستقطاب أفضل من تلك التي لا يعرف

عنها سوى القصور والنقص ومختلف المظاهر السيئة والسلبية في مختلف سياساتها ونشاطاتها المتعلقة بالعنصر البشري وظروف عمله. كما أن كفاءة وخصائص العناصر التي تعتمد عليها المنظمة في تصميم وتنفيذ الرسالة الاستقطابية هو محدد آخر له بالغ التأثير في نجاح العملية برمتها (الاعتماد على مختصين في الموارد البشرية أو الخبراء في أعمال معينة).

— **عوامل متعلقة بالوظائف:** فمثلاً بعض الوظائف لها قدرة كبيرة على جذب المرشحين لشغلها لما تمتلكه من خصائص وصفات يتمكن خلالها الموظف من إبراز قدراته وتحقيق ذاته والحصول على التقدير والاحترام منها، زد على ذلك ما يحصل عليه من أجور ومكافآت نظير أدائها. كما أن عملية التحليل الوظيفي وما توفره من معلومات عن الوظائف هو كذلك له الأثر الواضح في صياغة الرسالة الاستقطابية المناسبة.

— **عوامل متعلقة بالاستقطاب:** وهنا نقصد به ما تتطلبه عملية من مال وجهد ووقت وإجراءات وطرق وأساليب ومصادر والتي هي ليست في متناول جميع المنظمات، فبعض المنظمات إمكانياتها المحدودة تدفعها إلى اعتماد الطرق والأساليب والمصادر الأقل التكلفة الأمر الذي يحد من فعالية عملية الاستقطاب (كالاعتماد على المصادر الداخلية رغم عدم امتلاكها على العناصر الضرورية بسبب التكلفة الكبيرة للمصادر الخارجية). هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن فهم وإدراك الرسالة الاستقطابية له دور كبير في نجاح وفعالية الاستقطاب لما تشتمل عليه من معلومات مهمة حول الوظائف والمواصفات المرشحين الضروريين وكذا إجراءات التقدم للترشح وعليه يجب أن تتسم الرسالة الاستقطابية بالوضوح والدقة والصدق من أجل كسب ثقة المرشحين وتمكينهم من اتخاذ القرار الصائب من الترشح أو لا. وهناك جانب آخر لا بد من الإشارة إليه وهو الجانب القانوني للاستقطاب حيث التشريع وما يفرضه من قوانين تضبط هذه العملية له أثر كبير على العملية مثل الشروط المتعلقة بالخدمة العسكرية والحدود الدنيا للأجور وكذا توظيف الأطفال وإجراءات الاستقطاب وغيرها من التشريعات التي تضعها الحكومة في هذا الصدد.

## 2. اختيار الموارد البشرية:

بعد تخطيط احتياجات المنظمة للموارد البشرية وجذب العناصر البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء ما تضمنته الرسالة الاستقطابية من معلومات تفصيلية ودقيقة تأتي إلى مرحلة الانتقاء ممثلة في استقبال طلبات الترشيح ودراستها ومقابلة المرشحين واختبارهم ليطم تعيينهم في النهاية، تأتي إلى مرحلة هي الثانية في التوظيف وهي ليست أقل أهمية ولا حسماً من الأولى وهي مرحلة الاختيار.

- أ. تعريف الاختيار: العمليات التي تقوم بها المنظمة للمفاضلة بين الأفراد المرشحين للوظيفة الشاغرة لانتقاء الأفضل منهم بناء على معايير ووفق خطوات محددة يتم فيها استبعاد غير المناسبين في كل خطوة منها أو بعد مجموعة من الخطوات حسب الأسلوب المستخدم تعويضي أو غير تعويضي أو المركب. وتنطوي عملية الاختيار على حقائق مهمة تمثل أبعاد أساسية لا بد من الإشارة إليها وأخذها بعين الاعتبار:
- الاختيار عملية كشف للمؤهلات والإيجابيات التي يمتلكها الفرد المرشح والتي على أساسها تتم المقارنة والمفاضلة وليست تتبع لسلبياته والوقوف عندها، بل قد تتعداها إلى إمكانية الاستفادة منه مستقبلا في وظائف أخرى.
  - الاختيار عملية متكاملة تتضمن خطوات متلاحقة ومتسلسلة لغربة المترشحين وانتقاء أفضلهم بناء على معلومات كثيرة وموضوعية وصادقية ومعايير واضحة وموضوعية.
  - عملية الاختيار هي استثمار حقيقي له عوائد مهمة فتتحقق معه العالية وتحسن الإنتاجية ويحصى الإنسجام والتفاعل والتعاون وكذا تسهل معه تنفيذ البرامج التدريبية والتنموية وبأقل التكاليف.
  - مبدأ التخصص الواسع في الاختيار أي أن هذه العملية توفر أفراد يمكنهم شغل وظائف حاليا ومستقبلا وليس فقط الوظائف الشاغرة حاليا، تفاديا لأي تضيق على اختيارات المنظمة مستقبلا في حالة شغور وظائف أخرى وانعدام أو صعوبة ملئها بعناصر جديدة.
  - ارتباط عملية الاختيار برسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في انتقاء أفضل المرشحين.
  - المسؤولية المشتركة في الاختيار حيث أن إدارة الموارد البشرية تشرف على العملية بالتعاون مع مدراء الوحدات الإدارية في كل الإجراءات من تحديد المعايير والقيام بالمفاضلة وإجراء المقابلات والاختبارات والحكم على صلاحية المرشحين وكل هذا يكون لصالح لنجاح وفعالية عملية الاختيار لما يضمنه من موضوعية ومصداقية وعدالة في التنفيذ.
  - الاختيار عملية نظامية تتضمن أربعة عناصر أساسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: عملية الاختيار كنظام



وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

● المدخلات: وأهم العناصر التي تتضمنها نجد:

✓ الموارد بشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة والتي تتوفر على المتطلبات والمؤهلات المحددة وتم جذبها عن طريق الاستقطاب.

✓ معايير الانتقاء التي تم تحديدها مسبقا بناء على نتائج التحليل الوظيفي والتي ستم تناولها لاحقا.

✓ المسؤولون عن عملية الاختيار ووكل المتدخلين فيه من فنيين وخبراء خاصة فيما يتعلق بالاختبارات وإجراء المقابلات.

✓ الوسائل المادية من أدوات وتجهيزات وكذا المخصصات المالية المحددة لهذه المرحلة المهمة من التوظيف.

✓ القوانين والتشريعات الموضوعية والتي تضبط العملية ككل من استقبال الطلبات إلى التعيين.

● العمليات: وتتضمن كل الفعاليات التي تقام من أجل المفاضلة والانتقاء من:

✓ استقبال للطلبات ومعالجتها والتأكد من المعلومات بها.

✓ إجراء المقابلات بمختلف أنواعها

✓ إجراء الاختبارات على اختلاف أنواعها.

✓ المقابلة النهائية والقبول المبدئي.

✓ استصدار قرارات التعيين.

● المخرجات: هي نواتج العمليات التي خضعت لها المدخلات والمتمثلة في:

✓ موارد بشرية مؤهلة وكفؤة مؤهلة للدخول ضمن كوادرات المنظمة ومزولة أعمالها في الوظائف الشاغرة التي شغلتها.

✓ أداء عالي وإنتاجية مرتفعة وفعالية تنظيمية عالية.

● التغذية العكسية: هي عبارة عن معلومات مرتدة حول الاختيار تشتمل على تقييم للعملية بحيث

يتم الوقوف على إيجابياتها لتعزيزها وتحسينها وسلبياتها لمعالجتها وتجنبها في قاء الاختيارات.

ب. مداخل تصميم عملية الاختيار: عند اختيار المرشحين لشغل الوظيفة فإن المنظمة تملك على العموم ثلاثة

أساليب:

- الأسلوب التعويضي: بموجبه يتم وضع نقاط لكل خطوة من خطوات الاختيار ويقوم المرشح باجتياز كل الخطوات وجمع النقاط التي ستكون الفيصل في قرار المفاضلة بين المرشحين مع ضرورة تجاوز الحد الأدنى من النقاط المحدد وبالتالي حسب هذا المدخل الفشل في أي مرحلة لا يعني الإقصاء أو الاستبعاد ويمكن لأي مرشح النجاح حتى ولو افتقر إلى خاصية أساسية تتضمنها أي خطوة من خطوات الاختيار وهذا ما يعاب على هذا الأسلوب.
- الأسلوب غير التعويضي: هنا خطوات الاختيار بمثابة حواجز لا يمكن اجتيازها دون النجاح فيها أي أن الانتقال إلى أي خطوة يشترط النجاح في التي تسبقها وامتلاك الخاصية التي تكشفها.
- الأسلوب المركب: وتتضمن الأسلوبين معا حيث جزء من الاختيار يتطلب النجاح في كل خطوة منه للاستمرارية وجزء آخر يتطلب اجتياز جميع الخطوات وجمع الحد الأدنى من النقاط أكثر من غيره للنجاح.

الجدول رقم 03: الأشكال البيانية الممثلة للأساليب المستخدمة في الاختيار

| أسلوب الاختيار       | الشكل البياني الممثل للأسلوب |
|----------------------|------------------------------|
| الأسلوب التعويضي     |                              |
| الأسلوب غير التعويضي |                              |
| الأسلوب المركب       |                              |

ج. معايير الاختيار: مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف ومعظم أنظمة التوظيف تقريبا تشترك في متطلبات معينة نذكرها فيما يلي:

- الجنسية: هي عادة ما تشترط لشغل الوظائف العامة، حيث تعطى الأولوية للمواطنين على الأجبيين لتفهمهم بيئة العمل وضمانا لولائهم واستمراريتهم، وفي حالة عدم توفر العناصر المناسبة من المواطنين يتم اللجوء استثناء للأجبيين وبشروط محددة.
- السن: تشترط بعض أنظمة التوظيف حد أدنى معين لأعمار المتقدمين للترشيح للعمل وذلك ضمانا لقدرة المرشح على تحمل المسؤولية وأداء العمل وهناك بعض الأنظمة من تشترط حد أعلى على بعض الوظائف الخاصة كتلك التي تتطلب قدرات جسمية وذهنية معينة.
- اللياقة الصحية: معظم أنظمة التوظيف تشترط في المرشحين تمتعهم بصحة جيدة ولياقة بدنية ممتازة تمكنهم من أداء الأعمال التي يوكلون بها، فتشترط خلوهم من الأمراض المزمنة والمعدية وكذا الإعاقات الذهنية والجسدية، ويتم إثبات ذلك بملف بعد إجراء الفحص الطبي والذي يمثل أحد مراحل الاختيار بعد القبول المبدئي، غير أن بعض المنظمات تشترطه في البداية تجنباً لمضيعة الوقت والجهد والتكلفة الزائدة الناتجة عن مرور مرشحين غير أصحاباء بمراحل الاختيار.
- التعليم والخبرة والتدريب والخصائص الشخصية والبدنية: تحدد بناء على التحليل الوظيفي للوظيفة المراد شغلها، ويجب أن تكون صادقة وقابلة للقياس والتحقق منها، ويمكن أن يميز منها:
  - **المستوى التعليمي:** ويشير إلى الدرجة العلمية اللازمة لشغل الوظيفة ونوعية التعليم الضرورية الواجب توفرها في المرشح بحيث تكون متناسبة مع متطلبات الوظيفة فلا تزيد عنها ولا تقل.
  - **الخبرة العملية:** المهارات والمعارف والقدرات التي اكتسبها المرشح من ممارسته أعمال سابقة لها علاقة بالوظيفة الشاغرة، وعادة ما يتم تحديدها بالسنوات تقديريا فقط دون الاعتماد على أسس علمية أمو موضوعية واضحة.
  - **التدريب:** بعض أنظمة التوظيف تشترط على المرشحين المشاركة في برامج ودورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في إطار الوظيفة الشاغرة حتى يتمكنوا من أدائها على الوجه المطلوب.
  - **الخصائص الشخصية:** تشترط بعض أنظمة التوظيف خصائص شخصية معينة في المرشحين كتلك المتعلقة بسلوكياتهم واتجاهاتهم وميولاتهم.

- الخصائص البدنية: هناك وظائف تتطلب خصائص بدنية معينة في شغلها كقوة التحمل وطول الذراعين ومستوى الطول وسلامة السمع والنظر، لذلك يتم اشتراطها في اختيار المرشحين.
- حسن السيرة والسلوك: قد يترشح للوظيفة أشخاص لهم سوابق سيئة في حياتهم المدنية والوظيفية، كتعرضهم للطرد من أعمال ما أو المتابعات القضائية في قضايا معينة، الأمر الي يزعزع من ثقة المنظمة فيهم ويجعلهم غير صالحين للوظيفة وهذا ما يصطلح عليه حسن السيرة والسلوك.
- كمستوى التعليم، الخبرة، المهارات، الصفات الشخصية والصفات الجسمية،... إلخ.
- د. إجراءات الاختيار: تتطلب عملية الاختيار مجموعة من الإجراءات تتمثل في:
  - المقابلة المبدئية: تعتبر الخطوة الأولى في عملية الاختيار وهي عبارة عن لقاء سريع يتضمن من جهة أسئلة واستفسارات مباشرة وسريعة وغير متعمقة صادرة من الطرفين وتستهدف جمع المعلومات اللازمة عن المترشحين ومدى استيفائهم للشروط المطلوبة من جهة وعن الوظائف ومتطلباتها من جهة أخرى.
  - تقديم طلبات التوظيف: بعد إجراء المقابلة المبدئية وعلى ضوء المعلومات التي تم جمعها والاستفسارات التي تم توضيحها يتحدد الأشخاص المؤهلين للمرو للمرحلة التي تليها والمتمثلة في تقديم طلبات التوظيف وتتضمن نماذج التوظيف وإرفاق السير الذاتية والمراجع والتوصيات.
  - نموذج التوظيف: هو عبارة عن نموذج ورقي مطبوع يحتوي على استفسارات إدارة الموارد البشرية عن المتقدمين للوظيفة حول الخصائص الشخصية والمؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة والحالة الصحية والميولات والرغبات والاتجاهات وعن الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة المعلومات وعن الأشخاص الذين يمكنهم تقديم التزكيات والتوصيات بالإضافة إلى التوقيع وتاريخ تقديم الطلب، ويقوم المترشح بملء الاستمارات بخط اليد وتقديمها ليتم مراجعتها بالتأكد مما تضمنته من معلومات ومقارنتها بالشروط المطلوبة من أجل استبعاد غير المتطابقة واختيار الأفضل من تلك المتطابقة. هذا ونشير إلى أن بعض المنظمات تلجأ لهذه المرحلة قبل المقابلة المبدئية فتحدد على أساسها من يتم مقابلتهم. كما أنه لا يوجد نموذج موحد لطلبات التوظيف فهي تختلف باختلاف طبيعة الوظائف والمعلومات الواجب توفرها في من يشغلها. وعلى العموم الشيء المهم في هذه النماذج هو أن تكون مصممة جيداً بحيث تشمل المعلومات الأساسية وتسهل وتسرع عملية المراجعة فيما بعد بما يسمح تقليل الجهد والوقت.
  - السيرة الذاتية: وصف مكتوب يتضمن معلومات حول المترشح فيما يخص درجاته التعليمية وخبراته وكذا مشاركاته وإنجازاته واهتماماته البارزة، ويجب عند دراستها التأكد من المعلومات

الموضوعة من حيث الصحة والتناقض والأهمية وكذا تتابع التواريخ فيما يخص الإنجازات وعدم التركيز على الهامشية منها والتي ليست لها علاقة بالوظيفة.

- التوصيات والمراجع: هي عبارة عن رسائل تضم معلومات حول المترشح يقدمها أشخاص أو جهات تعرفه ولا يوجد نموذج موحد لكتابتها ورغم أن أغلبيتها إيجابية نتيجة لاختيار المترشح للأشخاص والجهات التي تعدها أو تخرج هؤلاء الموصيين من كتابة الأمور السلبية حول المترشح أو العمومية وعدم التحديد التي تغلب على مضمونها، رغم كل هذا فإنها يمكنها أن تقدم معلومات يصعب جمعها بالوسائل الأخرى للاختيار شريطة أن تكون مصممة جيدا بما يخدم ويصلح للوظيفة المعنية وأهم متطلباتها.

— الاختبارات: بعد المقابلة المبدئية واستقبال طلبات التوظيف ومراجعتها تلجأ بعض المنظمات إلى الاختبارات لتقرر الأنسب والأحق بمواصلة مراحل الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة، وهنا نشير إلى أن الاختبار هو جزء من الاختيار ولا يعني بالضرورة القبول في الوظيفة كما أنه يحدد المرشح الأفضل والأنسب ولا يضمن أدائه مستقبلا، بالإضافة إلى أنه وعلى ضوء طريقة إعداده وأمانه من يشرف عليه تتحدد نتائجه. كما أنه هناك وظائف يستغنى فيها عن الاختبارات كالوظائف الفنية المعقدة والوظائف القيادية الضخمة والوظائف غير الجذابة والوظائف ذات الطبيعة السرية والوظائف المؤقتة. وعلى العموم فإنه توجد أشكال مختلفة لإجراء الاختبارات فقد تكون:

- ✓ **تحريرية** تتضمن أسئلة مكتوبة وتتطلب إجابات مكتوبة مقالية مفتوحة (تتطلب قدرة تحليلية وكتابية) أو موضوعية محددة (إجابة محددة بكلمة أو رمز أو جملة قصيرة أو اختيار محدد) أو إسقاطية تفسيرية (لصور أشخاص أو مناظر أو رسومات غامضة كاختبار هيرمان رورشاخ H. Rorschach) أو مستودعات الشخصية (تتضمن استبانات حول جوانب متعددة حول الشخصية كمستودع مينسوتا).
- ✓ **عملية** لقياس الأداء ممثلا في القدرة على أداء المهام والأعمال والتي يصعب تقييمها بالشكل السابق، ويتضمن هذا الشكا امتحانات موقفية تحاكي الواقع وامتحانات القدرة الجسدية (كقوة التحمل واللياقة البدنية).
- ✓ **شفهية** في شكل مقابلات هادفة إلى الوقوف على شخصية ومظهر المتقدمين للوظيفة.

✓ **إقامة في مراكز التقويم** وتستخدم كل الأشكال السابقة وتمس الجوانب المختلفة للأداء من خلال ممارسة نشاطات وتمارين فردية وجماعية لمدة معينة بالمركز للوقوف على مهارات وقدرات ومعارف المشاركين.

هذا وإضافة إلى الأشكال السابقة فللاختبارات أنواع مختلفة أيضا ويمكن أن نميز حسب المراد قياسه منها الأنواع التالية:

● **اختبارات القدرات والاستعدادات:** وتهدف إلى كشف عن إمكانيات المترشحين ومستوياتها

ومقارنتها بتلك المطلوبة في الوظائف، ويميز هذا الاختبار بين القدرة والمهارة فالشخص المتمتع بالإمكانات يمكنه اكتساب المهارات والشخص المهاري له قدرات جعلته كذلك، وعليه اكتساب القدرات وتدعيمها بالممارسة والتعلم والتدريب يمكن من امتلاك المهارات، وعلى العموم يمكن أن نميز بين القدرات التالية:

✓ القدرات الإدراكية (الفهم اللغوي، الاستنتاج المنطقي، القدرات العددية، الخ....)

✓ القدرات الميكانيكية (استيعاب العلاقات الميكانيكية، معرفة الأدوات واستخداماتها، الخ....)

✓ القدرات الحركية (سرعة الاستجابة البدنية، اتساق حركة اليدين والعين، اختبارات الحواس

كحدة البصر، الخ....)

● **اختبارات الشخصية:** تهدف إلى اكتشاف وقياس صفات شخصية غير ملموسة من أجل

إحداث التوافق بين نمط شخصية المترشحين وما تتطلبه الوظائف الشاغرة وكذلك اكتشاف

الأمراض النفسية الممكن وجودها لما ذلك من تأثير عبي أدائهم، وهنا نميز بين العديد من

الاختبارات أهمها اختبارات إسقاط الشخصية في شكل قصص أو رسوم بيانات بعد تعريض

المترشح لمواقف أو رسوم وصور غامضة غير واضحة ليعبر عنها هو في قصص أو رسوم واختبارات

قائمة الجرد الذاتي في شكل استجابات لقائمة من العبارات والجمل المعدة والمدرسة مسبقا. هذا

وهناك اتفاق كبير بين علماء النفس على أن للشخصية خمسة أبعاد أساسية هي: الإنبساطية،

العصابية، التقبل، الإحساس الداخلي، والانفتاح على التجارب. هذا ونشير إلى أن البعض يعيرون

على هذا النوع من الامتحانات افتراضه ثبات الصفات الشخصية وإهماله لتأثير العوامل الموقفية

والبيئية وكذا دوافع الأفراد، كما يعتبرونه تعديا على خصوصية المترشحين خاصة في حالة

الاستخدام السيئ لنتائجها بما يؤثر سلبا على نفسية الأفراد.

- **اختبارات السلوك:** يهتم هذا النوع من الاختبارات بالوقوف على سلوكيات المترشحين ومهاراتهم في إقامة علاقاتهم وذلك في مواقف سابقة باستخدام اختبار وصف السلوك المتكون من أسئلة معدة مسبقا أو في حالة تعريضهم لمواقف حرجة باستخدام اختبار الحدث أو الموقف المحرج.
- **اختبارات التحصيل:** أي التحصيل النظري والتطبيقي حيث يهتم هذا النوع من الاختبارات بمدى إلمام المترشحين بكل جوانب العمل المعرفية الفنية والعملية والقانونية وغيرها وعليه يمكن الاعتماد على اختبار استقصاء المعرفة المكون من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالوظيفة الشاغرة بهدف الوقوف على مدى معرفة المرشحين بالوظيفة، أو **اختبارات الأداء** ممثلة في وضع المرشحين في نماذج عمل مصطنعة أو فعلية للوظيفة المعنية من أجل التنبؤ بأدائهم المستقبلي والوقوف على إمكانية نجاحهم فيها.
- **اختبارات الرغبة في العمل:** إن نجاح الفرد في أداء عمله وفي المنظمة عموما لا يتوقف على قدراته وظروف العمل المتوفرة فقط بل رغبته في العمل أيضا فهي لا تقل أهمية عن العنصرين السابقين، ولذلك لا بد من وجود توافق وانسجام بين المترشحين والوظائف التي يشغلونها وبقية أفراد المنظمة لذلك لا بد من الوقوف على ميولاتهم ومدى توافقها مع الميولات المطلوبة للوظيفة بالاعتماد على **اختبارات الميول**، بالإضافة إلى تحديد الخصائص الوظيفية التي يفضلونها في وظائفهم من خلال **اختبارات التفضيل**، وعليه فهذا النوع من الاختبارات يفيد في تحديد الوضع المفضل الحالي والمستقبلي للأفراد والذي يلي رغباتهم واحتياجاتهم.
- هذا ونشير في الأخير إلى أنه توجد اختبارات أخرى للحكم على مدى أهلية الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة على غرار تلك المتعلقة بالأمانة والاستقامة والصدق التي يتصف بها المترشحون.
- **المقابلات:** المقابلة هي عبارة عن لقاء يتضمن محادثة شفوية بين طرفين أحدهما ممثلا للمنظمة والآخر المرشح للوظيفة والهدف منها هو الوقوف على استعدادات وجاهزية ودافعية المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، هذا وتتم المقابلة بمختلف أنواعها بأساليب مختلفة وفق خطوات محددة ويتطلب نجاحها توفر شروط أساسية.
- **أنواع المقابلات:** ويمكن أن نميز بين الفردية والجماعية والمتعاقبة، وفيما يلي شرحها:
  - ✓ **المقابلة الفردية:** وهنا تتم مقابلة متقدم واحد من بين المتقدمين وقد يمثل أمام كل أعضاء لجنة المقابلة أو أمام كل عضو على حدى تفاديا للارتباك والتأثر بالآراء.

- ✓ **المقابلة الجماعية:** هي الأخرى تجرى عن طريق شخص واحد أو أكثر ولكن يتم فيها الالتقاء بمجموعة من المتقدمين للوظيفة في آن واحد ورغم أنها توفر الوقت بالمقارنة مع النوع السابق إلا أنها تحد من حرية المتقدمين في أخذ فرصتهم الكاملة في تقديم معلوماتهم وآرائهم.
- ✓ **المقابلات المتعاقبة:** وهي عبارة عن سلسلة من المقابلات الفردية أو الجماعية المتتابعة يلتقي فيها المتقدم للوظيفة أو المتقدمين بمجموعة من المنفذين للمقابلة والمتخصصين في مجالات مختلفة واحدا تلو الآخر، ورغم الوقت الذي تتطلبه فهي تتيح جمع المعلومات حول جوانب متعددة حول المتقدمين.

● **أساليب المقابلات:** تعتمد المقابلات مجموعة من الأساليب أهمها:

- ✓ **المقابلة الموجهة:** مقابلات ذات حرية ومرونة محدودتين فهي تعتمد على تحديد أسئلة مسبقة يسترشد بها منفذ القابلة في إجرائها مع إمكانية التصرف عند الضرورة.
  - ✓ **المقابلة غير الموجهة:** مقابلات حرة ومرونة تتيح طرح أسئلة مفتوحة ومختلفة دون قيود تجعل المتقدمين للوظيفة يفصحون ويعطون أكبر قدر من المعلومات.
  - ✓ **مقابلة الضغوط:** وتعتمد على طرح أسئلة معينة تضغط على المتقدمين وتثير أعصابهم بشكل يجعلهم غير مرتاحين وكل هذا من أجل الوقوف على درجة تحملهم لضغوط العمل التي سيصادفونها أثناء تأديتهم لمهامهم.
  - ✓ **المقابلة المختلطة:** وهي تلك التي تتضمن الأساليب السابقة، أي جزء منها يكون موجه وآخر غير موجه وآخر ضاغطيثير الانفعالات وردود الأفعال.
- **خطوات المقابلة:** تتم المقابلة وفق ثلاثة مراحل أساسية هي:

- ✓ **مرحلة ما قبل المقابلة:** وهي مرحلة إعدادية تخطيطية تخص عناصر مهمة في المقابلة هم المشرفين على المقابلة، مواصفات الوظيفة، مكان المقابلة، موعد المقابلة ومدتها، أسئلة المقابلة، هذه العناصر يجب تحديدها بصفة دقيقة وملائمة ومناسبة، فمن يقوم بالمقابلة يفضل أن تكون لجنة يتوفر أعضائها على الخبرات والمهارات اللازمة خاصة المهارات الاتصالية، أما الوظيفة فلا بد من مراجعة وصفها والوقوف على متطلباتها ومختلف خصائصها، أما المكان فيشترط الملاءمة من حيث النظام والأريحية وتوافر التجهيزات المطلوبة، في حين موعد المقابلة يجب أن يكون مناسباً ومدتها فيجب كفاية لتحصيل

المعلومات المطلوبة، أما بخصوص الأسئلة فأهم ما يشترط فيها البساطة والوضوح والترتيب والدقة والتنوع والشمولية.

✓ **مرحلة المقابلة:** وتتم هي الأخرى وفق خطوات متتابعة تبدأ بتأسيس الجو العام للمقابلة من

خلال التحية والكلمات الترحيبية والتقديمية لإزالة أي توتر عن المتقدمين. ثم يتم اختيار الأسلوب المناسب للمقابلة وطرح الأسئلة وتدوين الإجابات مع ضرورة التقيد بالإصغاء

الجيد، لتختتم المقابلة بإتاحة الفرصة للمتقدمين بتقديم أي إضافات أو طرح أي أسئلة مع

تجنب الدخول في مناقشات لا جدوى منها. وفي الأخير يتم شكرهم وتوديعهم بلباقة وهدوء.

✓ **مرحلة ما بعد المقابلة:** وهي مرحلة تقويمية يتم فيها تقويم إجابات المتقدمين للوظيفة من

طرف كل عضو في اللجنة لتناقش فيما بعد جماعيا وعلى ضوءها تتم التعديلات وتحدد

النتائج، ويشترط هنا الاعتماد على نموذج منظم يتضمن معايير واضحة ومقاييس محددة

وتقديرات رقمية للمعلومات المجمعة في كل الجوانب ولا بد من الابتعاد عن إجراء المقارنات

بين المتقدمين للوظيفة.

• **شروط نجاح المقابلة:** من خلال العرض السابق المتعلق بمراحل المقابلة ننوه إلى ان نجاح مقابلات

التوظيف يتطلب:

✓ **الاهتمام:** بكل مراحل وعناصر المقابلة دون إقصاء أو تجاهل لأي منها.

✓ **الالتزام:** بالخطة الموضوعية والترتيب المنطقي والتسلسل الموضوع لمراحل المقابلة.

وفي الأخير نشير إلى أن المقابلة ليست هي الاختيار بل جزء منه وقد تتأثر نتائجها بظروف المقابلة أو

خصائص المقابلين (بكسر الباء) أو عناصر التقييم ومقاييسها واختلاف وجهات نظر فريق المقابلة

بشأنها وقد وجهت لها انتقادات بهذا الخصوص غير أنها فرصة لاستكمال المعلومات والتأكد منها في

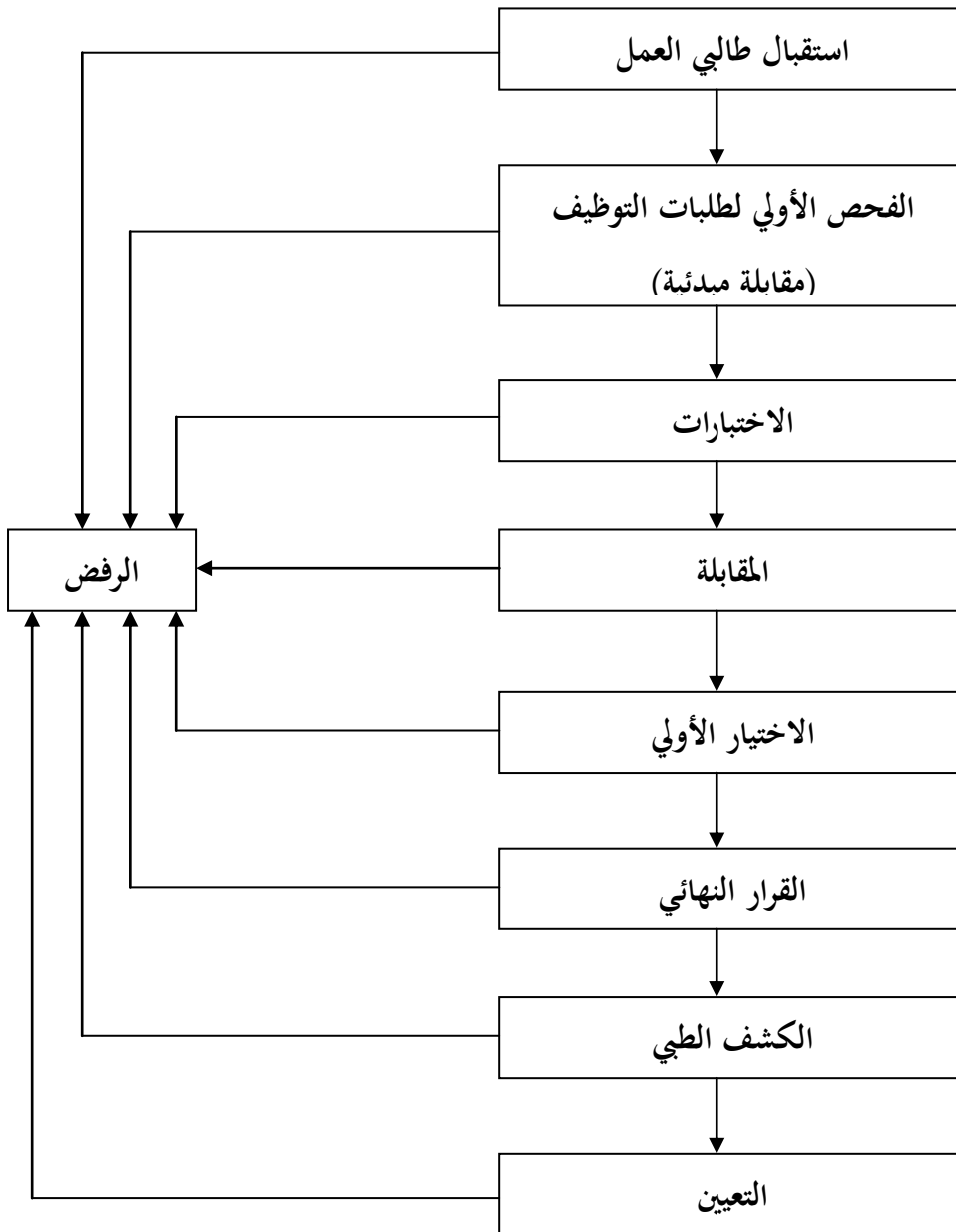
ظل عدم وجود بديل أكثر دقة يعتمد عليه حتى الآن.

— **الترشيح للتعين:** تحضير كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة

العليا لاستصدار قرارات التعين.

— **الكشف الطبي:** اختبار أخير للمرشحين يتم من خلاله التأكد من صلاحيتهم صحيا.

## الشكل رقم 03: خطوات عملية الاختيار

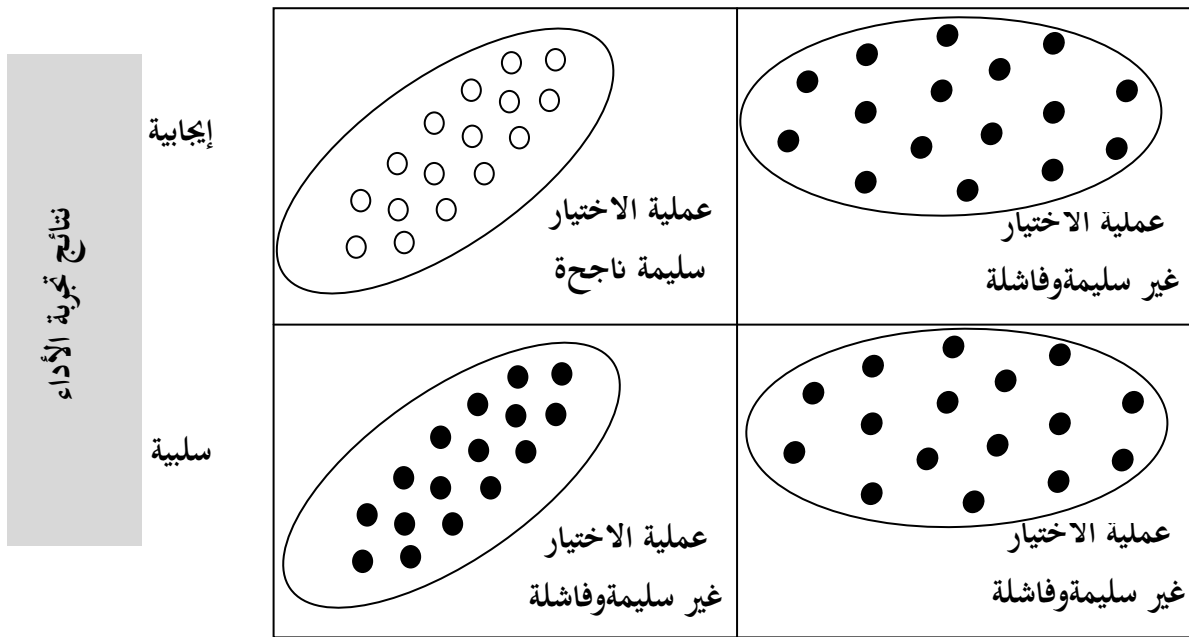


هـ. تقييم عملية الاختيار: من أجل الحكم على نجاح عملية الاختيار وأن ما تم بذله من مال وجهد ووقت وإجراءات كله مبرر وموضوعي وعادل وانه استثمار مولد للعوائد فإنه لابد وأن تكون لدينا معلومات حول أداء من تم اختيارهم وتعيينهم في الوظائف الشاغرة والتي يتم الحصول عليها من مدراء الوحدات الإدارية، لتتم عملية التقييم على ضوء مجموعة من المعايير المشهورة وهي:

– **معيار صحة النتائج:** يركز أساساً على المقارنة بين نتائج الاختيار التي تحصل عليها المترشح ونتائج أدائه للعمل خلال فترة تجربته قبل التثبيت في الوظيفة (نتائج تجربة الأداء)، فإن كان هناك تطابق كبير وعلاقة ارتباط إيجابية وقوية فهذا يدل على أن الاختيار ناجح وأن المرشح تتوفر فيه المتطلبات

- الضرورة لشغل الوظيفة. وما يعاب على هذا المعيار عدم أخذه بعين الاعتبار الأداء السيء الخارج عن السيطرة لظروف ما مرشحين معينين الأمر الذي يؤثر على الحكم السليم على عملية الاختيار.
- **معيار المصدقية:** وهو مؤشر على درجة الثقة التي تتميز بها عملية الاختيار الناتجة عن ثبات نتائجه، حيث تدل على نجاح العملية في حالة ما إذا أدت إلى نفس النتائج تقريبا وانتقاء نفس المرشحين إذا ما أعيد وكرر الاختيار مرات أخرى في نفس الظروف ووفق نفس الإجراءات وبناء على نفس المعايير.
- **معيار انتشار قيم الظاهرة:** حيث كلما كانت نتائج أداء فترة للاختبار للأفراد الذين تم اختيارهم متقاربة كلما ساعدنا ذلك على الحكم على عملية الاختيار سواء بالإيجاب أو بالسلب حسب النتائج تجربة الأداء إن كانت إيجابية ومتقاربة كان الاختيار ناجح وإن كانت النتائج متباعدة أو سلبية ومتقاربة كانت الاختيار فاشل.

الشكل رقم 04: تقييم عملية الاختيار وفق معيار انتشار قيم الظاهرة



○ نتائج تجربة الأداء إيجابية

● نتائج تجربة الأداء سلبية

متقاربة

متباعدة

تقارب نتائج تجربة الأداء

– معيار احتمالات قرارات الاختيار بناء على اتجاهها وصحتها: إن القرارات المتخذة في إطار اختيار

العناصر البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة لا تخرج من الحالات الأربعة التالية:

● **قرارات سلبية خادعة:** أي أن قرار رفض المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة واستبعادهم كان غير

صحيح وبالتالي الاختيار كان فاشلا. الأمر الذي يجعل المنظمة تتحمل تكاليف اختيار دون

عائد، بالإضافة إلى تكلفة الفرصة الضائعة من خلال خسارتها لموارد بشرية مؤهلة وصالحة للعمل.

● **قرارات إيجابية خادعة:** أي أن قرار قبول المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة كان غير صحيح

وبالتالي الاختيار كان فاشلا. وهي أخطر القرارات الممكن أن تتخذها المنظمة عند الاختيار، إذ

تمكن موارد بشرية غير صالحة وغير مؤهلة للعمل بالمنظمة وهذا ينعكس سلبا على إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

● **قرارات إيجابية صحيحة:** أي أن قرار قبول المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة كان صحيحا

وبالتالي الاختيار كان ناجحا. وبالتالي على كل منظمة أن تسعى إلى اتخاذ مثل هذه القرارات

فكلما زادت نسبته كلما كان ذلك مؤشر على نجاح العملية.

● **قرارات سلبية صحيحة:** أي أن قرار رفض المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة واستبعادهم كان

صحيحا وبالتالي الاختيار كان ناجحا. وهو أيضا من القرارات المحبذة عند الاختيار باعتباره أيضا

مؤشر على نجاح عملية الاختيار إذا ما ارتفعت نسبته.

الشكل رقم 05: تقييم عملية الاختيار وفق معيار احتمالات قرارات الاختيار بناء على اتجاهها وصحتها

|                                                           |                                    |                         |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| <b>إيجابية (قبول المرشح)</b><br><b>نتائج تجربة الأداء</b> | عملية الاختيار<br>غير سليمة وفاشلة | عملية الاختيار<br>ناجحة |
|                                                           | عملية الاختيار<br>غير سليمة وفاشلة | عملية الاختيار<br>ناجحة |
| <b>سلبية (رفض المرشح)</b>                                 |                                    |                         |

صحيحة صحة نتائج تجربة الأداء خاطئة

3. تعيين الموارد البشرية: أي قبول المرشح للوظيفة ضمن كادر المنظمة لمزاولة أعمال محددة مقابل راتب معين.

ويتضمن التعيين أربعة نقاط أساسية هي:

أ. إصدار قرار التعيين: ويتضمن مقدار الراتب والميزات التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله الجديد وتقوم

بإداره الجهة المختصة في ذلك.

ب. التهيئة المبدئية: باعتبار الموظف جديد على المنظمة بكل ما تحتويه وما يميزها فلا بد من وضعه في الصورة

فيما يخص عمله ومسؤولياته وصلاحياته وعلاقاته وكذا أهداف المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها.

ج. فترة التجربة: أو ما يسمى بفترة الاختبار والملاحظة والتي يشرف عليها الرئيس المباشر للموظف من

خلالها يعد تقريراً مفصلاً حول الموظف (المهارات والكفاءات وكذا السلوكيات..) والتي على أساسها

يوصي بتشبيته أو تحويله إلى عمل آخر أو فصله.

د. التثبيت: ويكون نتيجة التقرير الإيجابي الذي صدر في حق الموظف في نهاية فترة التجربة وذلك بتعيين

بشكل نهائي لمزاولة الوظيفة.

### ملخص المحاضرة الرابعة

إن الحصول على الموارد البشرية يتطلب من المنظمة المرور على ثلاث مراحل أساسية هي الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويعتبر الاستقطاب الخطوة الأولى باعتباره يكشف العناصر المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة ويمكن المترشحين من معرفة المناصب الشاغرة وعليه فهو يصل بين عارض الوظيفة وطالبها لذلك كانت أهميته كبيرة بالنسبة للمنظمة والفرد على السواء، إذن الاستقطاب اكتشاف فقط وليس توظيف، وكذلك الاختيار هو انتقاء الأفضل من المرشحين لشغل الوظيفة وليس توظيف ثم يأتي التعيين والذي هو قبول الفرد ضمن كادر المنظمة لمزاولة المهام مقابل راتب معين وهذه المرحلة هي الأخيرة في التوظيف وتتضمن نقاط أساسية أهمها استصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية وتثبيت الموظف في الأخير.

## أسئلة المحاضرة الرابعة

النموذج الأول: أجب عن الأسئلة التالي:

1. ماذا نعني بالاستقطاب؟ وما هي مصادره؟
2. ما هي العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب؟
3. ما هي خطوات عملية الاختيار؟
4. ما هي إجراءات عملية التعيين؟

النموذج الثاني: اشرح اختبارات التوظيف التالية:

1. اختبارات القدرات والاستعدادات
2. اختبارات الشخصية
3. اختبارات السلوك
4. اختبارات التحصيل
5. اختبارات الرغبة في العمل

النموذج الثالث: قارن بين كل من:

1. المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب من حيث الإيجابيات والسلبيات.
2. الأسلوب التعويضي وغير التعويضي في تصميم عملية الاختيار.
3. المقابلات الموجهة والمقابلات غير الموجهة في عملية اختيار الموظفين.
4. الترقية الداخلية والنقل الوظيفي.

النموذج الرابع: ضع المفهوم المناسب في الفراغ المخصص.

1. تعتمد وكالات ومكاتب التوظيف في عملها تقنية.....
2. معيار تقييم عملية الاختيار الذي يركز أساسا على المقارنة بين نتائج الاختيار ونتائج تجربة الأداء هو معيار .....

3. قيام الأفراد بالتنقل بين وظائف المنظمة للتعرف عليها وتحسين مهاراتهم وخبراتهم نعني بها سياسة .....

.....9.....9.....9.....9.....9.....  
.....

## المحاضرة الخامسة: التدريب وتنمية المهارات

إن أداء الأعمال بالكفاءة اللازمة لا يقتصر فقط على التخطيط الجيد لاحتياجات الموارد البشرية أو الاختيار الأنسب من المهارات والقدرات والكفاءات، بل يتطلب متابعة مستمرة وإعداد متواصل من خلال التدريب والتطوير لكل الموظفين جددا كانوا أو قدامى وفي كل المستويات والوظائف خاصة مع التطور التكنولوجي المستمر وتحدد أساليب وتقنيات الإنتاج والعمليات والمبيعات وغيرها من الأنشطة.

## 1. تعريف التدريب وأهميته:

- أ. تعريف التدريب: هو عملية منظمة ومستمرة وهادفة، يخطط لها من قبل المنظمة لإكساب الموظفين الحاليين أو الجدد وفي كل المستويات المعارف والمهارات والقدرات اللازمة وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء لتحسين قدراتهم على أداء وظائفهم. وعليه يمكن القول أن مفهوم التدريب يتضمن العناصر الأساسية التالية:
- الهدف: عملية التدريب هادفة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين الأداء من خلال تنمية المهارات والكفاءات وتحسين مختلف السلوكيات.
  - التخطيط: التدريب عملية تتضمن جهود مخطط لها بدقة قائمة على أسس وخطوات موضوعية بعيدا عن العشوائية والارتجالية.
  - الاستمرارية: بما أن البيئة التي نشط فيها المؤسسة متغيرة وتشهد تحول كبير ومستمر في أساليب العمل فلا بد من مواكبة ذلك باستمرارية التدريب من أجل مواجهة هذا التحدي.
  - الشمولية: فالتدريب يشمل كل الموظفين بالمؤسسة على اختلاف مراكزهم الوظيفية وفي جوانب مختلفة لها علاقة بأداء الموظف لعمله وهي المعارف، المهارات، القدرات، الاتجاهات، السلوك، والأداء الوظيفي.
  - التدريب كنظام: النظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وباعتبار التدريب عملية نظامية فهي تتضمن العناصر التالية:

## ● المدخلات: وتتضمن مجموعة من العناصر هي:

- ✓ المدخلات البشرية: المدربون، المتدربون، الإداريون.
- ✓ المدخلات المادية: النفقات المالية حول البرامج التدريبية.
- ✓ مدخلات معنوية: ثقافة المنظمة بما فيها فلسفة وقيم وعادات واتجاهات مرتبطة بالتدريب.
- ✓ مدخلات قانونية: القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة.
- ✓ مدخلات تكنولوجية: طرق وأدوات العمل، الأجهزة والمعدات الحديثة.

✓ **مدخلات معلوماتية:** السجلات والتقارير حول مستويات الأداء والإنتاجية ومعدلات الغياب ودوران العمل والمواد التدريبية.

● **العمليات:** أي العملية التدريبية بكل مراحلها والهادفة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات والمتمثلة في:

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.

✓ التدريب (تصميم البرامج التدريبية وإدارتها وتحديد الطرق المستخدمة).

✓ تقييم ومتابعة التدريب.

● **المخرجات:** وتتمثل في الرصيد المعرفي والمهاري المكتسب من طرف المتدربين وكذا مستوى التقدم والتحسين الحاصل في أدائهم لمهامهم وكذا التغييرات والتعديلات في سلوكياتهم واتجاهاتهم.

● **التغذية العكسية:** أي المعلومات المرتدة حول فعالية ونجاح عملية التدريب وكذا الثغرات والهبوات والأخطاء التي تم تسجيلها والتي يجب حصرها وتحليلها بغرض تجنبها في قادم البرامج التدريبية.

ب. **أهمية التدريب وفوائده:** يمكن الاستدلال على أهمية التدريب من الفوائد التي يمكن الحصول عليها منه، والتي نحاول إدراج أهمها في العناصر التالية:

— **زيادة الإنتاجية:** فالأفراد المتدربين يحسنون من مهاراتهم وقدراتهم على تحقيق إنجازات وظيفية أفضل كما ونوعا الأمر الذي يحسن ويرفع من إنتاجية المنظمة خاصة في ظل التطور الفني الحاصل في مختلف العمليات الإنتاجية والتي تحتاج لتجديد وتطوير وتحسين مستمر لإمكانيات العمال.

— **رفع الروح المعنوية:** إن الاهتمام بالعمال ووظائفهم من خلال التدريب يخلق لديهم الشعور بالراحة والطمأنينة والأمن والاستقرار وبعث لديهم الثقة في المسؤولين مما يرفع من روحهم المعنوية التي تنعكس جليا في تحسن أداءاتهم.

— **الاقتصاد في الإنفاق وتخفيض حوادث العمل:** يعتبر التدريب استثمار له عائد بحيث أنه يمكن من تحقيق العديد من الوفورات فيما يخص الوقت والجهد و المال اللازم لأداء الأعمال فالموظفون المتدربون ينجزون أعمالهم بأقل مجهود وفي وقت أقل وبأقل حوادث وتوقفات وأعطال.

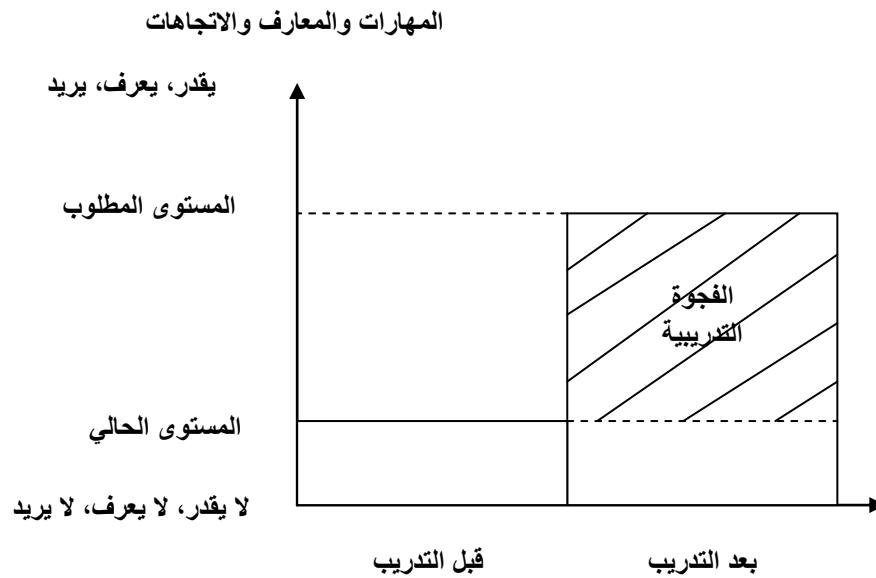
— **تقليل الحاجة للإشراف:** اشتراك العاملين في الدورات التدريبية واكتسابهم للمهارات والمعارف اللازمة لتغطية مختلف احتياجاتهم التدريبية فيما يخص الوظائف التي يشغلونها يؤدي بهم إلى التوجيه الذاتي شيئا فشيئا من خلال الإشراف بأنفسهم على أعمالهم وأدائهم لأن الموظف المتدرب يتقن عمله أفضل من غيره.

– زيادة الاستقرار الوظيفي: كلما يكتسب الموظف مهارات أكثر فيما يخص عمله فيؤديه بفعالية أكبر كلما زاد تعلقه به وبالتالي قل اهتمامه بتغيير الأجواء والعمل بوظائف أخرى أو منظمات أخرى وهذا ما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي بالمنظمة.

## 2. تصميم عملية التدريب: تتم عملية التدريب وفق المراحل التالية:

- أ. **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن عملية التدريب تنطلق من كون أن هناك فجوة بين مستوى قدرات ومهارات الموظف الحالية وبين المستويات المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة بها، وعليه فأساس هذه المرحلة هو تحديد مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد لأداء وظيفية معينة باستخدام مجموعة من الأساليب كالمقابلة، والاستبيان، والملاحظة، وتقارير العمل وتقييم الأداء والاختبارات. هذا ويمكن أن نميز بين ثلاثة مستويات للاحتياجات التدريبية هي:
    - **على مستوى المنظمة:** وهنا نحاول من خلال هذا المستوى الوقوف على مكنم الاحتياجات التدريبية وأولوياتها ومجالاتها في مختلف الوحدات الإدارية والأقسام، الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل كامل ودقيق لأهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي ومواردها وخططها والمناخ التنظيمي السائد.
    - **على مستوى الوظيفة:** تعتبر عملية تحليل الوظائف وتوصيفها ضرورية في هذه العملية لما توفره من معلومات مهمة حول متطلبات الوظيفة فيما يخص المهارات والقدرات والكفاءات اللازمة لأدائها وكذا ظروفها، وعليه لا بد من إجراء مقارنة بين أداء الفرد وما تتطلبه الوظيفة لتحديد الاحتياجات التدريبية الواجب تحسينها.
    - **على مستوى الفرد:** إن المهارات الواجب توفرها في الفرد تختلف باختلاف الوظيفة التي يؤديها إشرافية أو غير إشرافية وعليه تحليل الفرد وفق ما يملكه من قدرات ومهارات يتطلب أخذ هذا بعين الاعتبار لخصر تركيزنا على النوع المطلوب من المهارات فكرية أو إنسانية أو فنية.
- وفيما يلي شكل يوضح هذه المرحلة:

## الشكل رقم 06: تحديد الفجوة في الاحتياجات التدريبية



ب. مرحلة التدريب: وتتضمن ثلاث خطوات أساسية:

- تصميم البرنامج التدريبي: عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج.
- إدارة البرنامج التدريب: مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي والمتعلقة بالبرنامج في حد ذاته، بالمندربين، المدربين، التسهيلات التدريبية وإجراءات إتعداد البرنامج.
- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: تتعدد طرق التدريب بتعدد الأهداف المرجوة منه، ويمكن أن نميز بين مجموعتين: التدريب في موقع العمل، التدريب خارج نطاق العمل.

ج. مرحلة تقييم ومتابعة فعالية التدريب: مجموعة إجراءات تستخدمها الإدارة للحكم على مدى كفاءة البرنامج التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ويتم التقييم وفق مجموعة معايير تختلف باختلاف المفكر الذي اعتمدها ويمكن أن نميز بين:

- نموذج كورب Korb: وهنا يركز على ثلاثة معايير أساسية هي:

- فعالية عملية التدريب من خلال التقدم الحاصل في مكتسبات المتدربين فيما يخص المهارات والمعارف والاتجاهات.
- تغير سلوك المتدربين من خلال ترجمة ما تم اكتسابه في البرنامج التدريبي في الواقع العملي بالمنظمة.

- تأثير التدريب على المنظمة ككل من خلال النجاحات المحققة فيما يخص جوانب عدة كالإنتاجية والروح المعنوية للموظفين ورضا العملاء وذلك نتيجة لتغير في مكتسبات الموظف التدريبية وسلوكاته.

#### – نموذج دونالد كيركباتريك D.Kirkpatrick: وتبناه كل من هامبلين وهجارت، حيث حدد أربعة

مستويات لتقييم عملية التدريب تتدرج صعوبة قياسها من الأسهل إلى الأصعب وقيمة معلوماتها من أقل قيمة إلى أعلى قيمة وكذا تكرار استخدامها من متكرر نسبيا إلى غير متكرر نسبيا كما يلي:

- **رد الفعل:** يتم هنا استخدام الاستبيانات أو إجراء المقابلات أو عقد جلسات استماع لمعرفة

وتحديد انطباعات المتدربين اتجاه البرنامج التدريبي ومدى رضاهم عن مختلف فعالياته من حيث المحتوى والإجراءات والأساليب والظروف المصاحبة.

- **التعلم:** وتتمثل فيما أدركه المتدرب من مبادئ وحقائق ومهارات وأفكار واتجاهات ونظريات

وأساليب، أي درجة الفهم والاستيعاب التي الناتجة عن الاشتراك في البرامج التدريبية حيث يتم مقارنتها بالمستوى الذي كانت عليه قبلا، وعليه فالمقياس يعنى بذاكرة الفرد وليس سلوكه وحتى يكون فعالا أكثر يتم اللجوء إلى المقارنة بين مجموعتين أحدهما ضابطة.

- **السلوك:** إن الانطباع الإيجابي للمتدربين اتجاه البرنامج التدريبي أو درجة تعلمهم المحققة منه لا تعني

بالضرورة حدوث نتائج سلوكية إيجابية فعلية في مواقع العمل، لذلك يتم هنا قياس التغير الذي يحصل لسلوك الموظف بعد اشتراكه في البرنامج التدريبي، وتكمن صعوبة هذا المقياس في إمكانية تداخل أثر التدريب مع أثر عوامل أخرى على الموظف، أو عدم توفر البيئة المناسبة أو الفرصة الملائمة لتطبيق المكتسبات المحصل عليها، أو قصر الفترة المعتمدة بعد التدريب لتسجيل حصول التغير أم لا.

- **النتائج:** عند تصميم البرنامج التدريبي يتم وضع مجموعة من الأهداف المراد يلوغها على مستوى

الفرد والمنظمة فيما يخص الإنتاجية والتكلفة والروح المعنوية والأداء، وعليه يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على هذه النتائج المرغوبة والمتوقعة من خلال إجراء مقارنة السجلات قبل وبعد التدريب غير أن هذا النوع من المقاييس لا يأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى التي تؤثر على الأهداف التنظيمية والتي ليس للموظف دخل فيها.

#### – نموذج هامبلين Hamblin: وقد اعتمد في نموده على خمسة معايير هي:

- **رد الفعل:** آراء المتدربين اتجاه التدريب وفعالياته.

- **التعلم:** فعالية عملية التدريب من خلال التقدم الحاصل في مكتسبات المتدربين فيما يخص المهارات والمعارف والاتجاهات.
  - **السلوك:** أي تغير سلوك المتدربين من خلال ترجمة ما تم اكتسابه في البرنامج التدريبي في الواقع العملي بالمنظمة.
  - **أداء المنظمة:** تأثير التدريب على المنظمة ككل من خلال الوقوف على التغيرات الحاصلة على الأداء التنظيمي كما ونوعا.
  - **النتائج الإضافية:** وتتمثل أساسا في نتائج أخرى لم يتم قياسها سابقا في المعايير الأربعة السالفة الذكر، ومثال ذلك حالة ووضعية المتدربين النفسية من سعادة ورضا وتحقيق للأهداف الشخصية بما يعرف بالقيمة الاجتماعية للتدريب.
- **نموذج باركر Parker:** ويعتمد في نموده على أربعة معايير أساسية هي:
- مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته.
  - التغير الحاصل في الأداء الجامعي للموظفين.
  - رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي.
  - مكتسبات المشاركين التي استوعبوها فيما يخص الحقائق والمهارات والأساليب.
- 3. الطرق المستخدمة في التدريب:** تتعدد طرق التدريب بتعدد الأهداف المرجوة منه، ويمكن أن نميز بين مجموعتين وهما التدريب في موقع العمل والتدريب خارج نطاق العمل.
- أ. التدريب في موقع العمل :** أي أن التدريب يتم داخل المنظمة التي يجري فيها العمل ومن بين طرقه المستخدمة:
- التلمذة الصناعية: تعليم نظري وعملي لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل بأحد المصانع.
  - التدوير الوظيفي: تنقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام.
  - التدريب الوظيفي المبرمج: يؤدي المدرب الوظيفة وفق خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي أمام الموظف ليقوم هو الآخر بأدائها مع التصحيح الفوري للأخطاء إن وجدت.
  - التوسيع الوظيفي: إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله من خلال واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات.
- ب. التدريب خارج نطاق العمل :** تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى إرسال موظفيها لاكتساب مهارات وقدرات معينة خارجها بعيدا عن عملهم وذلك بحضور الفعاليات التالية:

- **المحاضرات:** اتصال شفهي أحادي الاتجاه يحاول فيه شخص متخصص نقل معلومات وأفكار حول مواضيع معينة باستخدام مجموعة من الأساليب الإيضاحية كالسبورة والخرائط والرسوم البيانية. وتتوقف فعالية هذا الأسلوب على المادة المقدمة وكذا طريقة التقديم، غير أنه يعاب عليها غياب التفاعل والمرونة وإهمال الفروق الفردية للمتدربين.
- **الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:** لقاءات متعددة الاتصالات يتفاعل فيها أفراد متخصصين حول مواضيع محددة تتعلق عادة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية.
- **دراسات الحالة:** يعتبر أستاذ القانون كريستوفر لانغديل من جامعة هارفرد الأمريكية هو من طور هذا الأسلوب، حيث يعتمد على قيام مجموعة من الخبراء بتطوير حالات عملية تحاكي الواقع فيما يخص مشكلات إدارية متكررة لتطرح على الأفراد ضمن مجموعات صغيرة بغرض تحليلها واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة ومناقشتها مع بقية أعضاء المجموعة ليمتد النقاش والمشاركة مع بقية المجموعات الأخرى في شكل مجموعة واحدة لتقييم البدائل المختلفة واختيار أنسبها، هذا الأسلوب وبهذا التطبيق ينمي لدى الأفراد القدرة على التحليل، والتفكير، والتفسير، والفهم، والاختيار، وإدراك الحلول وأنها قد تكون كلها صحيحة، كما يعطي للأفراد فرصة الاحتكاك والمشاركة الجماعية والنقد مع الآخرين وملاحظة طريقة معالجتهم للمشاكل والاستفادة منها.
- **تمثيل الأدوار:** أسلوب يركز على تنمية المهارات السلوكية ويعتمد أساسا على استحداث مواقف عملية وواقعية يوزع فيها المدرب أدوار وسناريوهات على المتدربين ليتصرفوا فيها حسب مقتضياته، وبعدها تتم المناقشة والتحليل والحوار وإبداء الرأي حولها وبمشاركة معظم المتدربين وعليه يمكن تلخيص الأسلوب في فكرة مفادها: تمثيل الأدوار يعني القيام بسلوك حقيقي في موقف تفاعلي مصطنع يحاكي الواقع بغرض التقييم والتحسين.
- **المباريات الإدارية:** طورتها جمعية الإدارة الأمريكية بالكلية الحربية سنة 1956 ويتم فيها إقامة مباراة بعدة جولات بين مجموعتين أو أكثر من المتدربين يتم فيها تهيئة مناخ عمل يحاكي الواقع ويطلب من كل مجموعة اتخاذ قرارات معينة تبعا لمعلومات متوفرة مسبقا حول ظروف المنظمة أو الوحدة الإدارية أو القسم الذي يشكلونه، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات في كل مرة يتم فيها المراجعة والتعديل خاصة في ظل توافر معلومات جديدة مفاجئة، ليتم تقييم القرارات المتخذة بناء على أسلوب محدد مسبقا والذي على أساسه تمنح النقاط للمجموعتين ويتم تحديد الفائز منهما، ليتم في الأخير تقييم شامل للمباراة مع التركيز على الأخطاء التي تم تسجيلها بالنسبة للمجموعتين من أجل تداركها مستقبلا.

- **البريد الوارد:** موقف يستلم فيه المشارك بريد المدير المتضمن رزمة من الخطابات والقرارات والفكسات وكمختلف الوثائق والأوراق ليتخذ على ضوءها القرارات وفق ضوابط معينة ومحددة، لتتم مناقشتها وإبداء الرأي حولها في نهاية يوم التدريب.
- **التعليم بالممارسة:** يطلب فيها من المتدربين دراسة وإبداء الرأي حول مواضيع ومواد مأخوذة من الواقع ويراد تعلمها ليتم تقييمها والوقوف على الأخطاء الحاصلة لتلافيها مستقبلاً.
- **الوسائل السمعية والبصرية:** بدأ استخدامها أثناء الحرب العالمية الثانية للحاجة الملحة لتدريب أعداد كبيرة من المدنيين والعسكريين، وقد تكون أسلوباً تدريبياً قائماً بذاته أو وسيلة مساعدة أو مكملية للأساليب التدريبية الأخرى وقد تطور هذا الأسلوب ليصبح نظام اتصالي تفاعلي بعدما كان أحادي الاتجاه ومن بين الوسائل التي تتضمنها نجد: أشرطة الفيديو، الشرائح الفيلمية، الإسطوانات، التلفزيونات والإذاعات. يعتمد هذا الأسلوب على خبراء محترفين ووسائل فنية وأبحاث متخصصة ويقدم محتوى موحد بتغطية واسعة وعرض فني مميز ودقيق وهي ضرورة جداً خاصة في حالة انعدام المدربين الأكفاء أو ارتفاع تكاليف سفر المتدربين، غير أن هذا الأسلوب هو الآخر مثله مثل المحاضرات يعاني من مشكلة التلقي السلبي في غياب التغذية العكسية وإهماله للفروق الفردية بين المتدربين، إضافة إلى ترتيباته المعقدة.

#### 4. مسؤوليات التدريب: تقع مسؤولية التدريب على كل من:

- أ. الإدارة العليا من خلال سياسات وقرارات تجسد التزامها بعملية التدريب كاستثمار بشري مهم.
- ب. مدراء الوحدات الإدارية: مسؤوليتهم متعلقة بالعاملين بوحداتهم وبالتالي تحديد حاجاتهم التدريبية وبرامج تدريبهم المناسبة.
- ج. إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة بشكل كامل على عملية التدريب ولذلك فهي تتابع الدورة التدريبية ككل وتقدم تقارير دورية إلى الإدارة العليا فيما يخص هذه العملية.
- د. المشرفون: مسؤوليتهم تتمثل في متابعة عملية التدريب وتقديم تقارير إلى مدراء الوحدات الإدارية تتعلق بتطور أداء العاملين أو بصعوبات العملية التدريبية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- هـ. الموظف المتدرب: مسؤوليته تتمثل في رغبته في الصداقة في التعلم واكتساب المهارات والقدرات.

#### 5. أنواع التدريب: عند تصنيف أنواع التدريب يوجد مجموعة من المعايير يمكن اعتمادها وهي:

- أ. **التدريب وفق المستوى التنظيمي:** ونميز بين:
  - **التدريب المهني:** يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة يتخصص الفرد في أدائها.

- التدريب الإداري: تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد العاملين بالوظائف الإدارية والتنظيمية (معالجة المشاكل وسب اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية).
  - التدريب الإشرافي: زيادة مهارات وقدرات المشرفين في التعامل مع الأفراد بما يحقق رضاهم وأهداف المنظمة (الصراعات العمالية، معلومات التنظيم الرسمي وغير الرسمي، أنماط القيادة، اتخاذ القرارات وغيرها).
  - التدريب التخصصي: زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية.
  - تدريب المدربين: لتحسين أدائهم فيما يخص أدوارهم التدريبية من خلال تطوير مهاراتهم الفنية، السلوكية والفكرية (استيعاب نظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب، تسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات وغيرها).
- ب. التدريب وفق الزمن: ونجد فيه:
- التدريب قصير الأجل: ما بين أسبوع إلى ستة أسابيع.
  - التدريب طويل الأجل: يمتد إلى سنة أو أكثر.
- ج. التدريب وفق نوعية الأفراد: ويتضمن:
- التدريب الفردي: عملية تتعلق بأفراد معينين من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم (أفراد تم ترقية لهم مراكز إدارية أو فنية مثلاً).
  - التدريب الجماعي: عملية تستهدف تطوير مهارات ومعارف مجموعة أفراد في مراكز تدريبية متخصصة (تدريب مجموعة فنيين على استخدام الآلات، تدريب مجموعة إداريين على استخدام الحاسوب)

## ملخص المحاضرة الخامسة

يعتبر التدريب عملية مستمرة وهادفة تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب أفرادها معارف ومهارات وقدرات جديدة وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يحقق النجاح، وتستخدم المنظمة في ذلك مجموعة من الأساليب سواء في مواقع العمل أو في خارجها، كما أنها تملك خيارات متعددة في نوع التدريب الممكن اعتماده، هذا وتتبع المنظمة في برامجها التدريبية خطوات ثلاث من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تنفيذ التدريب إلى المتابعة والتقييم، وتقع مسؤولية التدريب على أطراف متعددة هي:

د. الإدارة العليا

هـ. مدراء الوحدات الإدارية

و. إدارة الموارد البشرية

ز. المشرفون

ح. الموظف المتدرب

## 68

## النموذج الخامس: ضع سطرًا تحت الإجابة الصحيحة

1. تحديد مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد لأداء وظيفية معينة يندرج ضمن مرحلة:  
تحديد الاحتياجات التدريبية التدرجية ومتابعة عملية التدريب
2. الأسلوب التدريبي الذي يعتمد استحداث مواقف عملية وواقعية يوزع فيها المدرب أدوار وسناريوهات على المتدربين ليتصرفوا فيها حسب مقتضياته:  
دراسة الحالات لتمثيل الأدوار التعليم بالممارسة
3. متابعة الدورة التدريبية ككل وتقديم تقارير دورية إلى الإدارة العليا فيما يخص هذه العملية هي مسؤولية:  
مدراء الوحدات الإدارية إدارة الموارد البشرية المشرفون على العملية التدريبية
4. زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية هو تدريب:  
مهني تخصصي إداري

## النموذج السادس: حدد الخطأ والصحيح من العبارات، وفي حالة الخطأ صحح ما تحته خط.

1. تحديد الطرق المستخدمة في التدريب يندرج ضمن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي هي خطوة من تصميم البرنامج التدريبي.
3. الأسلوب التدريبي الذي يمثل اتصال شفهي أحادي الاتجاه ينقل فيها شخص متخصص معلومات وأفكار حول مواضيع معينة باستخدام مجموعة من الأساليب الإيضاحية كالسبورة والخرائط والرسوم البيانية هو المحاضرات.
4. آراء المتدربين اتجاه التدريب وفعالياته حسب نموذج هامبلين Hamblin يمثل مقياس التعلم.

## النموذج السابع: سؤال للبحث والتفكير:

منظمة التعلم هي تلك التي تشجع أفرادها على زيادة معارفها وتعزيز قدراتها لتحقيق أهدافها، ما هي الخصائص التي تتميز بها في إطار الاهتمام بالعنصر البشري؟ وما هي الأساسيات لعملية بناء هذه المنظمة؟

## المحاضرة السادسة: التعويضات ونظم الأجور والخوافز

عندما يتم تعيين الموظف في المنظمة فهذا يعنى قبوله ضمن كادر المنظمة لممارسة وظيفة ما ويتلقى العامل مقابل المهام والأعمال التي يؤديها تعويضات مالية وغير مالية، مباشرة وغير مباشرة وذلك في شكل عقد تبادلي كل ينظر إليه من زاويته الخاصة، فالاقتصاديون ينظرون إليه تبادل للوقت والجهد والقدرة مقابل أجر عيني أو نقدي، وعلماء النفس تبادل للسلوك والاتجاهات مقابل المال ومصادر الرضا والإشباع النفسي، وعلماء الاجتماع تبادل للمدخلات والمخرجات الملموسة وغير الملموسة.

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة التعويض بتصميم عدد من الأنظمة (نظام تقييم الوظائف، نظام التعويض، نظام الخوافز، نظام المزايا الوظيفية) التي يجري على أساسها وضع تعويضات ومكافآت للعاملين في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد منطقية، وقبل أن نتناول التعويضات بمختلف أشكالها سنتطرق إلى عملية تقييم الوظائف.

## 1. تقييم الوظائف

أ. تعريف: تقييم الوظائف هو العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة، المسؤولية، الجهد الفكري والعضلي، وظروف العمل.

ب. أهداف تقييم الوظائف: تسعى الإدارة من خلال عملية تقييم الوظائف إلى تحديد هيكل أجور رسمي وثابت يحقق العدالة والمساواة ما بين الموظفين، وإزالة حالة عدم الرضا عن توزيع الأجور.

ج. طرق تقييم الوظائف: يمكن تقييم الوظائف بإحدى الطرق التالية:

-طريقة الترتيب البسيط: ترتيب الوظائف تصاعدياً أو تنازلياً حسب أهميتها (المنظمات الصغيرة).

-طريقة التصنيف أو التدرج: ويتم بتحديد كل الوظائف المراد تقييمها، والقيام بتحليلها وتوصيفها، ثم يتم تحديد مقاييس الأهمية، وضع المستويات الخاصة بكل مقياس وتحديد معالمها، ثم يتم تصنيف الوظائف المتشابهة والمتقاربة في شكل مجموعات (فئات) وإعطاء كل فئة درجة، وأخيراً يحدد الحد الأدنى ولأعلى لأجر كل فئة من هذه الوظائف.

-طريقة مقارنة العوامل: كل وظيفة تتكون من مجموعة عوامل أساسية لا بد توفرها فيها، ومن أشهرها: المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، ظروف العمل، والتي على أساس تحديد أجر كل عامل منها حسب أهميته في الوظيفة وبالمقارنة مع ما هو سائد للوظائف في السوق المحلية، يتم تحديد أجر كل وظيفة.

**طريقة التقييم بالنقط:** تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة إلى أنها تعتمد على النقط في المقارنة بدلا من الأجر وتتم وفق مراحل: تحديد عوامل المقارنة (المسؤولية، المهارة، الجهد، ظروف العمل)، تحديد الحد الأعلى من النقط لجميع العوامل، تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، تحديد الأهمية النسبية لكل عامل، تحديد مقدار النقط الخاصة بكل عامل حسب أهميته النسبية، وأخيرا توزيع النقط الخاصة بكل عامل على العناصر الفرعية المكونة له.

## 2. مفهوم التعويضات: التعويضات هي جميع المكافآت التي تقدم للعاملين نظير عملهم وجهودهم في المنظمة

لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة التي يكلفون بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن نميز بين:

— التعويضات المالية: وتكون إما مباشرة أو غير مباشرة

— التعويضات غير المالية: وتكون مرتبطة بالوظيفة أو بيئة العمل المادية والاجتماعية والنفسية.

## 3. التعويضات المالية: تبرز التعويضات المالية في أشكال مختلفة ويمكن تصنيفها إلى مباشرة وغير مباشرة:

أ. **التعويضات المالية المباشرة:** وهي التعويضات المرتبطة بما يقدمه العامل من عمل وجهد ونشاط، وتضم:

— **الأجور والرواتب:** هي العنصر الأهم في التعويضات المالية البشرية وستتناولها بشيء من التفصيل في

النقاط التالية:

### • تعريف الأجور والرواتب: هي كل ما يتقاضاه الموظف نقدا لقاء جهوده في العمل ومساهماته

بالمنظمة، ونشير إلى أنه إذا تعلق الأمر بالعمال أصحاب الياقات الزرقاء في قاعدة الهرم التنظيمي فإنهم

يتقاضون تعويضاتهم على أساس الزمن (بالساعة أو اليوم أو الأسبوع) أو كمية الإنتاج أو الإثنين معا

ويسمى أجرا، أما إذا تعلق الأمر بالموظفين أصحاب الياقات البيضاء في المستويات العليا والوسطى

فإنهم يتقاضون تعويضاتهم على أساس الزمن (بالشهر عادة) ويسمى راتبا.

### • طرق دفع الأجور: يتم دفع الأجور والرواتب بناء على معيارين أساسيين هما الزمن (ساعة، يوم،

أسبوع، شهر) أو كمية الإنتاج (حجم العمل)، والجدول التالي يقدم شروحات تفصيلية حول

الطريقتين:

## الجدول رقم 04: طرق دفع الرواتب والأجور

| طرق تقدير الأجور والرواتب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| الراتب والأجر حسب الإنتاج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | الراتب والأجر الزمني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                               |
| <p>كمية الإنتاج أهم من الجودة - سهولة تحديد كمية الإنتاج أو مساهمة الموظف في الإنتاج - صعوبة ضبط ومراقبة الجودة - انعدام التوقعات في العمل.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستغرق - صعوبة تحديد كمية الإنتاج أو مساهمة الموظف في الإنتاج - وجود نظام سليم لضبط ومراقبة الجودة - وجود توقعات في العمل.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | حالات الاستخدام               |
| <p>محفز ويشجع على الابتكار ويمكن من تحديد تكلفة العمل بدقة، كما أنه يمكن من الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتحقيق العدالة في الأجور</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>سهل التطبيق، يخلق التعاون بين الموظفين ويث الطمأنينة النفسية والأمان والاستقرار والراحة لديهم.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المميزات                      |
| <p>إمكانية إهمال الجودة وارتفاع نسبة العادم والمنتجات المعيبة - احتمال إجهاد الموظفين - صعوبة فهمها وقياسها خاصة في الأعمال الإدارية - تركيزها على الأكفاء وإقصائها للراغبين في العمل وغير القادرين على زيادة إنتاجيتهم.</p>                                                                                                                                                                                                | <p>غير محفز ولا يشجع على الابتكار مما يضعف من إنتاجية الموظف، كما أنه لا يمكن من تحديد التكلفة الحقيقية للعمل.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | العيوب                        |
| <p><b>1. طريقة تايلور لحساب الأجر على أساس الإنتاج الفردي:</b><br/> <math display="block">\text{الأجر المستحق} = \text{معدل الأجر} \times \text{عدد الوحدات المنتجة}</math> <math display="block">\text{أجر الوحدة الواحدة} \times \text{أجر الوحدة الواحدة}</math> <p>(حيث معدل الأجر يكون أعلى أو أقل من الذي بدفع للعمال حسب كمية الإنتاج مقارنة بالإنتاج المعياري)</p> <p><b>2. طريقة غانت لحساب الأجر على</b></p> </p> | <p><b>1. طريقة هالسي:</b><br/> <math display="block">\text{الأجر المستحق} = (\text{الأجر بالساعة} \times \text{الوقت المستنفذ}) + (\text{الأجر بالساعة} \times \text{الوقت المقتصد})</math> <math display="block">\text{معدل الأجر} \times \text{الوقت المقتصد}</math> <p>(التشجيعي)</p> <p><b>2. طريقة روان :</b><br/> <math display="block">\text{الأجر المستحق} = (\text{الأجر بالساعة} \times \text{الوقت المستنفذ}) + (\text{الأجر بالساعة} \times \text{الوقت المقتصد})</math></p> </p> | بعض طرق تقدير الرواتب والأجور |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>أساس الإنتاج الفردي:</p> <p>الأجر المستحق = الحد الأدنى للأجر X (1+معدل الزيادة في الأجر)</p> <p>معدل الأجر يعتمد على نسبة تجاوز المستوى المعياري.</p> <p>3. طريقة سكانلون لحساب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:</p> <p>في حالة خفض التكاليف أو زيادة الإنتاجية توزع الزيادة في الأرباح المحققة بالتساوي على العمال.</p> | <p>بالساعة X الوقت المقتصد ÷ الوقت المعياري)</p> <p>3. طريقة إمرسون:</p> <p>الأجر المستحق = (الأجر بالساعة X الوقت المستنفذ) + مكافأة (المكافأة تتصاعد تدريجيا كلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى الإنتاجي المطلوب)</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

• عوامل تحديد الأجور والرواتب: تحدد الأجور والرواتب بناء على مجموعة من المعايير أهمها:

- ✓ مستوى الإنجاز المحقق: والذي يتناسب طرذا مع مستوى الرواتب والأجور المتوقع.
- ✓ الجهد العضلي والفكري المبذول والذي يتناسب ايضا طرذا مع مستوى الرواتب والأجور المتوقع.
- ✓ الخبرة ممثلة في سنوات الأقدمية والتي إذا زادت في بعض المنظمات يزيد معها مستوى الرواتب والأجور المتوقع.
- ✓ المؤهل العلمي ممثلا في الدرجات والمستويات العلمية والتي تتطلبها بعض الوظائف وتحدد على ضوءها رواتبها وأجورها فتتناسب معها طرذا.
- ✓ ظروف العمل: حيث تختلف الوظائف والأعمال في ظروف أدائها مما ينعكس على صعوبتها وكذا خطورتها الأمر الذي يؤثر في مستويات الرواتب والأجور والتي تزيد مع زيادة درجات الصعوبة والخطورة.
- ✓ قدرة المنظمة المالية : فالوضع المالي الجيد والمريح للمنظمات يجعلها تمتلك ميزة تنافسية مهمة تتعلق بدفع رواتب وأجور مرتفعة وتنافسية.
- ✓ مستويات الأجور في سوق العمل والتي على ضوءها يتم اتباع إستراتيجية التعويض المناسبة.

✓ معدل التضخم السائد والذي يعني ارتفاعه زيادة في سعر السلع والخدمات وعليه لا بد من أخذه بعين الاعتبار عند تحديد مستويات الرواتب والأجور.

• **هيكل الرواتب والأجور:** يمثل إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمة في ضوء الوظائف التي يؤديها وقيمة هذه الوظائف، ويتم إعداد هذا الهيكل على مرحلتين:

✓ **تحديد هيكل الوظائف:** هيكل الوظيفة يضم مجموعة الوظائف الأساسية التي تم تقييمها حسب أهميتها النسبية تمهيدا لتحديد الأجر الخاص لكل منها، ولأن هناك الكثير من الوظائف (في المنظمات الكبيرة) تم تجميع الوظائف المتشابهة والمتقاربة في شكل فئات يتم تسعيرها بحيث تسري فئة الأجر على الوظائف المندرجة تحتها.

✓ **تحديد نطاق الأجر:** ويتم ذلك بوضع حد أدنى وحد أعلى للأجر ويتفاوت الأجر بين الحدين تبعا للأداء المقدم (الكفاءة والجدارة).

• **العوامل المؤثرة في هيكل الأجور:** عند تحديد مستوى الرواتب والأجور يتأثر بالعوامل التالية:

✓ **العوامل الاقتصادية:** إن سوق العمل هي سوق اقتصادية تتأثر بمجموعة من الظروف كالكساد والرواج والتضخم ومستوى الدخل القومي ومستوى المعيشة و ظروف العرض والطلب على العمالة.

✓ **العوامل الاجتماعية:** سوق العمل هي أيضا سوق اجتماعية تتحدد فيها المكانة الاجتماعية للعاملين لذلك صاروا ينظرون للرواتب والأجور ومختلف التعويضات على أنها التزام اجتماعي لا بد من تحقيقه في المنظمات.

✓ **العوامل التشريعية:** وتتمثل في سن القوانين وإصدار الأنظمة واللوائح والتي تتعلق بتحديد الأجر الأدنى الذي يدفع للعاملين والذي يرتبط بمستوى المعيشة.

✓ **العوامل الإدارية:** وتعلق بالوظيفة ومواصفاتها وكذا بالمنظمة وقدراتها وتنظيمها وبالإنجازية ومستوياتها والتي بناء عليها أيضا تتحدد مستويات الرواتب والأجور.

✓ **العوامل التكنولوجية:** حيث أن الاعتماد الكبير والمتنامي على التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الجهد البشري الأمر الذي قد يؤثر على مستوى الرواتب والأجور.

— **الحوافز المالية:** وتندرج ضمن التعويضات المالية المباشرة إضافة للرواتب والأجور وفيما يلي شرحها:

- تعريف الحوافز وأهميتها: الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة تميزه في أداء عمله، وهي تمثل مثيرات خارجية تحرك في الفرد دوافع معينة للقيام بعمل معين، وينتج عنها مجموعة فوائد أهمها:
  - ✓ زيادة الإنتاجية والمبيعات والأرباح؛
  - ✓ تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية؛
  - ✓ زيادة دخول العاملين واستقطاب المواهب ذوي المؤهلات العالية؛
  - ✓ تعزيز روح الانتماء والولاء لدى العاملين؛
  - ✓ تقليل الكثير من مشاكل العمل (الغيابات مثلاً).
- أنواع الحوافز: ونميز بين:

✓ الحوافز الفردية: ترتبط بمجهود الفرد وفعالية أدائه كوحدة مستقلة وأهمها:

- العلاوات السنوية: زيادات دورية بشكل مبلغ نقدي يدفع للموظف كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه ويحتفظ به طوال خدمته الوظيفية، وترتبط عادة بمستوى معين من الأداء أو مدة زمنية محددة من العمل.
- المكافآت المالية: مقابل مالي ليس جزء من الراتب يحصل عليه الفرد مرة واحدة نظير عمل متميز أو مستوى أداء معين وتكرر مع تكرار التميز.
- الأجر الإضافي: شأنه شأن المكافآت المالية لا يدخل ضمن الراتب، بل يصرف مقابل العمل الإضافي الذي يقدمه الموظف طواعية خارج دوامه وليس بالضرورة أن يكون مرتبطاً بوظيفته، وتلجأ المنظمة إليه عندما تكون تحت ضغط كثافة العمل.

✓ الحوافز الجماعية: هنا تعتبر الجماعة هي وحدة دفع الحافز المالي ومن أهم أشكالها:

- المشاركة في الأرباح السنوية : وهو عبارة عن حافز مالي جماعي محدد مسبقاً كنسبة من أرباح المؤسسة يحصل عليه كل العاملين بالمؤسسة نظير جهدهم الجماعي وتعاونهم المؤدي إلى تحقيق أرباح أكثر، بل بعض المنظمات تشترط منحى متصاعد من الأرباح حتى يستفيد العامل من هذا الحافز أي كل أرباح سنة أفضل من قبلها ورغم أنه إجراء يهدف إلى الحث على بذل جهد جماعي أكبر إلا أنه مجحف بحق العاملين لكون أن الأرباح قد تتباين من سنة لأخرى بسبب عوامل مختلفة، ونشير هنا نقطة مهمة مفادها طول الفترة الفاصلة بين الجهد المبذول والحصول على الحافز تضعف قوته التحفيزية.

- **تليك العاملين جزء من أسهم المؤسسة** : يعتبر حافز بديل للحافز السابق، تلجأ إليه المنظمة من أجل تعزيز روح الانتماء لدى العاملين من خلال خلق الشعور لديهم بأنهم ملاك وليس أجراء فتقوم نهاية كل سنة لتوزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها.
- **المشاركة في وفرات التكاليف**: حافز مالي يمثل نسبة من الوفرات التي يحققها العاملين نتيجة ضغط التكاليف عن طريق التحد والتقليل من حجم الهدر والضياع والفاقد من الموارد المستخدمة والاستغلال الأمثل للوقت. ويحصل الموظفون عليه حتى وإن لم تحقق المنظمة أرباح، ومن أجل نجاحه يتطلب إشراف فريق عمل وتوفير بيئة عمل مادية ونفسية مريحة.
- **المشاركة في الأرباح المؤجلة**: شكل من أشكال المشاركة في الأرباح السنوية، غير أنه يتم الاحتفاظ به باسم الموظفين نهاية كل سنة والاستثمار فيه ليحقق لهم مزيدا من الأرباح ويسلم لهم عند نهاية خدمتهم للمنظمة لأي سبب كان كالتقاعد أو الاستقالة.
- **تصميم نظام الحوافز**: يتم تصميم نظام الحوافز وفق الخطوات التالية:
  - ✓ **مرحلة الدراسة والإعداد**: أي دراسة تفصيلية لكل العوامل التي تدخل في تركيب القوى العاملة وتؤثر عليها (العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية وكذا قيم المجتمع).
  - ✓ **مرحلة وضع الخطة** (تحديد الهدف، الحد الأدنى لأجر الوظيفة، تحديد معدلات الأداء للوظيفة، تحديد معدلات الحوافز، تحديد إطار عمل لتغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة)
  - ✓ **مرحلة تجريب الخطة** (أي تنفيذها على قسم معين مثلا)
  - ✓ **مرحلة التنفيذ والمتابعة** (من أجل تقييمها والوقوف على مدى نجاحها).
- ب. **التعويضات المالية غير المباشرة**:
  - **تعريف التعويضات المالية غير المباشرة**: أي المزايا والخدمات غير المرتبطة بالعمل والنشاط يتحصل عليها العامل كونه عضوا دائما بالمنظمة (ترتبط بعضوية الفرد وانتمائه للمنظمة وليس بأدائه) وتتمثل في كل الخدمات ذات الطبيعة المالية تمنحها المنظمة للعاملين الدائمين بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي يفرضه القانون.
  - **مبررات تقديم المزايا والخدمات**: تهتم المنظمات ببرامج المزايا والخدمات لسببين مهمين:
    - **الأول** يتمثل في أن قوتها من قوة عامليها (لذلك لا بد من رفع معنوياتهم، استقطاب الكفاءات والمواهب وكذا المحافظة عليها)،
    - **الثاني** تنفيذ القوانين الملزمة بتقديم المزايا والخدمات للعاملين (التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي)

— أنواع المزايا والخدمات المقدمة للعاملين: هناك العديد من المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمات وبصفة عامة يمكن أنت نميز بين:

• برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة: ونميز فيها:

- ✓ مدفوعات الإجازات والعطلات: تخضع للأنظمة الداخلية للدول والمنظمات ونميز منها:
- الإجازات المرضية، الولادة والأمومة، المناسبات الدينية، إجازات الموظفين الشهرية.
- ✓ الراتب التقاعدي: تدفعها المنظمات لمديرية التقاعد بالإضافة إلى اقتطاعات شهرية من راتب الموظف بغرض استثمارها، ثم تدفع له عند نهاية خدمته.
- ✓ التأمين: هي متعددة ومتنوعة وتختلف في أهميتها وأبرزها التأمين ضد الحوادث والتأمين الصحي.
- ✓ مكافآت الاقتراحات البناءة: تخصصها المنظمة لكل عامل يقدم اقتراحات بناءة تسهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء أو تحقيق وفورات مالية.

• برامج الخدمات الاجتماعية: وتضم:

- ✓ الخدمات الصحية: ترى العديد من المنظمات أنها ضرورية للحفاظ على صحة العاملين بها لذلك تسعى لتوفيرها إما بداخل المنظمة أو خارجها على شكل تأمين أو تكلفة جارية، وتشمل هذه الخدمات كل ما هو متعلق بالجانب الصحي لهم من علاج وكشوف دورية وتحليلات وأشعة واختبارات وتقديم الأجهزة كالنظارات والأدوية، وكذا الإرشادات والنشرات والكتيبات الصحية للعاملين وذويهم، وفي مختلف الحالات الصحية العامة والخاصة.
- ✓ خدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية: توفرها المنظمات لعامليلها للحفاظ عليهم وخلق الولاء لديهم، وتشمل كل الجوانب الاجتماعية والنفسية لعامليلها والتي تخص محطات مهمة في حياة الفرد كحالات الزواج، أو ولادة أطفالهم، أو وفاة أحد أقربائهم.
- ✓ النوادي الاجتماعية والرياضية: وذلك بدفع تكاليف الانتماء لنوادي اجتماعية ورياضية فاخرة لفئات خاصة من ذوي الدخل المرتفع من أجل إقامة العلاقات وتوطيدها لذلك فهي غالبا ما تكون موجهة لكبار المسؤولين بالمنظمة.
- ✓ الرحلات الترفيهية: تقدم بعض المنظمات رحلات ترفيهية لفائدة عامليلها وتعتبر مهمة جدا لما لها من أثر اجتماعي وترويحي، وقد يمتد الأمر لتنظيم رحلات الحج والعمرة.

- ✓ الإسكان المجاني أو المخفض أو التعويض عنه: فالمنظمة تملك العديد من الاختيارات فيما يخص تقديم خدمات الإسكان بالنسبة لعمالها، كبناء مجتمعات سكنية خاصة لهم، أو تقديم منح لهم كبديل للسكن، أو مساعدتهم على شراء شقق بالتقسيط.
- ✓ وجبات الطعام المخفضة في مطعم المؤسسة: حيث يتم تقديم وجبات غذائية ومشروبات مجانية أو بأسعار رمزية لفائدة العاملين ونجد ذلك في الدول النامية أين يكون المستوى المعيشي متدني أو في المنظمات التي اعتادت على تقديم هذه الخدمة للزبائن فيشمل ذلك أيضا عاملها، هذا ويمكن للمنظمات التي بها عدد كبير من العمال أن توفر هذه الخدمة من خلال إقامة مطاعم خاصة بالمنظمة عوض المطاعم المحيطة وبأسعار رمزية. وتمكن هذه الخدمة من الاستفادة القصوى من فترة الراحة وتجنب عناء الذهاب والإياب للبيت وتوفير تكاليف النقل أو الأكل خارج المنظمة بأسعار مرتفعة وضمان تقديم وجبات صحية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للالتقاء مع كل العاملين وتوطيد العلاقات والروابط الاجتماعية فيما بينهم
- ✓ المواصلات من وإلى المؤسسة: حيث توفر المنظمات هنا خدمات نقل مجانية أو بأسعار رمزية لكل العاملين خاصة إذا كانت تنشط في مراكز نائية وبعيدة أو مراكز تعاني من مشاكل النقل أو تكلفتها عالية، أو استجابة لقوانين موضوعة خصيصا لضبط هذا النوع من الخدمات. كما توجه المنظمة هذا النوع من الخدمات للمسؤولين في الإدارات العليا أيضا وفي شكل سيارات فاخرة وسائق مخصص لإبراز مكانة المنظمة وإمكانياتها، وهناك منظمات تتحمل نفقات سفر موظفيها الجدد من بلدات بعيدة وبعائلاتهم وفق شروط وضوابط معينة.
- ✓ خدمات الشراء المخفض: ويتعلق الأمر بمنتجات المؤسسة أو أي سوق خاص أو جمعية تعاونية تقام بمقر المؤسسة، فإذا ما كانت المؤسسة تقدم منتجات استهلاكية (مواد التنظيف، أقمشة، أطعمة، ....) فهي تسمح لعمالها باقتنائها بأسعار رمزية تفاديا لإغراءات السرقة التي قد تحصل لديهم، أما بالنسبة للمنتجات ذات الأسعار المرتفعة (المنتجات الخاصة) فيمكنهم الاستفادة منها مرة واحدة بسعر التكلفة خلال حياتهم الوظيفية بالمؤسسة.
- ✓ المساعدة التعليمية: بعض المنظمات تحتاج يد عاملة بمهارات ومؤهلات ومستويات عالية الأمر الذي يجعلها تقدم خدمات تعليمية في شكل مساعدات تمكنهم من خلالها من التفرغ للدراسة أو الجمع بين العمل والدراسة مع الحفاظ على كامل الأجر أو جزء منه، ومنها حتى من يمنح

قروض لعاملها لدفع مستحقات الدراسة، وهي في إطار كل هذا تعتبره استثمار بشري له عائد يتمثل في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.

✓ الخدمات الخاصة برعاية الأطفال: حيث تقوم بعض المنظمات بتخصيصها لفائدة النساء العاملات لديها بتوفير الحضانة اللازمة لأطفالهن بالمنظمة أو بالتعاقد مع دور الحضانة وذلك مجانا أو مقابل مبلغ رمزي، تسعى المنظمة من خلال ذلك إلى القضاء على أحد أهم أسباب تأخر العاملات بها بالعمل.

✓ تعويضات التسريح المؤقت عن العمل.

— تصميم برامج للمزايا والخدمات: ويمكن تلخيصها في مايلي:

- تحديد احتياجات العاملين.
- تحديد أهداف النظام.
- تحديد الميزانية (إيرادات ونفقات النظام).
- وضع إجراءات النظام: (أنواع المنافع وإجراءات الحصول عليها، مواعيد الاشتراك، النماذج التي تملأ للحصول على هذه المزايا والخدمات)

— النظام المرن للمزايا والخدمات: النظام يوفر مجموعة مزايا وخدمات والأفراد هم من يختارون من بينها.

#### 4. التعويضات غير المالية: يبني الموظف قراراتها في الالتحاق بوظيفة ما أو الاستمرار في وظيفة ما بناء على مجموعة

من العوامل وتعتبر التعويضات غير المالية أحدها فهي لا تقل أهمية عن تلك المالية، وهي عديدة ومكلفة بالنسبة للمنظمة إذا ما شملت كافة الموظفين وعلى العموم يمكن أن نميز التعويضات غير المالية التالية:

أ. تنوع مهام العمل: اشتغال العمل على مهام متنوعة له اهتمام كبير من أغلبية العاملين لما يبعث به من شعور بأهمية ما يقدمونه وماله من أثر على نفسيتهم من القضاء على الروتين والتكرار والملل والضجر في أداء نفس المهام لفترات طويلة.

ب. الاستقلالية في العمل: إن تخطيط الوظائف وتنفيذها ومراقبتها يختلف من وظيفة لأخرى، وبالتالي استقلالية الموظفين تختلف باختلاف الوظائف التي يؤديونها، وهذا الأمر له كبير الأثر على استقرار الموظفين والمحافظة عليهم.

ج. ظروف العمل المادية: يفضل الموظف العمل في ظروف مادية محبة تبعث على الراحة والقدرة على تقديم أفضل الأداءات ومثال تلك الظروف نجد الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، النظافة... الخ.

- د. العمل المرن: أي إتاحة الفرصة للعامل اختيار ساعات العمل التي يفضل التواجد فيها بالمنظمة والتي تتناسب مع ظروفه وذلك طبعاً ضمن ضوابط محددة أهمها أخذ بعين الاعتبار ساعات الذروة بالنسبة للعمل.
- هـ. العمل الأسبوعي المكثف: ويتضمن هذا الأسلوب تمكين الموظف من القيام بنفس كمية العمل في فترة أقل من أجل راحة أكثر بالنسبة له، أي الالتزام بنفس ساعات العمل الأسبوعي في عدد أقل من الأيام مثلاً 40 ساعة عمل في أربعة أيام بدلاً من خمسة أيام. وهذا له كبير الأثر على الرضا الوظيفي والغيابات وإنتاجية الموظفين وكذا دوران العمل.

5. إستراتيجية التعويضات المالية: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق نوعين من العدالة: الداخلية ممثلة في عدالة أجر الوظيفية مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، والخارجية بمقارنة تعويضاتها بتعويضات المنافسة (مساوية، أقل، أكبر)، وفي إطار العدالة الخارجية نميز بين أربع استراتيجيات للتعويضات المالية هي: إستراتيجية جعل التعويضات أعلى من السوق، إستراتيجية جعل التعويضات أقل من السوق، إستراتيجية جعل التعويضات مساوية من السوق، إستراتيجية التعويضات المركبة. هذه الإستراتيجيات لها تأثيرات باحتمالات مختلفة على أنشطة الموارد البشرية وفعالية المنظمة (قدرة المنظمة على الاستقطاب وعلى المحافظة على الموارد البشرية، وعلى الرضا الوظيفي، وعلى الإنتاجية والفعالية التنظيمية وعلى رضا الزبائن، التكاليف)

1. هيكل الرواتب والأجور: يمثل إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمة في ضوء الوظائف التي يؤديونها وقيمة هذه الوظائف، ويتم إعداد هذا الهيكل على مرحلتين: تحديد هيكل الوظائف: هيكل الوظيفة يضم مجموعة الوظائف الأساسية التي تم تقييمها حسب أهميتها النسبية تمهيداً لتحديد الأجر الخاص لكل منها، ولأن هناك الكثير من الوظائف (في المنظمات الكبيرة) تم تجميع الوظائف المتشابهة والمتقاربة في شكل فئات يتم تسعيرها بحيث تسري فئة الأجر على الوظائف المندرجة تحتها.

تحديد نطاق الأجر: ويتم ذلك بوضع حد أدنى وحد أعلى للأجر ويتفاوت الأجر بين الحدين تبعاً للأداء المقدم (الكفاءة والجدارة).

## ملخص المحاضرة السادسة

- تقدم المنظمة لأفرادها نظير أعماله والمهام التي يقومون بها مجموعة من التعويضات والتي لها تأثيرات باحتمالات مختلفة على أنشطة الموارد البشرية وفعالية المنظمة (قدرة المنظمة على الاستقطاب وعلى المحافظة على الموارد البشرية، وعلى الرضا الوظيفي، وعلى الإنتاجية والفعالية التنظيمية وعلى رضا الزبائن، التكاليف)، والمنظمة في هذا الإطار تمتلك أربع إستراتيجيات بالمقارنة مع المنافسة، كما تتمثل تعويضاتها في:
- التعويضات المالية: وتكون مباشرة تتمثل في الأجور والرواتب والحوافز المالية، وغير مباشرة تتمثل في تأمين صحي وضمان اجتماعي وإجازات مرضية ومساعدات تعليمية.
  - التعويضات غير مالية وترتبط بالوظيفة، وبيئة العمل (المادية والنفسية والاجتماعية).

## أسئلة المحاضرة السادسة

النموذج الأول: أجب عن الأسئلة التالي:

1. ماذا يقصد بعملية تقييم الوظائف؟ وما هي طرقها؟.
2. ما هي العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والرواتب؟
3. عرف الحوافز المالية واذكر أنواعها مع الشرح.
4. اذكر وشرح أهم برامج الخدمات الاجتماعية.
5. ما هي أهم أنواع التعويضات غير المالية؟

النموذج الثاني: اشرح مايلي:

1. الراتب التقاعدي
2. النظام المرن للمزايا والخدمات
3. العمل المرن.

النموذج الثالث: قارن بين كل من:

1. طريقة الترتيب البسيط وطريقة التصنيف لتقييم الوظائف
2. طريقة مقارنة العوامل وطريقة التقييم بالنقط.
3. مفهوم الأجر ومفهوم الراتب.
4. الرواتب والأجور حسب الزمن والرواتب والأجور حسب كمية الإنتاج.

النموذج الرابع: ضع المفهوم المناسب في الفراغ المخصص.

1. العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة هي عملية:

.....

2. الإطار العام الذي يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمة في ضوء

الوظائف التي يؤديها وقيمة هذه الوظائف يشير إلى مفهوم .....

3. زيادات دورية بشكل مبلغ نقدي يدفع للموظف كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه ويحتفظ به طوال خدمته

الوظيفية يشير إلى المفهوم: .....

4. حسب طريقة هالسي لتحديد الأجر فإن:

$$\text{الأجر المستحق} = (\text{.....} \times \text{الوقت المستنفذ}) + (\text{الأجر بالساعة} \times \text{.....})$$

النموذج الخامس: ضع سطرا تحت الإجابة الصحيحة

1. الأجر المستحق = الحد الأدنى للأجر X (1+معدل الزيادة في الأجر) هي طريقة حساب الأجر حسب:

تاييلورغانتروان

2. مقابل مالي ليس جزء من الراتب يحصل عليه الفرد مرة واحدة نظير عمل متميز أو مستوى أداء معين وتكرر مع

تكرر التميز يشير إلى مفهوم:

المكافآت المالية الأجر الإضافي والعلاوات

3. تحديد معدلات الأداء للوظيفة في تصميم نظام الحوافز يتم في مرحلة:

الدراسة والإعداد وضع الخطة تنفيذ ومتابعة الخطة

4. عند تصميم إستراتيجية التعويضات المالية مقارنة بالمنافسة لتحقيق العدالة الخارجية فإننا نملك:

خيارين ثلاثة خيارات أربعة خيارات

النموذج السادس: حدد الخطأ والصحيح من العبارات، وفي حالة الخطأ صحح ما تحته خط.

1. طريقة سكانلون هي طريقة لحساب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

2. التعويضات التي ترتبط بعضوية الفرد وانتمائه للمنظمة وليس بأدائه هي عبارة عن تعويضات مالية مباشرة.

3. تحديد إطار عمل لتغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة عند تصميم نظام الحوافز يتم في مرحلة الدراسة

والإعداد

4. الخدمات الصحية تدخل ضمن برامج الخدمات الاجتماعية ذات الطبيعة المالية المباشرة

النموذج السابع: سؤال للبحث والتفكير:

التعويضات المالية ذات أبعاد متعددة اقتصادية، اجتماعية، أخلاقية، قانونية، تنافسية وإدارية، اشرحها.

## المحاضرة السابعة: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات

يعمل الفرد في المنظمات في محيط تسوده الكثير من العلاقات الاجتماعية، لذلك تسعى العديد من المنظمات إلى تنميتها وتوجيهها بالشكل الذي يحقق النجاح ويضمن الاستقرار بعيدا عن النزاعات المدمرة والمعقدة للأداء المهام واتخاذ القرارات السليمة.

### 1. اليقظة الاجتماعية:

بما أن الفرد لا يمكنه العمل لوحده في منظمة وإنما العمل يتم بصفة جماعية في ظل علاقات متعددة فإنه وللحفاظ على محيط العمل وتوفير الجو المناسب له لا بد من أن تكون هناك يقظة اجتماعية.

أ. تعريف اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعي كالنزاعات، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال التمسك بالتقاليد. كما تركز اليقظة الاجتماعية على :

-الحركات والتيارات الاجتماعية

-سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل

-اكتشاف مخاطر المحيط الاجتماعي.

ب. مسؤولية اليقظة الاجتماعية: هناك وكلاء معينين من طرف الإدارة العليا لمتابعة كافة التطورات والأحداث

الاجتماعية في محيط العمل، وكذا مراقبة مختلف العلاقات بين الأفراد والجماعات، ويقوم هؤلاء بكتابة التقارير حول الوضع الاجتماعي وإرسالها إلى الإدارة العليا مع مراعاة ثلاثة أمور أساسية هي:

-السرعة في إيصال التقارير.

-الأمانة عند المتابعة والمراقبة وكتابة التقارير.

-السرية بعدم نشر أي معلومات حول الوضع المشاهد في محيط العمل.

-الانتظام في إرسال التقارير.

### 2. إدارة النزاعات

عندما ننتبع الجذور التاريخية للخبرة البشرية وفي مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فإننا نلاحظ وجود مجموعة من المعالم الثابتة في الواقع، فمثلا إذا ما تحدثنا عن الجودة فإننا نعود إلى الماضي أين كانت هناك إشارات دالة على ذلك، نفس الشيء بالنسبة للتنظيم مثلا، التوجيه أيضا كلها معالم راسخة في الحياة البشرية كانت لها دلالتها ومؤثراتها في الواقع غير أنه بدأت دراستها والتنظيم فيها حديثا، ويعتبر النزاع أحد أهم هذه المعالم التي شهدا الإنسان البدائي في مختلف علاقاته والتي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والمنظرين في مختلف العلوم.

أ. مفهوم النزاع: يمكن تعريف النزاع بأنه حالة أو وضعية اجتماعية تنافسية قد ينتج عنها إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل وهو يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التفاعل التنافسي المتضمن للتعارض وعدم الاتفاق وسوء الفهم والجدال والنقد بين الأفراد والجماعات المختلفة، ووجود النزاع عند مستوى معين يعتبر حافزاً وأحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن تجاوزه إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. لذلك فالإدارة الجيدة للنزاع هي التي تحافظ على مستوى معين له وتستخدم بعض الاستراتيجيات للتخفيف منه.

ب. مستويات النزاع: يمكن أن يحدث النزاع في أكثر من مستوى إذ نميز بين:

— النزاع على مستوى الفرد : كثيراً ما يجد الفرد نفسه في مواقف محرجة تضطره إلى الاختيار ( بين هدفين إيجابيين أو وضعيتين سلبيتين) وهذا ما يخلق لديه حالة من التشويش والضغط وعدم الارتياح تتحول إلى نزاع داخلي.

— النزاع على مستوى الجماعة : تتكون أي منظمة من جماعات مختلفة رسمية وغير رسمية قد يختلف أعضاؤها في نقاط كثيرة.

— النزاع على مستوى المنظمة

— النزاع بين المنظمات

ج. أسباب النزاع: تنشأ النزاعات داخل المنظمة لعدة أسباب أهمها:

— الاعتمادية ذات الاتجاه الواحد بين الوحدات : كثيراً ما يعتمد الأفراد أو الجماعات أو الوحدات على بعضهم البعض في مواقف متعددة ومتكررة، ولكن يحدث وأن يميل ميزان القوة لأحدهم ويكثر الاعتماد عليه دون حصوله على أي استفادة فيعتمد الحافز لديه للتعاون مع الغير، ومن هنا تبدأ النزاعات بالنشوء فيما بينها.

— الاختلاف في الأهداف والقيم والمدرجات.

— التمايز العالي : يشير مصطلح التمايز إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية الأمر الذي قد ينتج معه مزيداً من الاختلافات المهمة بالمنظمة كتفاوت في الأهداف واختلاف طريقة وأساليب العمل وتعدد أهدافها. وكل هذا قد ينجر عنه نزاعات مختلفة فيما بين هذه الوحدات خاصة في ظل محدودية الموارد وأحادية الاعتمادية.

— الاشتراك في استخدام موارد محدودة : يحدث وأن يكون هناك اعتماد مشترك على الموارد فيما بين

الأفراد والجماعات والوحدات وإذا ما كان هذا المورد محدود فإنه تحصل مشاكل بين هذه الأطراف، مثلاً

في الجامعة قد يكون هناك موارد مشتركة بين الكليات أو المعاهد مثل وسائل التدريس كالكشافات الضوئية أو القاعات أو خدمات مشتركة كالطباعة.

#### — الغموض في السلطات والمسؤوليات وعدم تكافئهما: تشير السلطة إلى الحق في اتخاذ القرارات وإصدار

الأوامر في حين المسؤولية هي مدى الالتزام بالمهام الموكلة. وعليه الأفضل للمنظمة أن تحددها بدقة ووضوح وأن يكون هناك تناسب بينهما بحيث أن الأفراد أو الجماعات يتخذون القرارات ويصدرون الأوامر بما يتناسب ومسؤولياتهم أي في حدود المهام الموكلة لهم وإلا فإنه قد يحدث احتكاكات بينهم من خلال حالات التداخل أو التعارض وسوء التعامل واستخدام للصلاحيات.

#### — الرسمية المتدنية: نقصد بالرسمية الاعتماد على كتابة وتدوين كل الإجراءات الخاصة بتشغيل المنظمة،

وبالتالي كلما قل الاعتماد عليها زاد الغموض في الأدوار والمهام والصلاحيات وزادت معه النزاعات.

#### — تعددية أنظمة التقييم والتحفيز واختلافها: عندما يتم الاعتماد على نظام للتقييم والتحفيز موحد

بالمنظمة دون تمييز وتفريق فيما بين الوحدات وجماعات العمل والأفراد يحصل الرضا والارتياح والتنافس الفعال بين الأطراف المعنية، وفي حالة العكس أي تعددية أوجه التقييم والتحفيز يحدث التوتر وحالات عدم الرضا الأمر الذي ينجر عنه حدوث نزاعات تؤثر على الأداء والسير الحسن للعمل.

#### — اعتماد أسلوب المشاركة: إن إشراك الأفراد في صنع واتخاذ القرارات يعتبر من أهم الأساليب المحفزة لهم

على الأداء الجيد وتقديم الأفضل من خلال بث فيهم روح الانتماء والولاء، كما يمكن المنظمة من تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، غير أنه يتيح بالمقابل للأفراد فرصة للتعبير عن النزاعات الكامنة والمخفية وبتالي ظهورها إلى العلن.

#### — عدم تجانس الأعضاء: ينتج عدم التجانس بين الأفراد والجامعات بسبب الاختلافات في صفاتهم

الشخصية من قيم واتجاهات وإدراكات وكذا مستوياتهم التعليمية بل حتى أعمارهم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الاتصالات وإقامة علاقات تعاون وتشارك وتبادل فيما بينهم ما ينجر عنه فرص لنشوء نزاعات.

#### — تشويه الاتصالات: إن الاتصالات في المنظمة بصفة عامة هي عبارة عن عملية اجتماعية تبادلية دائرية

للمعلومات، الأفكار، الآراء، والمشاعر اللفظية وغير اللفظية عن طريق رموز وإشارات معينة ذات معاني للتأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة قصد تحقيق هدف معين. وكل شيء يحول دون وصول الرسالة بالشكل المثالي ويشوش على عملية الاتصال ويعيقها قد يؤدي إلى نشوب نزاعات بالمنظمة، ومن أهم هذه المعوقات نجد:

● معوقات شخصية: (مرتبطة بالمرسل أو المستقبل) مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

● معوقات تنظيمية: مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية والتداخل بين الوحدات التنظيمية.

● معوقات بيئية: (تشويش مادي) مثل درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء فهي تعيق الاتصال الفعال.

● معوقات نفسية اجتماعية: مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة أي تشويش دلالي (اختلاف الثقافات).

د. مراحل النزاع: النزاع عملية ديناميكية تتباين من حيث درجة تعقيدها ومدتها الزمنية من حالة لأخرى، وعلى العموم فهي تمر بالمراحل التالية:

— مرحلة نشأة الصراع: تظهر فيها مجموعة من الأحداث كارتفاع معدلات التغيب والشكاوي وبعض مظاهر عدم الالتزام، هنا على إدارة الموارد البشرية أن تنبه إلى المؤشرات الاجتماعية وتنشط الاتصال بين مختلف الأطراف.

— مرحلة بداية الصراع: هنا تغيب العقلانية ويمكن أن تنتج عن أي قرار يعتبر غير عادل، لنتشر الشرارة فيما بعد في كامل المنظمة وهنا لا بد من شريك اجتماعي قوي ممثلا في النقابة وايضا تشكيل خلية أزمة مع الابتعاد عن مناقشة المشاكل وتشديد اللهجة.

— مرحلة المفاوضة: تتطلب صفات سياسية ودبلوماسية لتقديم اقتراحات للمشاكل المطروحة والتي يجب أن تكون متعددة حتى لا يتم التمسك بأحدها مع التأكيد على وضع رزمة لتنفيذ ما اتفق عليه، وعند الاتفاق يتم العودة للعمل كمؤشر عليه.

— مرحلة ما بعد الصراع: وتتطلب العودة إلى توطيد العلاقات وحلق جو من الثقة والاحترام المتبادل من خلال برمجة اجتماع واعتماد ما يسمى بالتسويق الاجتماعي مع ضرورة طبعا تحليل الصراع وإدراك دوافعه حتى يتم تجنبها مستقبلا.

هـ. استراتيجيات مواجهة الصراع: يقترح الكاتب Dessler ثمانية أساليب لحل وتسوية الصراعات: التنافس، التجنب/الهروب، التنازل، التسوية، التأزر، المواجهة، التهذية، والإكراه. وفيمايلي شرح لأكثرها استخداما:

- التجنب/الهروب: أي الانسحاب من موقف النزاع وعدم محاولة إيجاد حل الأمر الذي قد يؤثر سلباً على العمل بعدم إشراك الجميع ولكنه بالقابل يمنح الوقت لبذل الجهود اللازمة لحل النزاع قبل تأججه.
- التنازل: بموجبها يقدم أحد الأطراف المتنازعة مصلحة الغير على مصلحته، وهي استراتيجية جيدة لسرعة التطبيق والمحافظة على العلاقات غير أنها سلبية من حيث المشاركة والدعم والتعاون التي ينجم عنها إقصاء أعمى للمعلومات والبدائل المتاحة.
- التسوية: في ظل هذه الإستراتيجية كل طرف مجبر على تقديم تنازلات حتى ولو تعلق الأمر بنقاط مهمة له من أجل الوصول إلى حل لن يكون مثالي لكل الأطراف ولكنه يحظى بقبول الجميع.
- التآزر: أي التعاون من خلال الانفتاح والصراحة في مناقشة القضايا المتنازع عنها بما يضمن تحقيق مصالح كل الأطراف ويحقق أعلى مستويات الجودة في الأداء.
- المواجهة: أي الأطراف تستمر بالواجهة إلى غاية الحصول على حل.
- الإكراه: أي أحد الأطراف المتنازعة لن يتنازل أبداً عن موقفه وأهدافه ومصلحه ويحاول جاهداً أن يفرض منطقته على الطرف الآخر دون أخذ بأي الاعتبار لوجهة نظره وحلوله، هذه الإستراتيجية ينجر عنها عدم التعاون وضعف التكامل والانسجام في العمل وشعور الطرف الآخر بالظلم والرغبة في الثأر.

## ملخص المحاضرة السابعة

يعمل الفرد ضمن مجموعات بالمنظمة ولا يمكن أن يكون منعزلاً عن البقية وتنشأ بينه وبين غيره علاقات كما تنشأ بين الجماعات أيضاً علاقات لتكون ما يسمى بالمحيط الاجتماعي والذي يجب أن تكون المنظمة يقظة له من خلال جمع المعلومات بصفة مستمرة عنه بغية التحكم في الوضع وتجنب كل الظواهر السلبية التي قد تضر بمحيط العمل ومن أمثلة ذلك النزاعات بين الأفراد والجماعات في صورتها السلبية والمدمرة للعمل.

ويعتبر النزاع أحد المكونات الأساسية للحياة التنظيمية، فهو يحدث في كل المنظمات، على كل المستويات عندما تتعارض المصالح والأفعال وردود الأفعال وتطغى المصالح الشخصية وحب السيطرة والتأثير في الآخرين وتحقيق التقدم والرفي قبلهم. لذلك لا بد من وجود إدارة جيدة للنزاع تحافظ على مستوى معين للنزاع وتستخدم بعض الاستراتيجيات للتخفيف منه، ومن أجل ذلك لا بد من إدراك مفهوم النزاع، مراحله، مستوياته وأساليب التعامل معه وهذا ما تنلولته المحاضرة.

## أسئلة المحاضرة السابعة

النموذج الأول: أجب عن الأسئلة التالي:

1. ما المقصود باليقظة الاجتماعية؟ وعلى من تقع مسؤوليتها؟
2. ما مفهوم النزاع؟ وما هي مستوياته؟
3. ما هي مراحل النزاع؟
4. ما هي إستراتيجيات معالجة النزاعات بالمنظمة؟

النموذج الثاني: اشرح أسباب النزاع التالية:

1. التمايز العالي.
2. الرسمية المتدنية
3. الاعتمادية ذات الاتجاه الواحد بين الوحدات
4. الاشتراك في استخدام موارد محدودة

النموذج الثالث: ضع المفهوم المناسب في الفراغ المخصص لأنواع إستراتيجيات حل النزاعات بالمنظمة.

1. الانسحاب من موقف النزاع وعدم محاولة إيجاد حل هي إستراتيجية: .....
2. الإطار كل طرف مجبر على تقديم تنازلات حتى ولو تعلق الأمر بنقاط مهمة له من أجل الوصول إلى حل هي إستراتيجية: .....
3. الاستمرار في المواجهة إلى غاية الحصول على حل هي إستراتيجية: .....
4. يقدم أحد الأطراف المتنازعة مصلحة الغير على مصلحته هي إستراتيجية: .....

النموذج الرابع: أسئلة للبحث والتفكير:

1. تشير الأدبيات المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي إلى ثلاث وجهات نظر تفسر أهمية الصراع بالمنظمة، أذكرها وشرحها.
2. هناك العديد من الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع التنظيمي، اذكر دراسة فوليت، ودراسة مارش وسايمون، ودراسة بليك وموتون، اذكر اساليب إخماد الصراع حسب هذه الدراسات.

## المحاضرة الثامنة: إدارة المسارات الوظيفية

نظام إدارة الحياة الوظيفية هو في قلب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو يضمن تلبية حاجات كل من الموظف والمنظمة على حد سواء، كما يحقق الانسجام الخارجي مع إستراتيجية المنظمة والترابط أو التوافق الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية. وانطلاقاً من إستراتيجية المنظمة، التي تعتبر المرجع الأساسي لتحديد سياسة المسار، فهو يعتمد أساساً في تخطيطه على وصف وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء. وحين تنفيذه يؤثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية الآتية: الأجور والخوافز، التكوين والتطوير، تنظيم العمل، الاستقطاب والاختيار والتعيين، العلاقات بين العاملين.

## 1. مفهوم إدارة المسار الوظيفي: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للمسار الوظيفي واختلفت المداخل التي ركزت

عليها، فهناك من ركز على الفرد واعتبر المسار الوظيفي الوظائف التي مارسها الفرد خلال حياته الوظيفية (المدخل الفردي)، وهناك من اعتبر المسار التحرك أو التدرج في إطار مهنة (المدخل الوظيفي)، وهناك من اعتبره خاصية هيكلية لتخصص وظيفي (المدخل التنظيمي)، وعلى العموم يشير مصطلح المسار الوظيفي إلى " تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعملها الفرد خلال حياته الوظيفية"، أما إدارة المسار الوظيفي فيطلق على الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، ويشتمل هذا الدور على:

- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- تصميم مسارات الترقية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفية مسارات واضحة للترقية وتتيح لشاغلي كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم. مع مراعاة اشتغال الوظيفة الأعلى مهارات ومسؤوليات إضافية عن التي قبلها.
- إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن ما يحتاجه الموظفون من معلومات حول فرص الترقية والاقتراحات اللازمة لذلك مع مراعاة الوضوح والدقة والشفافية في المعلومات.
- نشر معلومات عن الفرص الوظيفية وبشكل متجدد وبمختلف الوسائل وتشمل كل الموظفين.
- إعداد نظام دقيق لتقييم قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- إرشاد وتوجيه الموظفين في تخطيط مسارهم الوظيفي وتقديم النصيحة لهم من خلال الرؤساء المباشرين، أو أحد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، أو أي جهة استشارية، وتتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي

تتلاءم وقدرات ومهارات الموظفين داخل المنظمة، وتحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص من تدريب أو وسائل أخرى.

— إتاحة الفرصة للتنمية العملية من خلال الترقية بالممارسة العملية ويمكن أن يتم ذلك بوسائل عديدة مثل التناوب الوظيفي.

— تدريب الرؤساء على أداء دور إيجابي للتنمية الوظيفية لمروؤسيهم وتحفيزهم على ذلك وتوفير المناخ الذي يساعدهم على ذلك.

— إتاحة فرصة التدريب والتعليم بعيدا عن واقع العمل، فبعض المعارف والمهارات والاتجاهات يكون تكوينها أفضل من خلال البرامج الرسمية للتدريب التي تقدمها جهات متخصصة خارج العمل.

— تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا بإدخال التعديلات خاصة في مجال النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم...

## 2. أهمية تحديد المسارات الوظيفية: أخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي

وتخطيط مساره على الرغم من صعوبته وتعقده، وهناك الكثير من الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين، ومن بين الأسباب مايلي:

— تزايد المهارات العلمية للموظفين في السنوات الأخيرة، فنحن نتعامل اليوم مع مجموعة جديدة من العاملين يطلق عليهم المتمرسون في المعرفة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.

— تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على العناصر البشرية الماهرة والطموحة والاحتفاظ بها.

— إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.

— تساعد برامج التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

— زيادة إشباع حاجات الموظفين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.

— كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفض معدلا دوران العاملين ومعدلات التغيب، وهذا ما سينعكس في النهاية على زيادة دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، وعلى تقليل تكلفة العمالة.

— إن المزايا السابقة في حالة تحقيقها، ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل، وتحقيق أهداف المنظمة أيضا عبر تحقيق الإنتاجية والربح، ذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا.

3. أنواع المسارات الوظيفية : يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف أثناء تنقله بين وظائف المنظمة وتساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة. هذا ويساعد تخطيط المسار الوظيفي على اكتشاف المواهب والكفاءات والمحافظة عليها بتحسين قابليتها وجاذبيتها الأمر الذي يمكن الفرد من النمو والتطور، والمنظمة من تحسين الإنتاجية وتحقيق الربح، وفي هذا الإطار يمكن أن نجح ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية هي:

- **المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي ترقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. هذا النوع يبرز الوظائف الممكن تقلدها ويجنب مكوث الموظف طويلا في آخر وظيفة قبل التقاعد إلا أنه ضيق ومحدود.
- **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية أي يمكن الانتقال عبر عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا بغرض اكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتعددة.
- **مسار الإنجاز:** مفهوم جديد لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى، بل اعتمد النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله كمعيار للانتقال من وظيفة لأخرى عبر خط المسار.

4. وسائل إدارة المسار الوظيفي الضرورية لتنمية الموارد البشرية : إن تحسين مهارات ومعارف وكفاءات وسلوكيات الموارد البشرية وتطويرها في إطار إدارة المسار الوظيفي يتطلب استخدام مجموعة من الوسائل هي:

— **تقييم الأداء:** تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته.

- **اختبارات المسار الوظيفي:** الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل.
- **بحوث الرضا:** تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.

- توفير توصيف متكامل للوظائف : الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.
  - استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
  - تقنيات النقل والترقية: توضح كيف يتم نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر.
  - برامج التكوين والتطوير: التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتكوين وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.
  - استخدام تقنيات التقاعد المبكر: وهذا لتسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.
  - تقنيات التدوير: النقل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى.
5. مراحل إدارة المسار الوظيفي : تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الوحدات التنظيمية بإدارة المسار الوظيفي وفق ثلاث مراحل أساسية هي: تخطيط المسار الوظيفي، تنفيذ المسار الوظيفي، تقييم المسار الوظيفي، وفي كل مرحلة من المراحل نجد مجموعة من الأنشطة التي لها علاقة كبيرة بتنمية الموارد البشرية.
- أ. المرحلة الأولى: التخطيط للمسار الوظيفي: وتشمل خطوتين هما:
- مساعدة الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي : تقدم المنظمة المساعدة للقيام بهذه المهمة من خلال الكشف عن ميولات الفرد الوظيفية لتوفر له التكوين اللازم، وتعيين مستشارين ومرشدين متخصصين لتوجيه الفرد في اختياراته وقراراته الوظيفية.
  - إعداد مخططات تطوير المسار الوظيفي: يتم إعداد مخططات المسار الوظيفي بالتوافق بين العامل وممثل عن المنظمة (الرئيس) معتمدا في إعدادها على مقابلة المسار التي تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير الوظيفي لدى الفرد ومخططات الإحلال والتعويض لإبراز المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن الذي سيعين عليها.
- ب. المرحلة الثانية: تنفيذ المسار الوظيفي : وتتكون بدورها من خطوتين، تتمثل الأولى في مساعدة الأفراد في حل المشكلات التي تعترض مسارهم الوظيفي، في حين تكون الخطوة الثانية من مهام المنظمة وهي القيام بتطوير المسار عمليا.
- ج. المرحلة الثالثة: تقييم المسار الوظيفي : ويتم فيها قيام كل فرد بتقييم مساره الوظيفي دوريا ليتأكد إن كان تقدمه الوظيفي يتماشى مع خططه للمسار، وإن كانت آماله قد تحققت. كما تتضمن الرقابة على المسار من خلال متابعته بإجراء مقابلة بين العامل ورئيسه أو مستشاره للحكم على مدى تحقق التطور المخطط

- له والمشاكل والصعوبات التي تواجهه وكشف الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيض حالات الغضب. أو من خلال الرقابة على الترقيات الفردية بالمقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وحظوظ الترقية التي توفرت لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك. أو من خلال تقييم النتائج المحققة على مستوى المنظمة والتأكد من تلبية الاحتياجات التنظيمية مما يسمح بالحكم على نظام إدارة المسار الوظيفي. وتتمثل النتائج المحققة في: زيادة الإنتاجية، الجودة، الإبداع، المعارف المكتسبة مستعملة بالفعل وتساهم في تحسين الأداء...
6. **تطوير المسار الوظيفي:** يعرف التطوير الوظيفي بأنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو، ومن أجل إعداد برنامج للتطوير الوظيفي فعال وقادر على تنمية الموظفين بالمنظمة لا بد من توفر عناصر أساسية هي:
- أ. **الأهداف النهائية للبرنامج:** وهذه يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية للنشاط والتي قد تكون من ثلاث أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم (أي تقادم معارف ومؤهلات العاملين) وتهيئة أشخاص لمواقع متقدمة.
- ب. **المشاركون في البرنامج:** يجب تحديد وإعداد أسماء الأشخاص الذين سيشاركون في كل برنامج تطوير ومراعاة احتمالات الانسحاب والفسل.
- ج. **مدة البرنامج:** لا تعني المشاركة في البرنامج أنه ليس للفرد وظيفة محددة، فهو له وظيفة يؤديها وفي نفس الوقت يشارك في البرنامج، يجب تحديد مدة والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية. ويتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين. وتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها وليس غريباً أن تمتد عشرة سنوات أو أكثر (كما بالنسبة لوظائف تقتضي مهارات معقدة).
- د. **النشاطات التطويرية الرئيسية:** وتشمل الأساليب الرئيسية التي تستخدم للتطوير.
- هـ. **لكل أسلوب تطوري، مدة وطريقة استخدامه:** يجب أن يتضمن البرنامج جدولاً بمواعيد ومدد كل أسلوب، فإذا استخدم وسيلة (التناقل) يجب أن يحدد وقت أشغال كل وظيفة ينتقل إليها. وبالنسبة لوسيلة (التدريب) يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها المشاركون.
- و. **مسؤوليات المشاركين وحقوقهم:** توفر المشاركة في برنامج تطوري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشارك. وغالباً ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح، وتعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصور منه وغير ذلك.

ز. إدارة البرنامج: وتشمل ما يتعلق بمشتلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه... الخ، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير.

هذا ونشير إلى أن مسؤولية تطوير البرنامج الوظيفي تقع على كل من الفرد والمنظمة:

— مسؤولية الفرد تكمن في إنجاز أربع خطوات أساسية: التقييم الذاتي، المراجعة الواقعية للموقف، وضع أهداف، إعداد الخطة العملية.

— مسؤولية المنظمة تكمن في تكليف الأفراد بالأعمال المهمة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، إجراء الاختبارات وإقامة جلسات النصيح والتوجيه لاكتشاف الموهوبين وطموحاتهم ومحاولة الربط بينها وبين ما هو متوفر فعلا للتطور والاتفاق معه على ذلك وفق تخطيط جيد يتمن مجموعة صيغ تنفيذية (التدريب، التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي)

## 7. مجالات رسم المسارات الوظيفية: وتتمثل في:

أ. المجال الفني التخصصي: ويتضمن مجالات وظيفية تحتوي على الوظائف الفنية غير الإدارية كالمهندسة والكيمياء والبرمجة والأبحاث والتطوير والتصميم. وتتناز هذه الوظائف بأنها غير رئاسية، فهناك من العاملين من لا يحب العمل الإداري بصورة عامة ويعتبره عائقا يحول بينه وبين تطوير مهاراته ومعارفه الفنية في مجال التخصص لذلك يبتعد هؤلاء عن الأعمال الإدارية ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في عملهم الفني.

ب. المجال الإداري الرئاسي: يتضمن هذا المجال مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية وتندرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول (موظف مشتريات مثلا) إلى المستويات الإدارية الأعلى (مدير مشتريات مثلا) هذه المسارات تناسب هي الأخرى بعض الأفراد الذين لديهم حب العمل الإداري والقيادي وقضايا الإشراف على الآخرين وليس العمل الفني.

ج. المجال الوظيفي المزدوج: تواجه المنظمات مشكلة في تحديد السلم الوظيفي للعاملين في التخصصات الفنية نظرا لأن طبيعة أعمالهم غير رئاسية وبالتالي ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة. فيقضون باقي حياتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة، لذلك تجتهد بعض المنظمات في تحديد مسارين وظيفيين فني وإداري لهؤلاء الأفراد ومن يبلغ نهاية مساره الفني يستطيع الانتقال ضمن شروط معينة إلى المسار الإداري. إن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين ورضاهم.

8. دورة حياة الموظف: يمر الموظف في حياته الوظيفي بأربعة مراحل أساسية يجب أن تتعامل معها المنظمة بشكل جيد من أجل تحسين أداءات الموظفين وقدراتهم وتعظيم الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم من خلال معرفة متطلبات كل مرحلة وإدراكها جيد على النحو التالي:

أ. مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، و تتضمن:

- التعلّم: يعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه مايلي:
- أن يؤدي عدة أعمال؛
- العمل ضمن فريق؛
- كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته ويستخدمها بشكل فعال؛
- كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل؛
- كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم.

— مساعدة واعتمادية: بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها. وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

— متابعة: بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذن لا بد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولا بأول، وتوجيهه للوجهة الصحيحة.

ب. مرحلة التأسيس أو التقدم: تعتبر هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل، وأحيانا قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب وينوع في أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المنظمة. وفي أحيان أخرى قد لا ينجح في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى وتشتمل هذه المرحلة على ثلاثة مراحل جزئية:

ج. مرحلة المحافظة على المكاسب: الموظف وصل إلى أقصى طموحاته وأشبع غالبية حاجاته المالية والاجتماعية.

- د. مرحلة الانسحاب: هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذا حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز. أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا ومتواضعا متناقضا عبر سنوات الحياة العملية فقد يسعدون في نهاية المسار . هذا وتضع معظم المنظمات خطط وبرامج لمساعدة موظفيها على إنهاء حياتهم الوظيفية، حسب خطة مدروسة، فلبعض تلك المنظمات تحدد سن ( 55-60) عاما للتقاعد، أو التقاعد المبكر ( 50) عاما، وتصمم لهم برامج تركز على النواحي المالية، مثل خطة للتقاعد، والتأمين الصحي والمنافع المتعلقة بالمعالجة والإعفاءات الضريبية، وقد تخصص بعض المنظمات دورات تأهيلية (محاضرات) للمنتقعين إحالتهم على المعاش وتزويدهم بحواسيب وأفضل الوسائل للتمتع بالوقت بعد ترك العمل وكذا طرق التغلب على المشاكل التي قد يصادفها المتقاعد، وقد تسمح بعض المنظمات للمتقاعدين العودة ثانية لأعمالهم في حالة عدم نجاح البرامج التي يختارونها لقضاء أوقاتهم بعد ترك العمل وذلك بشكل متفرغ أو العمل الجزئي حسب حاجة العمل إليهم.
- هذا ونشير إلى أن الموظف قد يصل نقطة أو مرحلة لا يستطيع عندها الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم الإداري، أو هي المرحلة التي تكون احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري في أدنى حد لها (الجمود الوظيفي)، ويمكن أن يكون سبب هذا الجمود قلة المراكز الوظيفية رغم نجاح الموظف، لذلك يلزم معاملة الفرد المتجمد وظيفيا بطريقة مختلفة عن زميله الذي مازال يترقى من مستوى لآخر، وفي هذا المجال يمكن أن نصنف المستقبل الوظيفي للأفراد حسب احتمالات ترقيتهم ومستويات أدائهم إلى:
- أ. المتعلمون:** مستوى أدائهم أقل من المحدد، احتمالات ترقيتهم عالية.
  - ب. النجوم:** مستويات أدائهم عالية، سريعي التقدم والترقية في مسارهم الوظيفي.
  - ج. المستقرون:** أداء عالي مع محدودية فرص الترقية.
  - د. الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة:** أداؤهم غير مرضي وفرصهم في الترقية معدومة.
- ومن الطبيعي أن تفضل المنظمة أن يكون كل موظفيها من النجوم أو المستقرين الفعالين لكن التحدي الكبير الذي يواجهها لا مفر منه هو كيف تستطيع المنظمة إنجاز ما يلي:
- أ. تحويل الأفراد القادمين (الجدد) إلى نجوم أو إلى أفراد لديهم جمود وظيفي فعال.**
  - ب. الحفاظ على الأفراد النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفيا أو عديمي الفائدة للمنظمة.**

إعادة تأهيل الأفراد المنتهين وظيفيا رغم صعوبة ذلك إلا أنه توجد بعض الأساليب المساعدة على ذلك كتنمية وسائل عمل جديدة، أو إعادة تكليف الفرد بمهام جديدة، أو استخدام برامج التنمية الذاتية والتطوير التي تعتمد على أسس واقعية.

### ملخص المحاضرة الثامنة

تعتبر إدارة المسار الوظيفي أحد أهم الوظائف التخصصية التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة كبيرة ببقية الوظائف، بما فيها وظيفة تنمية الموارد البشرية، ولقد بينا في المحاضرة مفهوم المسار الوظيفي وكذا أنواعه وأشرنا إلى أنه عبارة عن تتابع وتسلسل لمجموعة من الوظائف التي يتقلدها الموظف خلال حياته العملية والتي على ضوءها يكتسب عدة مهارات وخبرات وكفاءات بل حتى سلوكياته تتغير، لذلك كان من المهم على المسؤولين بالمنظمة أن يديروه باقتدار وأن يعوا جيدا كل عناصر المحتوى الموضوعي لهذا المفهوم من أنواع ووسائل ومجالات وبرامج تطبيقه وكذا علاقاته بدورة حياة الموظف، كل هذا يعتبر دليل يسترشد به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم الخاصة بتنمية الموارد البشرية المتعلقة ببرامج التدريب والتكوين والتطوير.

## أسئلة المحاضرة الثامنة

النموذج الأول: أجب عن الأسئلة التالي:

1. ماذا يقصد بعملية إدارة المسار الوظيفي وما هي أهميتها؟.
2. ما هي مراحل إدارة المسار الوظيفي؟
3. ما المقصود بدورة حياة الموظف؟ وما هي مراحلها؟
4. ما هي وسائل إدارة المسار الوظيفي الضرورية لتنمية الموارد البشرية؟

النموذج الثاني: اشرح المفاهيم التالية المتعلقة بمجالات رسم المسارات الوظيفية:

1. المجال الفني التخصصي
2. المجال الإداري الرئاسي
3. المجال الوظيفي المزدوج

النموذج الثالث: قارن بين كل من:

1. المسار الوظيفي الفني والمسار الوظيفي الإداري
2. المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي الشبكي.

النموذج الرابع: ضع المفهوم المناسب في الفراغ المخصص.

1. في إدارة المسار الوظيفي يتم تعيين مستشارين ومرشدين متخصصين لتوجيه الفرد في اختياراته وقراراته الوظيفية وهذا في مرحلة: .....
2. العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو يشير إلى مفهوم .....
3. اعتماد النجاحات التي يحققها الفرد في عمله كمعيار للانتقال من وظيفة لأخرى عبر خط يسمى بمسار : .....
4. مسؤولية الفرد في تطوير البرنامج الوظيفي تكمن في إنجاز أربع خطوات أساسية: .....، ..... و .....، و .....

## النموذج الخامس: ضع سطرًا تحت الإجابة الصحيحة

1. مساعدة الأفراد في حل المشكلات في إدارة المسارة الوظيفي تتم في مرحلة:  
تخطيط المسار الوظيفي تنفيذ المسار الوظيفي تقييم المسار الوظيفي
2. حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية تشير إلى :  
المسار التقليدي المسار الشبكي الإثنين معا
3. المدخل الفكري الذي اعتبر المسار الوظيفي هو التحرك أو التدرج في إطار مهنة هو المدخل:  
الفرد الوظيفي التنظيمي
4. صنف الموظفين الذين لديهم مستويات أدائهم عالية، سريع التقدم والترقية في مسارهم الوظيفي هم:  
المتعلمون النجوم المستقرون

## النموذج السادس: حدد الخطأ والصحيح من العبارات، وفي حالة الخطأ صحح ما تحته خط.

1. الكشف عن ميولات الفرد الوظيفية لتوفر له التكوين اللازم تدخل ضمن خطوة إعداد مخططات تطوير

المسار الوظيفي

2. الموظفون المتعلمون هم الذين تكون مستوى أدائهم أقل من المحدد، احتمالات ترقيتهم منخفضة.
3. الموظفون المستقرون لديهم أداء عالي مع محدودية فرص الترقية.
4. تمازج مسارات الوظيفية في التخصصات الفنية بأنها طويلة.

## النموذج السابع: أسئلة للبحث والتفكير:

1. من بين المفاهيم الحديثة في إدارة المسار الوظيفي نجد التوظيفية، ماذا نقصد بها وما أهميتها للفرد والمنظمة وعلى من تقع مسؤوليتها؟
2. ما هي العلاقة بين دورة حياة الموظف وتخطيط مساره الوظيفي؟

## المحاضرة التاسعة: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تصميم الوظائف وتوصيفها وتصنيفها والتخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية والحصول على أفضلها ووضع البرامج التدريبية المناسبة لها من أجل أفضل أداء لا بد وأن يصاحبه عملية مراجعة لمستوياته الفعلية من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة واتخاذ القرارات الوظيفية المختلفة.

**1. تعريف تقييم الأداء:** عملية منتظمة ومستمرة لقياس السلوك والنتائج وخصائص الأفراد الوظيفية في مكان العمل ومقارنتها بمعايير الأداء المحددة سلفاً من طرف شخص أو مجموعة أشخاص واتخاذ الإجراءات المناسبة في الحالات السلبية وكذا الإيجابية.

**2. أهداف تقييم الأداء:** تسعى المنظمات من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق نوعين من الأهداف هي:

— أهداف تطويرية:

- تغذية عكسية عن الأداء.
- توجه مستقبلي للأداء.
- تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية.

— أهداف تقييمية:

- قرارات المكافآت.
- قرارات استقطاب وتعيين العاملين.
- تقييم نظام اختيار العاملين.

**3. آلية تقييم الأداء:** عملية التقييم تتم وفق الإجراءات التالية:

- إلزامية وضع الأسس والقواعد والإجراءات في شكل نظام يعتمد عليه كل من وضعت على عاتقهم مسؤولية التقييم.
- شرح النظام للقائم بالتقييم ولمن يقع عله التقييم من أجل الحصول على التجاوب والقضاء على المعارضة.
- تدريب المقيمين على الاستخدام الأمثل للنظام وعلى النحو الذي يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية.
- جمع معلومات واضحة ودقيقة حول الأداء بالقيام بعملية متابعة مستمرة لفترة زمنية محددة.
- المقارنة بين ما تم تحقيقه فعلاً من خلال المعلومات المحصل عليها وبين ما وضع سابقاً كمعايير لبلوغها، وعلى ضوء هذه المقارنة نقف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين خلال هذه الفترة.

— كتابة التقرير النهائي الذي يتضمن نتائج التقييم وإرساله إلى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية وكذا الذين تم تقييم أدائهم لوضعهم في الصورة.

— إجراء مقابلة مع من تم تقييم أدائهم ومناقشتهم على ضوء النتائج المحصلة من أجل تصحيح السلبيات وتعزيز الإيجابيات وتطوير الأداء المستقبلي وفق خطة مشتركة تتضمن برامج لتطوير وتحسين الأداء. ونلتبس هذا التحسن من خلال معرفة مستويات إنتاجية العمل والأداء التنظيمي وكذا المكتسبات المعنوية والمالية، فإن لم نلاحظ أي تحسن في ذلك فهنا تلجأ المنظمة إلى استبعاد الأفراد الميؤوس منهم من ذوي الأداءات المنخفضة.

4. **عناصر تقييم الأداء:** يرتبط أداء العاملين بمجموعة من العناصر تعتبرها المنظمة كنقاط مراقبة ومتابعة وتقييم وهي: الإنتاجية، الجودة، حل المشكلة، الاتصال، المبادرة، مهارات تخطيطية وتنظيمية، فريق العمل والتعاون، الحكم الشخصي السليم، الاعتمادية، القابلية على توليد الأفكار الجديدة، المبيعات، خدمة الزبون، الإدارة المالية.

5. **مشكلات تقييم الأداء:** تعترض عملية تقييم الأداء مجموعة من المشاكل:

— **تحيز المقيم:** يمكن للمقيم أن يكون بعيد كل البعد عن الموضوعية في تقييم أداء الأفراد والفاضلة فيما بينهم بحيث يميل لأفراد أو مجموعة بسبب علاقات خاصة تربطه بهم أو يشترك معهم فيها كالصداقة والقرابة والجنس والوطن والمستوى واللغة والدين... الخ

— **تأثير الهالة:** أي أن المقيم يتأثر بالأحداث القريبة سلبيًا كانت أو إيجابًا.

— **الوسطية في التقييم:** أو خطأ النزعة المركزية، حيث يميل المقيم إلى إعطاء قيم متوسطة تجاه المقيم دون تمييز، فلا تكون تقييمات منخفضة ولا مرتفعة تجنبًا لأي انتقاد أو تدمير أو معارضة، الأمر الذي يؤدي إعطاء أفراد تقييمات أكثر أو أقل مما يستحقون فلا يمكن معه معرفة تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء.

— **التشدد:** هنال المقيم يقسو على المعنيين بالتقييم اعتقادًا منه بأن ذلك يزيد من نشاطهم ويحسن من أدائهم، أي أن المقيم في هذه الحالة يعطي قيم أقل من المتوسط مخالفًا بذلك ظاهرة التوزيع الطبيعي في تشتت القيم إيجابًا وسلبيًا حول المتوسط وهذا الشكل يوضح ذلك:

— **التساهل:** هنا عكس الحالة السابقة فالمقيم يكون متعاطف ويظهر الشفقة في إعطاء تقييمات أكثر من المتوسط هي الأخرى تخالف ظاهرة التوزيع الطبيعي كما نوضحه في الشكل التالي:

— **مقاومة التقييم من طرف المقيمين بسبب خوفهم من الرقابة أو شعورهم بالقلق من هذه العملية التي قد تمس نتائجها بوضعهم الحالي أو المستقبلي بالمنظمة أو تسبب قرارات تضر بمصالحهم وأجورهم.**

— مشاكل موضوعية مرتبطة بعملية التقييم والتي نذكر منها:

- غموض وعدم وضوح أهداف وسياسات و عوامل ومعايير التقييم.
- إجراء التقييم في أوقات غير مناسبة لا يمكن معها الوصول إلى نتائج دقيقة وعادلة.
- عدم ملائمة عوامل التقييم للعمل للوظيفة التي يتم تقييم أداء مؤديها، فتكون ليست لها أي علاقة بها
- تداخل عوامل التقييم كاشتغال العامل الواحد على عدة أبعاد للتقييم.
- جمود عوامل التقييم وعدم مرونتها بعدم تجديدها وفق للمتغيرات الحديثة التي حدثت على مستوى التنظيم أو الوظيفة أو متطلبات العمل.
- المساواة بين عوامل التقييم: بحيث تعطي لها نفس الأوزان أو الأهمية في إنجاز وظيفة ما.
- صعوبة قياس بعض عوامل التقييم.
- عدم وضوح معايير التقييم.

#### 6. طرق تقييم الأداء: ونميز بين ثلاث مداخل لتقييم الأداء وهي:

أ. **معايير التقييم المطلقة:** أي يتم تقييم الأداء بهذه المعايير فقط، وترتكز على مواصفات العمل وسلوك

الموظف أثناء تأديته، وتندرج فيه الطرق التالية:

- **طريقة التدرج البياني:** يقاس فيها أداء الموظف وفق معايير محددة (نوعية الأداء، كمية الأداء، سرعة

الأداء، استخدام القدرات والمهارات، الانضباط، درجة التعاون،..) وتحدد درجات تقييمية لهذه

الخصائص ( من 1 إلى 5 مثلاً).

## الجدول رقم 05: تقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

| الاسم:..... الوظيفة:.....        |               |      |       |     |         |       |
|----------------------------------|---------------|------|-------|-----|---------|-------|
| المصلحة:..... التاريخ:.....      |               |      |       |     |         |       |
| عناصر التقييم                    | درجات التقييم | ضعيف | مقبول | جيد | جيد جدا | متميز |
| نوعية الأداء                     |               |      |       |     |         |       |
| كمية الأداء                      |               |      |       |     |         |       |
| سرعة الأداء                      |               |      |       |     |         |       |
| استخدام القدرات والمهارات        |               |      |       |     |         |       |
| الانضباط                         |               |      |       |     |         |       |
| التعاون مع الآخرين               |               |      |       |     |         |       |
| اسم وتوقيع المقيم:.....          |               |      |       |     |         |       |
| خاص بإدارة الموارد البشرية:..... |               |      |       |     |         |       |

- **طريقة الوقائع الحرجة:** تستند إلى سلوكيات الموظف أثناء تأدية عمله، ويتم هنا تسجيل الوقائع المهمة في أداء الموظف سواء كان ناجحاً أو فاشلاً، بمعنى أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار كل الوقائع سواء تلك المساهمة في تحقيق الأداء الفعال والمرضي أو الأخرى المؤدية إلى انخفاض الأداء.
- **طريقة قائمة الأوزان المرجحة:** تعتمد على اختيار قائمة عناصر تبين أداء الموظف وخصائصه ووضع أوزان لها. والشكل التالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم 06 : تقييم الأداء باستخدام طريقة الأوزان المرجحة

|                                   |  |                           |  |              |  |
|-----------------------------------|--|---------------------------|--|--------------|--|
| الاسم: .....                      |  |                           |  |              |  |
| المصلحة: ..... التاريخ: .....     |  |                           |  |              |  |
| جوانب التقييم                     |  | عناصر التقييم             |  | درجة التقييم |  |
| جوانب خاصة بأداء العمل            |  | جودة الأداء               |  | 20           |  |
|                                   |  | سرعة الأداء               |  | 15           |  |
|                                   |  | استخدام القدرات والمهارات |  | 15           |  |
|                                   |  | الانضباط                  |  | 15           |  |
|                                   |  | التعامل مع الزملاء        |  | 10           |  |
| المجموع                           |  | 75                        |  |              |  |
| جوانب خاصة بالموظف (شخصية)        |  | المظهر الخارجي            |  | 10           |  |
|                                   |  | الأخلاق                   |  | 15           |  |
|                                   |  | المجموع                   |  | 25           |  |
|                                   |  | المجموع الكلي             |  | 100          |  |
| التقييم العام                     |  | 50                        |  | 70           |  |
|                                   |  | 80                        |  | 90           |  |
|                                   |  | 100                       |  | ممتاز        |  |
|                                   |  |                           |  | جيد جدا      |  |
|                                   |  |                           |  | جيد          |  |
|                                   |  |                           |  | متوسط        |  |
|                                   |  |                           |  | ضعيف         |  |
| اسم وتوقيع المقيم: .....          |  |                           |  |              |  |
| خاص بإدارة الموارد البشرية: ..... |  |                           |  |              |  |

- طريقة التقرير المكتوب: وتسمى أيضا بالطريقة المقالية، حيث يقدم المدير أو المشرف تقرير تفصيلي حول الموظف (نقاط قوته وضعفه، مهاراته الممك تطويرها، إمكانية ترقيته،...).
- طريقة التدرج البياني السلوكي: تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل، ويتم التقدير بناء على الجوانب السلوكية والوقائع الحرجة بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة إلى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى. وفيمايلي مثال على ذلك:

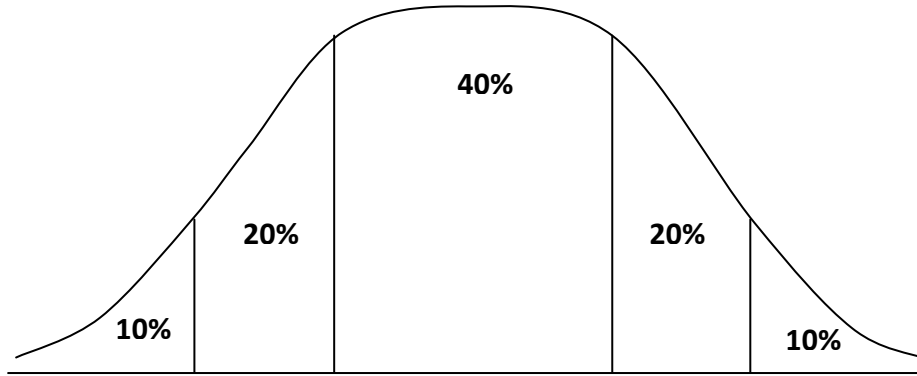
## الجدول رقم 07: نموذج تقييم الأداء وفق طريقة التدرج البياني السلوكي

| اسم الموظف:                                                                                                                                                                      |    | اسم نقطة البيع:                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------|--|
| اسم القائم بالتقييم:                                                                                                                                                             |    |                                                          |  |
| التعليمات: من أجل تحقيق رضا زبائننا في نقاط البيع المختلفة، نرجو تحديد أداء الموظف وفق السلوكيات التالية في تعامله مع الزبائن وقراراته المتخذة في الحالات الحرجة الذي قد تعترضه. |    |                                                          |  |
| درجات القياس                                                                                                                                                                     |    | سلوكيات الموظف                                           |  |
| ممتاز                                                                                                                                                                            | 10 | تعامله ممتاز مع الزبائن ويتخذ القرارات الجيدة وبسرعة.    |  |
|                                                                                                                                                                                  | 9  |                                                          |  |
| جيد جدا                                                                                                                                                                          | 8  | تعامله جيد جدا مع الزبائن ومعظم قراراته جيدة وسريعة.     |  |
|                                                                                                                                                                                  | 7  |                                                          |  |
| جيد                                                                                                                                                                              | 6  | تعامله جيد مع الزبائن ومعظم قراراته جيدة.                |  |
|                                                                                                                                                                                  | 5  |                                                          |  |
| متوسط                                                                                                                                                                            | 4  | تعامله مقبول مع الزبائن ومعظم قراراته مقبولة وبطيئة جدا. |  |
|                                                                                                                                                                                  | 3  |                                                          |  |
| ضعيف                                                                                                                                                                             | 2  | يتعامل سيء مع الزبائن ومعظم قراراته ليست في المستوى.     |  |
|                                                                                                                                                                                  | 1  |                                                          |  |

ب. معايير التقييم النسبية: أي أن أداء الموظف يقيم بالنسبة لأداء الآخرين وتتضمن:

- طريقة الترتيب البسيط: يعد رئيس القسم قائمة بأسماء العاملين معه ويرتبهم تصاعديا أو تنازليا حسب كفاءاتهم.
- طريقة التوزيع الإجباري: الترتيب يتم على أساس المجموعات، حيث يضع المشرف بطاقات بأسماء العاملين ويقارن بين أدائهم ثم يصنفهم في شكل مجموعات تتباين من حيث الأداء من منخفض جدا إلى مرتفع جدا. ويتبع هذا التصنيف التوزيع الطبيعي على النحو التالي:

الشكل رقم 07: طريقة التوزيع الإجمالي



حيث:

10% مجموعة الموظفين ذوي الأداء غير المرضي.

20% مجموعة الموظفين ذوي الأداء المرضي.

40% مجموعة الموظفين ذوي الأداء الجيد.

20% مجموعة الموظفين ذوي الأداء الجيد جدا.

10% مجموعة الموظفين ذوي الأداء الممتاز.

- **طريقة المقارنات الزوجية:** تتم مقارنة أداء كل عامل بالبقية فينتج عن ذلك مجموعة مقارنات وعلى أساس نتائجها المتمثلة في عدد المرات التي يتم تفضيل فيها عامل معين يتم ترتيب العاملين. هذا ونحصل على عدد المقارنات حسب المعادلة التالية: عدد المقارنات =  $\frac{n(n-1)}{2}$  حيث ن يمثل عدد الأفراد الذي تتم المقارنة بينهم.

الجدول رقم 08: طريقة المقارنات الزوجية

| هـ | د | ج | ب | أ |    |
|----|---|---|---|---|----|
| أ  | د | أ | ب | / | أ  |
| ب  | د | ب | / | / | ب  |
| ج  | د | / | / | / | ج  |
| د  | / | / | / | / | د  |
| /  | / | / | / | / | هـ |

وفيمايلي جدول يلخص ترتيب المقارنات:

الجدول رقم 09: ترتيب المقارنات

| الموظف | عدد مرات تفضيله | ترتيبه في المجموعة |
|--------|-----------------|--------------------|
| أ      | 2               | 3                  |
| ب      | 3               | 2                  |
| ج      | 1               | 1                  |
| د      | 4               | 1                  |
| هـ     | 0               | 0                  |

نلاحظ أن الطريقة موضوعية وسهلة الاستعمال بحيث تحصلنا على أن الفرد الذي تم اختياره في كل المقارنات هو صاحب المرتبة الأولى ثم يليه بقية الأفراد كل حسب عدد مرات تفضيله على البقية. غير أنه وفي حالة وجود عدد كبير من الأفراد فإن هذا التقييم يتطلب وقت كبير كما أنه لا يظهر جوانب المقارنة بين الأفراد بالإضافة إلى أنه لا يعطي تحديد دقيق للفروق بين الأفراد أي لا يمكن معرفة الفرق الحقيقي بين مثلا الأول والثاني هل هو كبير جدا أم صغير.

ج. معايير التقييم المعتمد على الإنجاز: تقييم الأداء من خلال مؤشرات الإنجاز للأهداف التي تم الاتفاق عليها في إطار زمني محدد.

#### 7. مسؤولية تقييم الأداء: أثناء عملية تقييم الأداء تؤدي ثلاث جهات أدوارا معينة في ذلك هي:

أ. إدارة الموارد البشرية: يتمثل دورها في تصميم نظام تقييم الأداء والإشراف على تطبيقه ومتابعة ذلك، مع

الاهتمام بتطويره واستلام نتائجه لرفعها للجهات المسؤولة ويتضمن تصميم نظام التقييم:

- تحديد المعايير التي على أساسها تتم عملية القياس والمقارنة من أجل الحكم على الأداء وبالتالي تطويره وتحسينه.

- تحديد الأسلوب المناسب لاعتماده في عملية التقييم وهنا نميز بين مجموعة من الأساليب المطلقة والنسبية التي سنتناولها لاحقا بشيء من التفصيل.

- تحديد المسؤولين عن عملية تنفيذ التقييم ومتابعته وقد يكون شخص أو عدة أشخاص.

- تحديد مدة فترة التي يخضع لها الأفراد لتقييم أداءهم وكذا عدد مرات تكرار التقييم من خلال تحديد دوريته والمدة الفاصلة بين كل تقييم وآخر.

• وضع الإجراءات والقواعد الضابطة لحق التظلم وإعادة النظر في نتائج التقييم من طرف العاملين.

ب. المقيّم: أي الرؤساء والمشرفون في كل المستويات الإدارية والذين يقومون بتطبيق نظام تقييم الأداء،

ومسؤوليتهم مباشرة في عملية التقييم إذ يتوقف عليه نجاح وفشل التقييم مهما كانت جودة نظام التقييم

المصمم فإن فعاليته تتوقف عدالة ونزاهة وجدية من يقومون بتنفيذه، وعليه يمكن حصر مسؤوليتهم في عملية

التقييم ككل في النقاط التالية:

• دراسة معايير التقييم وشرحها للمرؤوسين.

• متابعة أداء المرؤوسين ومقارنته بالمعايير.

• كتابة التقرير النهائي ويتضمن نتائج تقييم الأداء وتسليم هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية.

• مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد المعنيين بها وشرح لهم جوانب الضعف والقوة ووضع خطة تطويرية

وتحسينية لأدائهم مع متابعة التنفيذ ودرجة الالتزام.

• تشجيع المرؤوسين الذين تم تقييمهم على تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

ج. المقيّم: ويتمثل دوره في:

• اعتبار عملية التقييم خدمة تقدمها المنظمة له.

• تفهم معايير التقييم جيدا.

• العمل على تطوير أدائه المستقبلي بصفة ذاتية مع اتباع ملاحظات وإرشادات المقيمين وكذا اتباع خطة

التحسين والتطوير والالتزام بها.

ونشير هنا إلى أن عملية تقييم الأداء يمكن ممارستها من مجموعة أطراف هي: المشرف المباشر، رئيس

المشرف المباشر، الأقران، لجان خاصة، خبراء إدارة الموارد البشرية، التقييم الذاتي، التقييم بدرجة 360<sup>0</sup>.

## ملخص المحاضرة التاسعة

إن تقييم أداء الموظف لا ينحصر فقط في النتائج بل أيضا في السلوك والصفات الشخصية لما لها من تأثير كبير عليه، وإدارة الموارد البشرية في إطار هذه الوظيفة تستخدم مجموعة من الطرق النسبية المعتمد على المقارنة والمفاضلة مع زملاء العمل، والمطلقة التي تركز على أداء الموظف فقط، ولكل منها إيجابيات وسلبيات، هذا وتواجه المنظمة في عملية تقييم الأداء بعض المشكلات منها ما هو متعلق بعوامل التقييم ومعايير هو منها ما هو متعلق بمن يقوم بالتقييم ومنها ما هو متعلق بمن يقع عليه التقييم. هذا وتقع مسؤولية تقييم الأداء على ثلاثة أطراف رئيسة هي:

— إدارة الموارد البشرية.

— المقيّم.

— المقيّم.

**النموذج الأول:** أجب عن الأسئلة التالي:

1. ماذا يقصد بتقييم الأداء وما هي أهميتها؟.
2. ما هي خطوات تقييم الأداء؟
3. يمكن استخدام مجموعة من الطرق في تقييم أداء الموظفين، اذكرها واطرحها باختصار.
4. تعترض عملية تقييم الأداء مجموعة من المعوقات اذكرها بالشرح.

النموذج الثاني: اشرح المفاهيم التالية المتعلقة بمعايير تقييم الأداء:

1. معايير التقييم المطلقة
2. معايير التقييم النسبية
3. معايير التقييم المعتمدة علمياً والإنجاز

### النموذج الثالث: قارن بين كل من:

1. التشدد في تقييم الأداء والتساهل في تقييم الأداء
2. تحيز المقيم في تقييم الأداء والوسطية في تقييم الأداء

النموذج الرابع: ضع المفهوم المناسب في الفراغ المخصص.

1. تسعى المنظمات من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق نوعين من الأهداف هما:الأهداف.....والأهداف.....
2. خطأ النزعة المركزية في تقييم أداء الموظفين يشير إلى أحد مشكلات التقييم وهو.....
3. الطريقة التي تعتمد مقارنة أداء كل عامل بالبقية فينتج عن ذلك مجموعة مقارنات وعلى أساس نتائجها المتمثلة في عدد المرات التي يتم تفضيل فيها عامل معين يتم ترتيب العاملين تسمى بطريقة:.....
4. يمكن ممارسة تقييم الأداء من مجموعة أطراف هي: .....، ..... ،.....،.....

## النموذج الخامس: ضع سطرًا تحت الإجابة الصحيحة

1. طريقة تقييم الأداء التي تستند إلى سلوكيات الموظف أثناء تأدية عمله هي طريقة:

الوقائع الحرجة التدرج البياني التدرج البياني السلوكي

2. طريقة تقييم الأداء التي تعتمد الترتيب على أساس المجموعات هي طريقة:

الترتيب البسيط الوقائع التوزيع الإجمالي التدرج البياني السلوكي

3. دراسة معايير التقييم وشرحها للمرؤوسين هي مسؤولية:

إدارة الموارد البشرية المقيّم الإثنان معا

4. تصميم نظام تقييم الأداء هي مسؤولية:

إدارة الموارد البشرية المقيّم الإثنان معا

## النموذج السادس: حدد الخطأ والصحيح من العبارات، وفي حالة الخطأ صحح ما تحته خط.

1. قرارات المكافآت تدخل ضمن أهداف تقييم الأداء التطويرية

2. الطريقة المقالية في تقييم الأداء تشير إلى طريقة التقرير المكتوب.

3. طريقة التدرج البياني السلوكي تدرج ضمن معايير التقييم النسبية.

4. متابعة أداء المرؤوسين ومقارنته بالمعايير هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية.

## النموذج السابع: أسئلة للبحث والتفكير:

1. وضح كيف يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في أداء باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. ما العمل مع الموظفين الذين لم يقتنعوا بنتائج تقييم الأداء بعد إعلامهم ومناقشتهم له؟

**السؤال الأول: ( 07.5 ن):** تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إستراتيجيتها لتنمية الموارد البشرية بإدارة مساراتها الوظيفية.

1. ما ذا يقصد بالمسار الوظيفي؟

## 2. ما هي المراحل التي يمر بها الموظف في حياته الوظيفية؟

### 3. ما هي الوسائل المستخدمة في إدارة المسار الوظيفي؟

## السؤال الثاني: (08 ن): ضع سطرا تحت الإجابة الصحيحة

1. من بين طرق تقييم الأداء المندرجة ضمن معايير التقييم النسبية نجد:
 

|                      |                        |                      |
|----------------------|------------------------|----------------------|
| طريقة الترتيب البسيط | طريقة التوزيع الإجباري | طريقة الوقائع الحرجة |
|----------------------|------------------------|----------------------|
2. طريقة تقييم الأداء التي يتم فيها الترتيب يتم على أساس المجموعات هي:
 

|                              |                        |                      |
|------------------------------|------------------------|----------------------|
| طريقة التدرج البياني السلوكي | طريقة التوزيع الإجباري | طريقة الوقائع الحرجة |
|------------------------------|------------------------|----------------------|
3. عندما يكون مستوى أداء الموظفين أقل من المحدد، واحتمالات ترقية عالية فإنهم يصنفون ضمن:
 

|           |        |           |
|-----------|--------|-----------|
| المتعلمون | النجوم | المستقرون |
|-----------|--------|-----------|
4. تقع مسؤولية تصميم نظام تقييم الأداء على:
 

|                       |         |         |
|-----------------------|---------|---------|
| إدارة الموارد البشرية | المقيّم | المقيّم |
|-----------------------|---------|---------|
5. برز اهتمام الكاتب تشارلز باباج بالعنصر البشري في كتابه:
 

|               |                         |            |
|---------------|-------------------------|------------|
| فلسفة التصنيع | اقتصادية الآلة والتصنيع | ثروة الأمم |
|---------------|-------------------------|------------|
6. تحديد معدلات الأداء للوظيفة عند تصميم نظام الحوافز يتم في مرحلة:
 

|                        |                 |                   |                         |
|------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| مرحلة الدراسة والإعداد | مرحلة وضع الخطة | مرحلة تجريب الخطة | مرحلة التنفيذ والمتابعة |
|------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
7. يعتبر التأمين من بين برامج:
 

|                                      |                    |                |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|
| الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة | الخدمات الاجتماعية | لا شيء مما سبق |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|
8. سياسة التحميل الأفقي التي تتبعها المنظمة عند تصميم وظائفها تعني:

التناوب الوظيفي      الإثراء الوظيفي      توسيع الوظيفة      التخصص الوظيفي

### السؤال الثالث: (04.5 ن): اشرح مايلي:

العمل بإدارة الموارد البشرية علم: .....

.....

العمل بإدارة الموارد البشرية فن: .....

.....

العمل بإدارة الموارد البشرية يتصف بالشمولية: .....

.....

العمل بإدارة الموارد البشرية يتصف بالعمومية: .....

.....

التلمذة الصناعية: .....

.....

## نموذج رقم 02 لامتحان في مقياس إدارة الموارد البشرية

السؤال الأول (06 نقاط): اشرح ما يلي:

1. معايير التقييم النسبية:.....

.....

2. طريقة التوزيع الإجباري في تقييم الأداء:.....

.....

3. اختيار الموارد البشرية:.....

.....

4. تأثير الحالة على تقييم الأداء:.....

.....

السؤال الثاني (04 نقاط): حدد الخطأ والصحيح من العبارات وصحح الخطأ.

1. طريقة المقارنات الزوجية تعتمد على الترتيب على أساس المجموعات.

.....

2. عملية تقييم الوظائف تحدد أجر كل وظيفة.

.....

3. يصنف الموظفون ذوي مستوى الأداء الأقل من المحدد، واحتمالات ترقية عالية ضمن: النجوم.

.....

4. المقارنة بين أداء العاملين وتصنيفهم في شكل مجموعات عند تقييم الأداء تشير إلى طريقة: الوقائع الحرجة.

.....

السؤال الثالث (06) : أثناء عملية تقييم الأداء تؤدي ثلاث جهات أدوارا معينة في ذلك، من يؤديها وفيما تتمثل؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. السؤال الرابع (04 نقاط): المرحلة الثالثة في توظيف الموارد البشرية هي التعيين، ماذا نقصد بالتعيين وما هي المراحل الأساسية التي يمر بها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## نموذج رقم 03 لامتحان في مقياس إدارة الموارد البشرية

السؤال الأول (05 نقاط): حدد الخطأ والصحيح من العبارات وصحح الخطأ.

1. تقع مسؤولية متابعة أداء المرؤوسين ومقارنته بالمعايير على: إدارة الموارد البشرية
2. التعليم النظري والعملي للموظفين لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل بأحد المصانع يعني: التوسيع الوظيفي
3. برز اهتمام الكاتب تشارلز باباج بالعنصر البشري في كتابه: فلسفة التصنيع
4. سياسة التحميل العمودي التي تتبعها المنظمة عند تصميم وظائفها تعني: الإثراء الوظيفي
5. المقارنة بين أداء العاملين وتصنيفهم في شكل مجموعات عند تقييم الأداء تشير إلى طريقة: التوزيع الإجباري

السؤال الثاني (10 نقاط) : ضع سطرا تحت الإجابة الصحيحة

1. إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله من خلال واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات يعني:  
التلمذة الصناعية      التدوير الوظيفي      التوسيع الوظيفي
2. تخفيض ساعات العمل من الإجراءات التي تتخذها المنظمة عندما يكون هناك:  
عجز في العمالة      فائض في العمالة      العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى
3. يتم تصميم البرنامج التدريبي في مرحلة:  
تحديد الاحتياجات التدريبية      التدريب      تقييم ومتابعة فعالية التدريب
4. ترتيب العامل بناء على عدد مرات تفضيله على زملائه بمقارنة أدائه بأدائهم عنصرا بعنصر هي:  
طريقة الترتيب البسيط      طريقة التوزيع الإجباري      طريقة المقارنات الزوجية
5. من بين طرق تقييم الأداء المندرجة ضمن معايير التقييم المطلقة نجد:  
طريقة الترتيب البسيط      طريقة التوزيع الإجباري      طريقة الوقائع الحرجة
6. طريقة تقييم الأداء التي تستند إلى سلوكيات الموظف أثناء تأدية عمله هي:  
طريقة التدرج البياني السلوكي      طريقة التدرج البياني      طريقة الوقائع الحرجة

| المتعلمون | النجوم | المستقرون |
|-----------|--------|-----------|
|-----------|--------|-----------|

| التقليدي | الشبكي | مسار الإنجاز |
|----------|--------|--------------|
|----------|--------|--------------|

النقل الوظيفي      التقدم المباشر للمنظمة      وكالات ومكاتب التوظيف

| التناوب الوظيفي | الإثراء الوظيفي | توسيع الوظيفة |
|-----------------|-----------------|---------------|
|-----------------|-----------------|---------------|

### المديرين التنفيذيين؟ اشرح



## نموذج رقم 04 لامتحان في مقياس إدارة الموارد البشرية

## السؤال الأول (10 نقاط): ضع سطرا تحت الإجابة الصحيحة

1. برز اهتمام الكاتب تشارلز باباج بالعنصر البشري في كتابه:  
فلسفة التصنيع      اقتصادية الآلة والتصنيع      ثروة الأمم
2. سياسة التحميل العمودي التي تتبعها المنظمة عند تصميم وظائفها تعني:  
التناوب الوظيفي الإثراء الوظيفي توسيع الوظيفة التخصص الوظيفي
3. تحديد معدلات الحوافز عند تصميم نظام الحوافز يتم في مرحلة:  
مرحلة وضع الخطة مرحلة الدراسة والإعداد مرحلة تجريب الخطة مرحلة التنفيذ والمتابعة
4. تعتبر مدفوعات الإجازات والعطلات من بين برامج:  
الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة الخدمات الاجتماعية      لاشيء مما سبق
5. المقارنة بين أداء العاملين وتصنيفهم في شكل مجموعات عند تقييم الأداء تشير إلى طريقة:  
طريقة الترتيب البسيط      طريقة التوزيع الإجباري      طريقة قائمة الأوزان المرجحة
6. من بين طرق تقييم الأداء المندرجة ضمن معايير التقييم النسبية نجد:  
طريقة التدرج البياني السلوكي      طريقة التدرج البياني      طريقة الوقائع الحرجة
7. طريقة تقييم الأداء التي تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل هي:  
طريقة التدرج البياني السلوكي      طريقة التدرج البياني      طريقة الوقائع الحرجة
8. تقع مسؤولية متابعة أداء المرؤوسين ومقارنته بالمعايير على:  
إدارة الموارد البشرية      المقيم      المقيم
9. التدريس بالنسبة للأستاذ يعتبر:  
واجب      مهمة      وظيفة
10. التعليم النظري والعملي للموظفين لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل بأحد المصانع هو مفهوم يشير إلى:  
التلمذة الصناعية      التدوير الوظيفي      التوسيع الوظيفي

## السؤال الثاني (5 نقاط): (المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة)

عند تصنيف المستقبل الوظيفي للموظفين داخل المنظمة فإننا نميز بين أربعة مجموعات يمكن تمثيلها في شكل مصفوفة بناءً على بعدين أساسيين. أكمل الشكل.

## تصنيف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة

|       |                |                |
|-------|----------------|----------------|
| ..... | .....<br>..... | .....<br>..... |
|       | .....<br>..... | .....<br>..... |

.....

## السؤال الثالث (5 نقاط): (تحديد الاحتياجات البشرية باستخدام طريقة تحليل عبء العمل)

تهدف شركة للصناعات الالكترونية إلى إنتاج 10000 جهاز تلفزيون في العام القادم. إذا علمت أن:

— كل جهاز يحتاج إلى: ساعتين عمل هندسي، وخمس ساعات عمل فني، وعشر ساعات عمل غير فني، وساعتين عمل إداري.

— كل عامل في كل التخصصات يعمل 2500 ساعة في السنة (متوسط العمل السنوي).

ما هو حجم قوة العمل (عدد الموظفين في كل تخصص) الذي تحتاجه الشركة لإنتاج الكمية المطلوبة العام القادم؟

---



---



---



---



---



---

## الختامة

يعتبر مقياس مدخل لإدارة الموارد البشرية من صميم تخصصات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والأرضية الأساسية التي يجب افتراضها لتحقيق مختلف المعارف في هذا المجال. والطالب من خلال دراسته لهذا المقياس يكون قد اكتسب معارف متنوعة في مجال إدارة الموارد البشرية شريطة أن يلتزم الانضباط وان يبذل الجهد المطلوب منه أثناء دراسته مع العمل على تطوير نفسه بالقيام بالأعمال الشخصية ومطالعة مختلف الكتب في المجال. إن العمل في إدارة الموارد البشرية في أي منظمة مهما كان نوعها وحجمها ومكانها الأمر يتطلب قدر ورصيد معتبر من هذه المعارف ويجب على الطالب امتلاكه، وفي هذا الإطار ومن موقعي كأستاذ لهذا المقياس حاولت مساعدة الطالب ووضعت في متناوله هذه المطبوعة التي تلخص أهم المفاهيم المرتبطة بمقياس إدارة الموارد البشرية فتضمنتها في ثلاثة فصول كانت تفاصيلها كمايلي:

- طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية
- تحليل وتوصيف الوظائف
- الاستقطاب والتوظيف
- التدريب وتنمية المهارات
- نظم الأجور والحوافز
- اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات
- إدارة المسارات المهنية
- تقييم أداء الموارد البشرية

## قائمة المراجع

1. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة) ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
3. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
5. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
8. خالد عبد الرحيم الهيقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي ، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
9. خضير كاظم محمود، موسى يلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
11. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
12. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011.
13. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
14. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
15. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
16. غول فرحات، الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.

17. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الثانية، 2008.
18. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001.
19. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
20. محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
21. مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، 2019.
22. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكلة والتصميم) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015.
24. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
25. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها) ، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر.
26. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
27. Raymond A. Noe et autres, **fundamentals of Human Resource Management**, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.
28. Rodney Overton, **Managing Human Resources**, Martin Books, Australia, 2007.
29. Bernard Martory et Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 2016.
30. Jacqueline Barraud et autres, **La fonction Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2008.
31. Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines : Synthétique et opérationnel**, Magnard-Vuibert , Paris, juin 2016.
32. Sylvie Guerrero, **Les outils des RH** , Dunod, Paris, 2014 .

الدكتور: شقراني محمد

من مواليد بلدية عين وسارة (ولاية الجلفة)، في 04 سبتمبر 1982

دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات

أستاذ محاضر - ب - بجامعة الجلفة - الجزائر -



## محتوى المطبوعة:

هذه المطبوعة هي مجموعة محاضرات خاصة بمقياس إدارة الموارد البشرية، وهي موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، فهو يضم محاضرات متتابعة ومتكاملة في شكل محوريين أساسيين، الأول عبارة عن مدخل تمهيدي تعريفي لإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وكذا مهارات وأدوار مدير الموارد البشرية، أما المحور الثاني فهو عرض تفصيلي للوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية. وهذا ما يمكن الطالب فهم أهم ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

إن إعداد هذه المطبوعة جاء لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1. تدعيم مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بمطبوعات في التخصص.
2. تعريف الطالب بطبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية.
3. معرفة الطالب لخطط الموارد البشرية، وكيفية تحليل وتوصيف الوظائف.
4. معرفة الآليات المعتمدة في الاستقطاب والتوظيف، والتدريب وتنمية المهارات.
5. معرفة الطالب لنظم الأجور والحوافز.
6. معرفة أهم ما يتعلق باليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات.
7. معرفة كيفية إدارة المسارات المهنية، وطرق تقييم أداء الموارد البشرية،

