

Université Mohamed Boudiaf -Msila

Faculté de Sciences humaines et sociales

Département : Psychologie

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

مطبوعة في مقياس تسيير الموارد البشرية

العنوان : تسيير الموارد البشرية (محاضرات و أعمال موجهة)

الميدان : علوم اجتماعية الشعبة : علم النفس

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم

المستوى: 3 ليسانس

السداسي: الخامس + السداسي السادس

الوحدة: أساسية

الرتبة : أستاذ محاضر "أ"

إعداد الدكتورة: بوزناد سميرة



السنة الجامعية : 2023-2024



رقم المحاضرة	عنوان المحاضرة	الصفحة
تقديم المطبوعة		02
معلومات أساسية حول المقياس		03
أهداف المقياس		04
مقدمة		06
المحاضرة (01)	تطور النظرة للعامل البشري	07
المحاضرة (02)	ماهية تسيير الموارد البشرية	18
المحاضرة (03)	مبادئ تسيير الموارد البشرية	21
المحاضرة (04)	أهداف تسيير الموارد البشرية	23
المحاضرة (05)	أبعاد تسيير الموارد البشرية	28
المحاضرة (06)	أهمية تسيير الموارد البشرية	30
المحاضرة (07)	وظائف إدارة الموارد البشرية	32
المحاضرة (08)	تخطيط الموارد البشرية	37
المحاضرة (09)	تحليل الوظائف	46
المحاضرة (10)	توصيف الوظائف	53
المحاضرة (11)	تصميم الوظائف	58
المحاضرة (12)	الاستقطاب	64
المحاضرة (13)	الاختيار والتعيين	70
المحاضرة (14)	التدريب والتكوين	79
المحاضرة (15)	تقييم الأداء	94
المحاضرة (16)	نظام الحوافز	103
المحاضرة (17)	سياسة الأجور	108
المحاضرة (18)	إعادة التأهيل والتوجيه المهني	117
	خاتمة	130
	قائمة المراجع	132



تقديم المطبوعة

تسلط هذه المطبوعة البيداغوجية الضوء على أحد الموضوعات الأساسية في علم النفس العمل والتنظيم ألا وهو تسيير الموارد البشرية ، حيث شهد دورها في الجامعات تحولاً ملحوظاً عبر التاريخ. ففي الماضي، كان ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مجرد أدوات للإنتاج، تُستخدم

لتحقيق أهداف المؤسسة دون الالتفات إلى احتياجاتهم أو تطلعاتهم، ومع مرور الوقت، تغيرت وتطورت هذه النظرة بشكل جذري. فقد أصبح يُنظر إلى الموارد البشرية على أنها مورد استراتيجي يحمل في طياته المعرفة والخبرة، وباتت تُعتبر من أهم ركائز النجاح لأي مؤسسة. وأصبحت وظيفة أساسية وجوهرية تعتمد عليها المنظمات اليوم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتي دفعت بها إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتطويره من خلال حسن إدارته وتطبيق مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية

وعلى هذا الاساس جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية وهي سلسلة من المحاضرات و الأعمال موجهة أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم النفس العمل و التنظيم ضمن الوحدة الأساسية ، وذلك ليتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس تسيير الموارد البشرية والتعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة به، حيث يعتبر هذا المقياس كأحد أهم مكتسبات الليسانس لتخصص علم النفس العمل و التنظيم في كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وتهدف هذه المطبوعة إلى تعريف الطلبة بالمفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والتمكن من إدراكها واستيعابها، بدءاً من التعرف على تطور النظرة للمورد البشري، ثم التطرق إلى ماهية تسيير الموارد البشرية ، و فهم المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومبادئها وأهدافها ، وذلك من خلال فهم خطوات إعداد خطط وسياسات التوظيف كالاستقطاب والاختيار والتعيين. ومكافأة وتحفيز واستخدام وإدارة العاملين بفعالية. بالإضافة إلى تقديم إطار مفاهيم بسيط حول الوظائف والأدوار في إدارة الموارد البشرية، يهدف المساق أيضاً إلى تقديم الممارسات والأساليب الرئيسية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف وتصميمها، والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء وأخيراً المكافآت والأجور إعادة التأهيل والتوجيه المهني.

معلومات أساسية



المقياس : تسيير الموارد البشرية

وحدة التعليم : أساسية

الفئة المستهدفة: السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

الرصيد: 05

المعامل: 03

الحجم الساعي :محاضرة 1.30 تطبيق 1.30

نوع التقييم :امتحان

السداسي : الخامس ،السادس

وصف المادة التعليمية

المعارف المسبقة المطلوبة

.المعارف المطلوبة التي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم هي اطلاعه على المبادئ الأساسية والرؤية العلمية لتسيير الموارد البشرية .



أهداف المقياس

تعتبر وحدة تسيير الموارد البشرية من الوحدات الأساسية المهمة التي لها أثر كبير على تكوين الطالب في علم النفس باعتبارها من المقاييس التي تزوده بالمعارف والمفاهيم والأسس النظرية ، وفي ضوء هذه الأهمية تم إدراج هذه الوحدة ضمن خطط البرامج الدراسية في تخصص علم النفس العمل و التنظيم حيث يتوقع في نهاية تدريس هذه الوحدة أن يتعرف طالب السنة الثالثة علم النفس العمل و التنظيم على مبادئ الأولى للتسيير البشري في المؤسسات المهنية والمبادئ الأولية لعلم النفس العمل والتنظيم، التي تساعد في تحقيق النمو المتكامل للفرد و التكيف العلمي و النفسي و الاجتماعي والمهني داخل المنظمة .

ويهدف تدريس وحدة تسيير الموارد البشرية في تخصص السنة الثالثة علم النفس العمل و التنظيم إلى تحقيق الأهداف التعليمية الآتية

الهدف العام

أن يتعرف الطالب من خلال دراسته لهذا المقياس على ماهية تسيير الموارد البشرية ومختلف وظائفها

الأهداف الخاصة

-تعرف الطالب على تطور النظرة للمورد البشري



أن يتعرف الطالب على ماهية وأهداف وأبعاد تسيير الموارد البشرية



أن يتعرف الطالب على وظائف إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها العملية



تمكين الطالب من فهم مراحل عملية التوظيف المتبعة في الميدان



أن يتعرف الطالب على مفهوم الاستقطاب أدواته ،أسسه.



أن يتعرف الطالب على أدوات الاختيار وإجراءاته



أن يفهم الطالب طرق التنصيب والتثبيت فتراته وإجراءاته



أن يميز الطالب بين منهجية التدريب والتكوين وأسسهما



أن يتعرف الطالب على سياسة الأجور.



أن يفهم الطالب معنى إعادة التأهيل.





أن يتعرف الطالب على التوجيه المهني.



تمكين الطالب من توظيف المفاهيم النظرية في علم النفس العمل والتنظيم.



تمكين الطالب من تطبيق هذه الوظائف و الأساليب في الميدان التطبيقي والمهني

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في أي منظمة كانت ومهما كان نوعها، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، لذا وجب الاعتناء بهذا المورد الهام والأساسي لنجاح أي منظمة كانت، إذ تعتمد المنظمات الحديثة على سياسات وخطط تمكنها من استقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، لفهمها، وعبثها، ويقينها المسبق بأن المورد البشري هو أساس نجاحها، منذ ما يقارب عقدين من الزمن، احتلّت إدارة الموارد البشرية مكانة بارزة في أولويات الشركات والمؤسسات، وذلك نتيجة لتزايد أهميتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي، فقد باتت الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء المؤسسي، خاصة في ظل تأثر المؤسسات بالعولمة والمتطلبات المتغيرة للسوق، ومن هنا زاد الاهتمام بمفاهيم مثل الميزة التنافسية، وسرعة الاستجابة، والجودة. ونتيجة لهذه العوامل، فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف الشركات وتحقيق التنمية المستدامة.

رغم تطور أساليب العمل الفنية والتكنولوجية، والنمو المستمر للمنظمات، إلا أن العنصر البشري لا يزال أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الاداء التنظيمي، الامر الذي جعل الاهتمام برفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولوياتها.

ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق أهدافها و استمرار وجود نشاطها، غير أنه وخلال مرحلة ما قبل الثورة الصناعية لم يكن الحال كذلك، فقد نظر لهذا الأخير بوصفه سلعة تباع و تشتري وفقا لحاجات العمل و متطلباته لكن بعد قيام الثورة الصناعية تغيرت معها المفاهيم و ذلك عندما زاد عدد المشروعات و كبر حجمها و تنوع نشاطها و زاد عدد العاملين فيها و تعقدت مشكلاتهم ، و أصبحت ادارة الموارد البشرية منذ ذلك التاريخ تقوم بوظائف أهمها : الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و النقل و الترقية و تقييم الاداء ووضع نظام الاجور و الحوافز و الخدمات و غير ذلك .

المحاضرة 1: تطور النظرة للعامل البشري



الهدف

أن يتعرف الطالب على المراحل الأساسية لتطور النظرة للعامل البشري

تمهيد

لقد تغيرت نظرة المنظمات و المجتمعات إلى الموارد البشرية عبر الزمن، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع ، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبيرة، وقد انعكس ذلك على النظرة للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية فالنجار مثلاً كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام وقطع الأشجار ولقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعتد فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترفع شؤون الموارد البشرية في المنشأة، وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل.

في المحاضرة الأولى، سنستعرض تطور النظرة للعامل البشري وأهمية دوره في البيئة العملية، منذ فترة طويلة، كانت العمالة تُعتبر مجرد عنصر في الإنتاج، وكان التركيز الرئيسي على الإنتاجية وزيادة الإنتاج لكن مع تقدم الزمن، بدأ الاهتمام بالعامل البشري يتغير، وبدأت المؤسسات في التعرف على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية. تحولت النظرة تدريجياً لتشمل فهمًا أعمق لاحتياجات العمالة ومتطلباتها، بما في ذلك الاهتمام بجودة الحياة في العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية، والتطوير المهني والشخصي للموظفين، كما أصبحت المؤسسات تدرك أن الاستثمار في تطوير المهارات وتعزيز رضا العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء العملي وزيادة الإنتاجية.

و بغية تأصيل مفهوم تسيير الموارد البشرية ينبغي تقصي مسارات الحضارات الإنسانية، التي تبلورت ضمنها مختلف تطورات الوظيفة الإدارية عموماً، والإدارة العامة بالخصوص، وقد مرت العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن. وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابهة. وسنتطرق فيما يلي إلى المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي(السالم مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش، 2006 ص06).

أولاً : ادارة الموارد البشرية في الفكر الاسلامي: Human Resources Management in Islamic Thought.

اهتم الفكر الاسلامي بالعنصر البشري اهتماماً بالغاً، فتجاوزت النظرة اليه كل العناصر الاخرى، فلا اهمية لرأس المال او الآلات او المواد وغيرها ما لم يكن الانسان محركها ومستثمرها ومديرها ؛ يقول تعالى (وَ لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً) (الاسراء : 70) .

بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو ولياً.

لقد أكد الفكر الإداري الاسلامي على دور الفرد وأدائه وحث على العمل المتقن الهادف لتحقيق سعادة الفرد والجماعة من خلال تعرضه للعديد من موضوعات الموارد البشرية ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مجالات الاختيار والتعيين ، مجالات الاجور والحوافز ، مجالات التدريب وتنمية القدرات ، مجالات الترقية ، مجالات العلاقات الانسانية، وهذا يدل على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم . لقد مارس المسلمون الاوائل الادارة وادارة الموارد البشرية ممارسة راقية ومميزة .

أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام:

* مجالات لاختيار والتعيين ترتبط هذه العملية في الفكر الاسلامي الاداري بانتقاء الاصلح لشغل الوظيفة

* مجالات الاجور والحوافز كان يحدد اجور العاملين بما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل

* مجالات التعليم والتدريب وتنمية القدرات بهدف اتقان ما يؤديه من اعمال

* مجالات المسؤولية والتفويض و الترقية

* مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.

* مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.

* مجالات توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها.

ثانيا :قبل الثورة الصناعية

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك وبعد ظهور نظام الصناعة المنزلية برزت فئة تملك المهارة والخبرة وأصبح للعامل أجر معين، ثم ظهر في الريف نظام الإقطاع الذي جسد وجود طبقتي الملاك والعبيد، وفي المدن نظام الطوائف الذي كان لكل طائفة مهنية قانوناً خاصاً يشمل شروط الالتحاق به. (عمر وصفي عقيلي، ، 2005 ، ص 21)

ثالثاً :مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، حيث شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة لعل من أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية و أصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل واستغنائها أحياناً عن العمال واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة، فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن إحلاله محل العمال، حيث أصبح العامل ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال الروتينية والمتكررة والتي لا تحتاج إلى مهارة (عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، ، 2008 ص ص 40، 41).

وكذلك ظهور فئة المشر فين والملاحظين الذين كانوا يسيئون معاملة مرؤوسيههم، ونتيجة لذلك ظهرت ضغوطات للمطالبة بتحسين ظروف العمل في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة وما لبثت إن ظهرت نقابات عمل تطالب بحقوقهم(صلاح الدين عبد الباقي، ، 2002، ص 22)

كما أن تكاثر المؤسسات الإنتاجية قد نتج عنه توظيف الأطفال واستغلالهم بصورة بشعة، ولذلك بدأت الحكومات تطالب المؤسسات بتخفيف ساعات العمل وتدخلت عن طريق سن قوانين تحمي الأطفال والعمال من الاستغلال الفاحش لهم في العمل، وقد اضطرت الحكومات إلى التدخل وتهدئه الأوضاع بعد أن التجأ العمال إلى العنف والمطالبة بتخفيض ساعات العمل إلى ثمانية ساعات في اليوم. (Wendel Frencls, 1970, P 15)

وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية (1914)، وكان يطلق عليها اسم إدارة "الاستخدام" وكانت تهتم بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور(منير لواج، ، 2007، ص 55)

وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء وأتربة، وأبخرة، وغيرها) ... ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :

* التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال

* ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل

*تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل

*إنشاء المصانع الكبرى والتي تستوعب الآلات الجديدة

وقد أصبح العامل ضحية هذا التطور لذا أصبح التطور الصناعي بمثابة بداية المشاكل الإنسانية في الموارد البشرية .

ثالثاً :مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

تميزت تلك الفترة بظهور الكثير من الكتابات و الدراسات ، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وقد أتت هذه المرحلة مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعدّد الصناعات حيث تطوّرت الحياة الصناعيّة بعد الثّورة الصناعيّة،حيث كانت الثّورة الصناعيّة بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها، فكانت هناك مجموعة من النظريات التي نادت بأهمية العنصر البشري ،مثل كتاب آدم سميث

تحت عنوان " ثروة الأمم " وكان لها الأثر البالغ بظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، و تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها :

- زيادة مستوى التفضيل للعمل .

- التغير في مستوى المعيشة .

- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .

- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

ولشدة الاهتمام بالموارد البشرية وكثرة الدراسات وتفاهم المشاكل وزيادة عدد مطالب العمال واحتياجاتهم انتقلنا لمرحلة الإدارة العلمية

رابعاً: مرحلة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأب الإدارة وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى، واتسمت هذه المرحلة بالتخصص و تقسيم العمل ، سميت هذه المرحلة بمرحلة ظهور الوظيفة و أصبح المورد البشري، مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل الذي استخدم المنهج العلمي الموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل، فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملين، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج لقد امتد تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام و الموارد البشرية بشكل خاص، ومن بين مبادئه: (عمر وصفي عقيلي، المرجع سابق، ص 33)

-تحديد مواصفات كل عمل

-اختيار الإنسان الأنسب للعمل وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية

-منح العامل حوافز مادية مناسبة

-فصل الوظائف غير الإدارية أي الفنية .

ومن الأساليب التي طبقها أنصار الحركة العلمية دراسة الوقت والحركة، تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين، وتحديد الأسلوب الأمثل One-best ways. (المرجع سابق، ص 20)

ولقد كان لحركة الإدارة العلمية أثر بالغ في دراسة إدارة الموارد البشرية وممارستها إذ شكلت مبادئها حجر الأساس للعديد من الوسائل الفنية المطبقة في إدارة الموارد البشرية مثل تحليل الوظائف، تصنيفها وتقويمها، وأدت أيضاً إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط والتنظيم في أعمال الأجهزة الإدارية بدلاً من الاعتماد على البديهية والارتجال كما وجدت نظم

العمل والحوافز المادية وفقا لمنهج الإدارة العلمية استحسننا و قبولاً واسعاً في مجال الإدارة، ولم يعد التعامل مع العاملين على أساس الفردية في قدراتهم واختيارهم وفقاً لأسلوب علمي (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، ص 55)

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتنظيمها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل وإهماله للأبعاد النفسية و اهتمامها بالأبعاد المادية مما أدى إلى إحساس العاملين باستغلال الإدارة لهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج على حسابهم. (مرجع السابق، ص 58)

جاءت حركة الإدارة العلمية بدراسات معمقة للخلافات الحادة بين الإدارة والعمال، واستقر رأي العلماء على ضرورة انتهاز سياسات جديدة لتحويل الصراعات إلى تعاون مثمر بين الإدارة والعمال. وحسب رأي العالم الأمريكي فريدريك تايلور، زعيم المدرسة العلمية، فإن مصلحة العمال ورجال الأعمال تقتضي مراعاة المصالح الأساسية لكل جانب وذلك بالاعتماد على الأسس الأربعة الآتية:

1- استبدال طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين للتأكد من تناسب القدرات والمهارات مع المهام المسندة للعمال.

3- تنمية وتطوير الموارد البشرية وتكوين العمال لأن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب للمهام التي يقوم بها العامل.

4- قيام تعاون حقيقي بين الإدارة والموارد البشرية حيث أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل (خلاصة موجودة بموسوعة Wikipédia ، طبعة 2007) ومن أهم أفكار مدرسة الإدارة العلمية:

- يعامل العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
 - تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
 - إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
 - ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال، أي أن أهداف العامل اقتصادية فقط.
- وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات و أهم هذه المبادئ :

- العمل بمبدأ تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات .
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب و التعليم لتحسين مستوياتهم .
- تشجيع التخصص بين المهارات.

وكان من أبرز ما أكدت عليه هذه النظرية ما يلي:

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
2. التجارب والبحوث العلمية، أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
3. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.
4. 1. تدريب العمال أو العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين آدائهم.
5. الاعتماد على القانون ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل، وبالرغم مما تميّزت به هذه النظرية إلا أنها شهدت العديد من العيوب منها:
- * أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كآلة.
- * أغفلت دور البيئة الخارجية.
- * أنّ المواطن لا يمكن تحفيزه إلا بالمال وأهملت الحوافز المعنوية.
- * افترض وجود أفضل طريقة

فكانت مساهمة " تايلور " في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغير النظرة تجاه العنصر البشري و ظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملا هاما في تنمية المنظمة ، حيث تعززت فكرة حماية العمال من تسلط إدارة المنظمات على العاملين وهضم حقوقهم وبدأت الدول والمؤسسات تسعى للتوفيق بين العاملين وإدارتهم، وإنهاء الخلافات بينهم .

خامسا :مرحلة العلاقات الانسانية

ساهمت هذه المدرسة بقسط وفير في تغيير النظرة إلى القوة العاملة والتعامل معها بصورة إيجابية وبفضل الدراسات السلوكية في الربع الثاني من القرن العشرين (1925-1950) تغيرت النظرة إلى علم الإدارة حيث انتقل التركيز من مناقشة قواعد التنظيم الرسمي ومبادئه إلى تحليل العلاقات بين بالعوامل البيئية والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة، إلى التركيز على العوامل السيكولوجية و الاجتماعية، للمورد البشري بمعنى انتاجية العامل، لا تتوقف فقط على العوامل المادية و الاقتصادية، وتغيرت النظرة للمورد البشري من كونه " كائن اقتصادي" إلى كونه " كائن اجتماعي" له مشاعر و أحاسيس، تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة مساندة الإدارة خلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره و امتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة " التون مايو " و التي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة و التجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته و قدراته، و إشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة استراتيجية تمكنها من مواجهة اكبر التحديات .

وركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع ها وثورن والتي اشرف عليها التون مايو Elton Mayo وكانت تهدف لتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

وقد انتبهت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملائمة ما بين الفرد و الجماعة و المنظمة، حيث تنطلق من كونه يجب أن يعامل بإنسانية لتحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه وتمثل فيما يلي:

* العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

* تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

* تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.

* السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

* القيادة الإدارية تؤثر وتحفز الإنتاجية.

* الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدًا.

* الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية.

* التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

و عن طريق الربط بين أفكار و مبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بان حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم و سلسلة القيادة و نطاق الإشراف ، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي و معايير و ضغوطات الجماعات و برامج المشاركة و الأخذ بعين الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان.

و انعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة (ماك كريكور " MACRICOR " حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول و أناني ، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط ، و ليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال .

أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج و التوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة و أن العنصر البشري لا يتسم بالخمول و الكسل بل يتسم بالعزم و المثابرة و الجد ، و هذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول و ترى أن المزج الأمثل و الأنسب هو النموذج بين العزم و العمل .

لقد أصبح الاهتمام منصب على دراسة أثر البيئة الخارجية على نتائج السياسات العامة وعليه، فالإدارة في وقتنا الحالي لا ينظر إليها على أنها مجرد فن التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، بل أصبح ينظر إليها على أنها عملية عقلانية للمواءمة بين النظم الاجتماعية والفنية المتنوعة من جهة، والموارد البشرية والقيود البيئية من جهة أخرى، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية على أفضل وجه ممكن. (مازن فارس رشيد، 2001، ص 29)

وبعبارة أخرى، إن مدرسة العلاقات الإنسانية تدعوا إلى الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات التقنية والمادية وظروف العمل التي تؤثر في إنتاج العاملين بكل مؤسسة، وهذا يعني أنه يتعين على المؤسسات أن تتماشى وروح العصر بحيث تتخلى عن التنظيم الكلاسيكي في الإدارة وتتحول إلى التنظيم الحديث المتمثل في العامل الإنساني والجماعة التي تؤثر في الفرد، فالمؤسسات الناجحة ليست هي التي تركز فقط على الأعمال الفنية، وإنما هي التي تركز على فهم القيم البيئية التي تؤثر في الكيفية التي تؤدي من خلالها إدارة الموارد البشرية وظائفها المختلفة، إن القيم الإنسانية واتجاهات العمال نحو العمل ونحو الوظيفة تؤثر تأثيرا جوهريا في ممارسات الموارد البشرية وفي إنتاج العاملين بكل مؤسسة.

رغم الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد إلا أنه يفتقد عنصر التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المنظمة فأهداف المنظمة تظل هي الأساس ومما يؤخذ على دور إدارة الأفراد عدم التناسق والتناغم بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه و نشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة .لتحول إلى إدارة الموارد البشرية

سادسا: مرحلة مدخل الموارد البشرية

برز خلال فترة السبعينات مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "لإدارة الافراد "لماذا التحول؟ إدارة الأفراد وسيط بين الإدارة والعاملين فهي تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم مع ذلك وبمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أصبح هناك قصور واضح في إدارة الأفراد.

أ-جوانب القصور في إدارة الأفراد .

- 1-لم يكن هناك تناغماً بين القرارات والممارسات داخل إدارة الأفراد.
 - 2-لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المنظمة.
 - 3-لم يكن لإدارة الأفراد دور مؤثر في التخطيط الشامل للمنظمة.
 - 4-كان الفكر السائد في ذلك الوقت هو اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي.
- ماذا يعني هذا التحول؟** يعني التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم ، فالأفراد العاملين في المنظمة ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة وإنما أصل استراتيجي هام من أصول المنظمة، أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتنمتع بروح معنوية عالية، إدارة الموارد البشرية هي شريك أساسي في عملية تخطيط المستقبل وتطور المنظمة، وهكذا فإن إدارة الأفراد هي جزء من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية .
- ومن ناحية أخرى فإن فلسفة التحول تقوم أيضاً على أن أهداف المنظمة وأهداف العاملين هي أهداف تكمل بعضها البعض وليست متناقضة وأن باستطاعة المنظمة أن تحقق أهدافها وأهداف العاملين في آن واحد وذلك من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات البشر.

ب -مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية: كلا المصطلحين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية تعنيان بنفس النشاطات والوظائف ،ولكن مع اختلاف في فلسفة الأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات، إن هدف إدارة الأفراد هو تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً، من حيث الممارسة لوظائف الأفراد فإن التنسيق والتناغم بين وظائف الأفراد داخل الإدارة نفسها أو بينها وبين القطاعات الأخرى يظل مفقوداً ولا رابط بينهما أما في إدارة الموارد البشرية فإن هناك تكامل وتناغم.

ج -نقاط التشابه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

- 1- تدعو كلا الإدارتين إلى توجيه نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- 2- تنتظر كلا الإدارتين إلى أهمية تطوير وتنمية الأفراد بمعيار واضح.
- 3- كلا الإدارتين تريان ضرورة وضع موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مستوى عالٍ من التنظيم(في صفوف الإدارة العليا).
- 4- يؤيد كلا المفهومين مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

د-نقاط الاختلاف

إدارة الموارد البشرية مجالات تحسين العمل وتطويره لا بد أن يكون شاملاً لكل المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا. أما إدارة الأفراد مفهوماً ودورها ينحصر في إدارة شؤون العاملين وليس المديرين ويعني أن مجال تحسين العمل وتطويره يجب أن يتناول فقط المستويات الإدارية والعاملة الدنيا والوسطى . وتحقيق أقصى إنتاجية من العاملين هي من اختصاص رؤسائهم المباشرين أما إدارة الموارد البشرية تركز على إدارة بيئة العمل الداخلية بحيث يتم التنسيق بين كل وظائف هذه الإدارة، أما إدارة الأفراد برغم تشابه النشاطات إلا أن الممارسة لكل نشاط وما قد تفرع عنها من وظائف تتم بمعزل ودون تنسيق أو تكامل.

ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج (أي عنصر من عناصر الإنتاج) ومن ثم يجب المحافظة عليه وتوظيفه بشكل سليم و استثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة و العاملين في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الإنتاج ومن ثم تطبيقها على الأفراد وتحفيزهم للقيام بها من أجل تحقيق الأهداف.

خلال هذه المرحلة شاع استخدام الموارد البشرية Human Resources Approach لزيادة فعالية المنظمة، و إشباع حاجات الموارد البشرية، في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة و العاملين فيها حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، وكذلك لا يمكن إشباع أي منها على حساب الأخرى .

تقوم أفكار هذه المرحلة على الافتراضات الآتية(خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، ص ص 26)

-تعمل المؤسسة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية وفي محاولة المؤسسة الحصول على مواردها البشرية فعلياً أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تأثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

-في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المؤسسة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المؤسسة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المؤسسة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المؤسسة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على الملائمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة .

- الاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

-إن الموارد البشرية في المؤسسة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال التشغيل الكامل للطاقات البشرية في المؤسسة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبهذه الاستخدامات يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

وفي السنوات الأخيرة مكانة وظيفة الأفراد اتسعت ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

1-أن إدارة المنشأة تعتبر عمل إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات حكومية.

2- أن إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل A Work Force تقوم بالاختيار والمكافأة، وتنتظر في مشاكل الترقية وأحيانا ترشح أسماء.

3- وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجلب وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

4- أن الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية وملحة وأن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك .

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، تطورت ونمت واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج تعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

فالموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثا ، و حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة الذي كان سائدا . و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية ، عندما قامت الجمعية الأمريكية الادارة الأفراد و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ، و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات.

و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات ، وهكذا فقد أخذ مضمون إدارة الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد و ذلك الان فلسفة الإدارية التي ينهض عليها كل من المفهومين قد عرفت تغييرات جوهرية ، فبعد أن كان هناك ما يعرف بمسير المستخدمين و الذي يتلخص دوره في تعيين و فصل الأفراد و الاحتفاظ بسجلات الوقت و المراقبة و دفع الأجور، أصبح يوجد ما يعرف بمسير الموارد البشرية و الذي يعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تنمية و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة و زيادة ثقتها بعدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية ، و في ذلك تطور و تغير جذري في النظرة للعامل البشري و أهميته المفصلية في حياة المنظمة ككل.

سابعا :مرحلة التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة على إدارة الموارد البشرية :إنه لمن الواضح أن التغيرات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية وتزايد الإقبال على الأيدي العاملة المتخصصة، ساهمت بنسبة كبيرة في تغيير قواعد التعامل في كل قطاع، فالمنظمات الوطنية أو المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تؤدي وظائفها الخدمية والإنتاجية تعيش الآن في عصر المنافسة والشفافية وذلك يتطلب مهارات إنسانية عالية واعتمادها على التكنولوجيا الجديدة لممارسة نشاطاتها يدفعها لتطوير أداء العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم للعمل.

وفي الحقيقة إن كثيرا من أنشطة الموارد البشرية قد تغير مضمونها ومفهومها وصيغ عملها، فالمنظمات أصبحت الآن تشغل على المستوى الدولي وتبيع منتجاتها أو تقدم خدماتها عن طريق الأنترنت والحضور إلى مقر المؤسسة أو ورشة العمل لم يعد ضروريا في بعض الأعمال، وهذا تغير جذري في التعامل مع العاملين، كما أن أسلوب وقواعد

التعامل مع العمال قد تغير في القرن الواحد والعشرين بعد انتشار التكنولوجيا الجديدة وهيمنة الشركات المتعددة الجنسيات على سوق العمل.

إن حماية العمال في وطنهم وعدم طردهم من وظائفهم وتوفير العناية الصحية والتقاعد لهم، لم تعد تضمنها القوانين الوطنية في أية دولة، لأن الحكومات أصبحت تحرص على جلب الاستثمارات والسماح للشركات بالتخلص من العمالة الزائدة عن حاجاتها والتعاقد مع العاملين لمدة معينة وتوقيفهم عن العمل في أي وقت هي ليست في حاجة إليهم، وهذه جوانب سلبية في العمل.

أما الجوانب الإيجابية فإنها تتمثل في ارتفاع شاغلي الوظائف المكتبية الخدمية وتزايد نسبة حملة الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة.

كما أصبحت العولمة والتغيرات العالمية تقتضي أن تتسارع الدول والحكومات إلى تحديث الإدارة فيها وتحاول في نفس الوقت أن تظهر اهتمامها بالإنسان ومعاملته كمورد مهم واثمين، إذا أرادت أن تواكب ركب التقدم العالمي (سعاد نايف البرنوطي، 2001، ص 35)

خلاصة

من خلال ما سبق نستنتج أن تطور إدارة الموارد البشرية، حيث تحولت من دور تقليدي يركز على الإدارة الإدارية إلى شريك استراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف الشركة. وازداد التركيز على تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز رفاهيتهم وتطوير مهاراتهم، بجانب تعزيز الثقافة التنظيمية والقيادية. كما تحولت الموارد البشرية إلى محرك للابتكار والتغيير داخل المؤسسات، حيث تشجع الشركات على استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالقدرة على التفكير الإبداعي ودعم الثقافة الابتكارية. في النهاية، تعتبر إدارة الموارد البشرية الآن جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة في السوق.

المحاضرة 2: ماهية تسيير الموارد البشرية



الهدف

أن يتعرف الطالب على ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية للمرة الأولى في بداية القرن العشرين، عندما أصبح هناك الحاجة للبحث عن طرق لزيادة الكفاءة والإنتاجية الاقتصادية في جميع المنشآت الحديثة، من خلال عملية الإدارة الاستراتيجية. يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي يُنفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أن لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنها عملية تنظيمية تُعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

1- تعريف الإدارة

-الإدارة في أحد تعريفاتها علم وفن :

-فهو علم لأن القيام بها يتطلب توافر مفاهيم أساسية مبدئية أثبتت نجاحها العملي عند تطبيقها واستخدامها، فهي نتاج مجموعة من المعارف الناتجة من البحوث والدراسات، وتشمل النظريات والمبادئ التي تحكم أو تفسر الظواهر أو السلوك

-وهي فن لأن هناك عنصر كبير وفعال لنجاح المدير وفاعليته يكمن في أسلوبه وطريقته الشخصية المتفردة للتعامل والتواصل مع من يقوم بإدارتهم والإشراف على عملهم.

وإذا كان العلم يهتم ويرتبط بعناصر الاستثمار الأربعة الرئيسية ، فإن الفن يتمثل في القدرة والمهارة في إدارة العنصر الخامس وهو الموارد البشرية بهدف الاستغلال الأمثل والفعال لهذا المصدر الحساس من مصادر الثروة أو مواردها ومن التعريفات الذكية للإدارة ما يؤكد أن نجاح الشخص الفني والتقني في تخصص ما قد يحول بينه وبين أن يصبح مديراً كفئاً ، وذلك لأن الإدارة هي استخدام مهارات الآخرين وليس المهارات الشخصية في أداء أعمال معينة ، وليس الهدف النهائي للإدارة الناجحة مجرد إنهاء عمل معين بنجاح ، ولكن الهدف الحقيقي هو إنهاء هذا العمل بنجاح وفاعلية من خلال الآخرين. فالإدارة إذن هي : تحقيق النتائج من خلال الآخرين

2- تعريف الموارد البشرية

يشير إليها البعض بـ "رأس المال البشري" أو "القوى العاملة" – تعني العنصر البشري أو الأفراد المتواجدين داخل منشأة العمل، والذين يشكلون العنصر الأهم في القيام بالعمل داخل المنشأة وإدارة نشاطها.

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، (قريني، 2019، ص 2).

3-تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة. يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي الا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم واجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة(مدحت أبو النصر، 2007، ص3)

أما أصحاب وجهة النظرة الحديثة، يرى ان إدارة الموارد البشرية تعتبر احدى الوظائف الاساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف "الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية"، وذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الكفاية و الإنتاجية للمؤسسة. (محمد حسن راوية، 2004، ص 19)

فتعريف إدارة الموارد البشرية لا ينفصل عن تعريف الإدارة، حيث تعرف الإدارة بأنها : مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ومن وظائف المنظمة: (تخطيط ،تنظيم ، توجيه ، تنفيذ، رقابة ،تقييم الاداء ، تحديد الأهداف).

وإذ أشرنا إلى أهمية وطبيعة المورد البشري في الفقرة السابقة ، فإن تعريف الإدارة من شأنه أن يبلور معالم هذا العلم **تعريف خليل الشماع:** "الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والحفز والرقابة واتخاذ القرار التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة". (خليل محمد حسن الشماع، 2002، ص 13).

وهناك العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية أهمها:

-بالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه من طرف الباحثين، فإن المعنى الدقيق لإدارة الموارد البشرية هو أنها تعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

-وقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما عرفت بأنها تعني انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات العاملين المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب. (Felix A.Negro, 1959, P 36)

-تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا "بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"(علي غربي وآخرون، 2007، ص 14)

-أما Bélanger فيعرفها بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة التوظيف التكوين، الترقية، تحليل المناصب (bélanger, 1984, p : 37.)

-كما تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية" (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص 15).

-وهي أيضا "كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد" (بسيوني محمد البرادعي، الإسكندرية، 2005، ص 17).

-وتعرف كذلك بأنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها مصلحتهم ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 18)

-أما علي السلمي فيقول أنها "جزء من العملية الإدارية تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتحفزهم وتقيم أعمالهم وتبحث عن الحلول لمشاكلهم لتقوي بذلك علاقات التقارب بينهم وبين زملائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي بزيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد (علي السلمي، 2001، ص 46)

ويعرفها الحريري إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها (الحريري، 2009، ص 5)

انطلاقا مما سبق جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات، و تقوم بتوفير واستقطاب ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى هذا كله فإنّ هذا القسم مخوّل بالاستغناء عن الموظفين في حين عدم ملائمتهم للوظيفة وترتيب عملية دفع أتعابهم من بعد تركهم للعمل ودفع الرواتب المستحقة إلى جميع العمال.

المحاضرة 3: مبادئ تسيير الموارد البشرية



الهدف: أن يتعرف الطالب على مبادئ تسيير الموارد البشرية

تمهيد

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير لدى الإدارات والمنظمات والشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة ، حيث أدركت المؤسسات أهمية رأس المال البشري ، في العملية الإدارية ، فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن ان يستبدل او يحل محله ابتكار تكنولوجي.

كما لا يخفى على أي إنسان، فإن الموارد البشرية تعني في جوهرها تنمية وبناء قدرات الأفراد بقصد رفع مستواهم المهني وتمكينهم من القيام بمبادرات وإنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة عالية، لأن الأفراد هم رأس مال أية منظمة أو مجتمع، ونجاح أية مؤسسة يتوقف على مهارات وخبرات ومؤهلات الأفراد العاملين بها.

من مبادئ أو أسس تسيير الموارد البشرية يمكن حصر مايلي

-التعامل مع الناس كأفراد كاملين، النظر إلى الموظف كشخص كامل. على سبيل المثال، قد تؤثر الحياة العائلية للموظف على حياته العملية ، اجعل الناس يشعرون بأنهم جديرون بالاهتمام ومرتبون

-معاملة جميع الموظفين بالعدل، ولا ينبغي أن يكون هناك تمييز فيما يتعلق بالجنس واللون والعرق والدين. على سبيل المثال، يجب أن تتم عملية الاختيار والتنسيب على أساس مبدأ تكافؤ الفرص.

-إدارة الموارد البشرية ليست شخصية، ويجب الاعتراف بفردية المورد البشري ولا يمكن معاملته مثل أي مورد آخر. بعد كل شيء، الناس لديهم مشاعر وأحاسيس

-تزويد الموظفين بالمعلومات ذات الصلة، قد تؤدي السرية إلى حدوث ارتباك وسوء فهم. يجب مشاركة المعلومات مع الموظفين.

-لا تستهين بذكاء الناس. الناس لديهم الكثير من الإمكانيات الإيجابية. هدف مدير الموارد البشرية هو تحقيق أقصى

استفادة من المواهب البشرية. يجب تمكين الموظفين من استغلال مواهبهم

-تعامل مع الناس باحترام وكرامة، يستحق الناس أن يعاملوا بشكل مختلف عن عوامل الإنتاج الأخرى (الأرض ورأس المال والتكنولوجيا) لأنهم ذوو مرتبة أعلى في الكون

- يوفر فرصاً للنمو داخل المنظمة ، نمو الموظفين هو عامل تحفيزي. يُتوقع من جميع الموظفين تعزيز معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم.

- غلبة المصالح الجماعية على المصالح الفردية، وفقاً لفايول، واحد من المبادئ الأساسية للإدارة و هو خضوع الفرد

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وتحديد الخطوات الضرورية لمواجهة هذه الاحتياجات في ضوء أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

- بناء العقلية المناسبة لإيجاد وظيفة استراتيجية تتمتع بتكامل تام مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها وأهدافها. وزيادة مستوى التفضيل للعمل.

- وضع لوائح داخلية للمؤسسة كدستور يحفظ حق المؤسسة وموظفيها. و الالتزام بالقرارات و توجهات الدولة، إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة مطالبة بالالتزام بالقواعد التي تنظم محيطها و التي تصدر من التشريعات و النظم القانونية و القرارات و توجهات الدولة في كل المجالات

- فهم دورة حياة الموظف ومراحلها المختلفة من لحظة الاتصال مع المرشح لفرصة عمل معينة وانتهاءً بعلاقته بالشركة.

- استخدام الطرق الحديثة في تخطيط و إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع هذا التقدم حسن توزيع و استخدام الموارد البشرية داخل المنظمة .

- استكشاف الوظائف والأدوار الستة الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظيفة والتعيين والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وأخيراً المكافآت والأجور.

- تقليل التكاليف، المرتبطة بالتوظيف و التدريب و المتابعة و غير ذلك، مادام هذا التخطيط قد يراعي كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة ، وكيفية الحصول عليها فضلا عن أماكن استخدامها داخل المنظمة... إ.خ.

- استكشاف التحديات ضمن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن مثل إدارة التنوع والتعامل مع الإجراءات التأديبية والتفاعل مع الأطر القانونية.

- السعي لتوجيه المرووسين و الاتصال و التواصل معهم و الاستعداد لحل مشكلاتهم مهنيا و اجتماعيا- .

- فهم المهارات الرئيسية التي يتوجب على المختصين في إدارة الموارد البشرية امتلاكها وتطويرها باستمرار، لتمكين نموهم المهني وقدرتهم على قيادة علاقات ناجحة بين الموظف وصاحب العمل.

- التغير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية – القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية).

المحاضرة 4: أهداف تسيير الموارد البشرية



الهدف: أن يتعرف الطالب على أهداف تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

إن الاتجاه الجديد في إدارة الموارد البشرية هو اعتماد رؤساء المنظمات على تدريب اليد العاملة وانتقاء الكفاءات من الجامعات التي لها برامج تعليمية وتدريبية لتكوين أحسن الكفاءات على يد علماء متخصصين في مواضيع تلائم متطلبات مؤسسات الخدمات والإنتاج، وليس انشغال قادة المنظمات بالمراقبة والتدخل في كل صغيرة وكبيرة والضغط على العمال لكي يحققوا ما تريده الإدارة.

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و التي تشتق من الأهداف العامة للمنظمة فتحدد أهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، يقودنا للإجابة على السؤالين معرفة أين نحن؟ وماذا نريد؟ لذا فإن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

1-الكفاءة Efficiency

2-العدالة Equity

فالكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقات بين مُدخلات عملياتهم الإنتاجية ومخرجاتها، وتُمثل مخرجات الإنتاج للمواد الخام، الآلات والتقنية، المعلومات، الموارد البشرية، أما المخرجات فتُمثل المنتجات والخدمات. وتتحقق **كفاءة الأداء** كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب العناصر الأخرى من المدخلات في تحقيق الكفاءة المنشودة. ويمكن التعبير عن كفاءة المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء الموظفين.

ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال:

- 1-نصيب المنظمة من السوق.
- 2-العائد على الاستثمار.
- 3-مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.
- أما أداء الموظفين فيمكن قياسه من خلال:
- 1-معدلات الأداء أو الإنتاجية
- 2-نسبة الغياب.
- 3-معدل دوران العمل.
- 4-نسبة الحوادث والإصابات.

5-نسبة الفصل أو الطرد من العمل.

أما العدالة فتتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن قياسها من ناحيتين أيضاً هما المنظمة والموظفين .

-من جانب المنظمة تستطيع تحقيق العدالة من خلال (سياسات واضحة في عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم)

-ومن جانب الموظفين فإن الحكم على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلال (نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات الموظفين).

نستنتج من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية تسعى لأن تكون :

1-قوة عمل متجانسة :يقوم مفهوم التجانس على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة مثل المستوى الثقافي والتدريبي، الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والاجتماعية، مما يساعد الإدارة في كثير من سياساتها.

2-قوة عمل منتجة :تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.

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

4-قوة عمل مستقرة :كلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه، كلما ساهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.

5-التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، لكي لا تكون عائقاً في طريق تحقيق أهداف المنظمة.

6-تنمية قدرات الأفراد :تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.

7 -تحقيق الانتماء والولاء :ضمان رفاهية الموظفين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم، كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة .كما أن العدالة تقود إلى تحقيق الانتماء والولاء وبالتالي إلى الكفاءة والإنتاجية

من خلال ما سبق تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1-الأهداف التنظيمية : بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالة التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايمهم ، و هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء.

2-الأهداف الوظيفية : و نعني بها أن تمتد إدارة الموارد البشرية المؤسسة ما تحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع ، فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

3-الأهداف الاجتماعية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية من خلال تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية و التقليل من أثارها السلبية في المؤسسة . يمكننا ان نلخصها فيما يلي:

1-تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة

2-تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية و الأجور و التدريب والتطور

3-رعاية العاملين و تقدير الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية؛ توعية العاملين بمدى أهميتهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهد ممكن.

- 4- العمل على استقطاب و جذب العمالة اللازمة للمؤسسة؛ إكساب العمال مهارات و قيم و معارف لتحقيق ذاتهم، و جعلهم مصدر للابتكار و الإبداع الدائم للمؤسسة
- 5- توفير احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد و التخصصات و المهارات المناسبة لتنفيذ الخطط و الأهداف بكفاءة.
- 6 -حسن توزيع واستخدام الموارد البشرية داخل المنظمة.
- 7 -رفع كفاءة أداء الأفراد بالمنظمة في مختلف المستويات و من مختلف التخصصات ، وذلك من خلال تطوير قدراتهم و مدهم بمهارات جديدة وبالمواد والوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك.
- 8- تحفيز العاملين و زيادة حماسهم بالشكل الذي يحقق زيادة الانتاج و الاداء في ضوء إمكانيات المنظمة و ظروفها.
- 9- حل مشكلات العاملين داخل المنظمة و حتى خارجها و تكوين علاقات عمل طيبة بينهم بما يخدم استقرارهم في المنظمة.
- 10 -زيادة درجة الرضا عن العمل و الانتماء للمنظمة بين مختلف العاملين من خلال تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية (الصحية، الترفيهية، السكن، النقل، الاطعام، الرياضة) ...و إشباع حاجاتهم المتجددة وبالنسبة للأهداف المتوخاة من إدارة الموارد البشرية، فقد جرت العادة أن يتم طرح أربعة أسئلة للتعرف على الأهداف المتوخاة من كل طرف في المنظمة. ويمكن ايجاز هذه الأسئلة فيما يلي:

1.ماذا يتوقع الموظفون من الإدارة العليا؟

2.ماذا تتوقع الإدارة العليا من الموظفين؟

3.ماذا يتوقع كل من الإدارة العليا والموظفين من إدارة الموارد البشرية؟

4.ماذا تتوقع إدارة البشرية من الإدارة العليا؟.(محمد فالح صالح، 2004، ص 26)

وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية في كل محور من المحاور الأربعة المذكورة أعلاه.

1.ماذا يتوقع الموظفون من الإدارة العليا؟

بالنسبة للمحور الأول، يجب علينا أن نحدد النقاط الأساسية لمطالب العاملين حيث يتوقع الموظفون من الإدارة التي تسعى لترضية زبائنهم وتحقيق الفعالية في العمل ما يلي:

(1)أن يتم استقطاب العناصر المؤهلة مهنيا (أي ليس الدخلاء على المهنة)

(2)أن تتم الترقية وفقا لقواعد الجدارة في العمل والنتائج المحققة (وليس على أساس التحيز والصدقات الشخصية).

(3)الاستفادة من فرص التكوين والتأهيل ورفع المستوى (للارتقاء في الوظيفة).

(4)أن لا يتم تغيير في أسلوب العمل بدون مشاورة العاملين وإبداء آرائهم في الموضوع.

(5) أن توفر الإدارة العليا للموظفين ولعائلاتهم الرعاية الصحية والمزايا الاجتماعية.

(6) الأمان والاستقرار في العمل.

(7) التقييم العادل على الأداء في العمل.

(8) القيادة الكفاءة والمحفزة.

(9) وجود رؤساء في العمل قادرين على خلق بيئة عمل في مستوى تطلعات الموظفين.

(10) مراعاة شعور العمال وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

2. ماذا نتوقع الإدارة العليا من الموظفين؟

(1) الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والتفاني في خدمتها.

(2) المحافظة على أسرار المهنة وعدم الكشف عن خبايا الأمور بداخلها.

(3) الانضباط في العمل وعدم التراخي في أداء الواجب.

(4) احترام قوانين العمل والأنظمة واللوائح الجاري بها العمل في المنظمة.

(5) التواضع وعدم ترفع الموظف عن غيره وتجنب الأنانية في العمل.

(6) الالتزام بمقاييس الأداء في المؤسسة واحترام القرارات.

(7) المشاركة في كل عمل جماعي أو بناء لخدمة المؤسسة.

(8) إظهار الجدية في العمل وتحقيق النتائج المحددة في خطة العمل.

(9) إنجاز المهام المسندة إلى الموظف بكفاءة عالية.

(10) القدرة على العمل في إطار الفريق الواحد والتعاون مع بقية أعضاء مجموعة العمل.

3. ماذا يتوقع الموظفون والإدارة العليا من إدارة الموارد البشرية؟

بما أننا في عصر المنافسة والشفافية في العمل، فإن الموظفين والإدارة العليا يتوقعون من إدارة الموارد البشرية أن تنجح في تحقيق ما يلي:

(1) تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

(2) وضع برامج تأهيل العناصر البشرية للأداء الجيد في المؤسسة.

(3) توفير معلومات مناسبة ودقيقة للعاملين والمسؤولين عن الدوائر الإدارية بسرعة.

(4) تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وتقديمها بالصورة المطلوبة حسب الحاجة إليها. (عمار بوحوش، 2006، ص 80)

(5) خلق شعور بالولاء والالتزام بأسلوب وطرق العمل بالمنظمة.

(6) إعطاء فرص للعمال الموهوبين بالبروز والتميز وتجسيد أفكارهم في ميدان العمل.

(7) إقامة نظام عادل للحوافز التشجيعية.

(8) تسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين.

(9) التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل القريب والبعيد.

(10) متابعة تنظيم لعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة.

4. ماذا تتوقع إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا؟

إنها تتوقع:

(1) أهدافا واضحة في مجال المصادر البشرية.

(2) إعطاءها الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية.

(3) الفهم والدعم الكامل لها وللسياسات التي تنتهجها.

(4) منحها صلاحيات مناسبة في مجالات معينة (محمد فالح صالح، 2004، ص 28)

تتمثل أهم أهداف الموارد البشرية فيما يلي (مؤيد سعيد سالم، 2009، ص ص 33، 34)

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية .

-الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة. سلفا -تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها

-تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

المحاضرة 5: أبعاد تسيير الموارد البشرية



الهدف: أن يتعرف الطالب على أبعاد تسيير الموارد البشرية

تمهيد

و ينظر لتسيير الموارد البشرية على أنه عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالعنصر البشري في الإدارة وهي الحصول على الأفراد . إعداد الأفراد ، تنشيط الأفراد . الإبقاء على الأفراد . و تسيير الموارد كاستراتيجية هي حل مشكلة التعاون بين أفراد متباينين المصالح وتتطلب قدرا معينا من الكفاءة، و بناء على ذلك فإن عملية تسيير الموارد البشرية تعد في غاية الأهمية بالنسبة للإدارة .

1-الحصول على الافراد (: التوظيف و الاستقطاب)

تستهدف عملية التوظيف توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة و ما يرتبط بذلك من عمليات و إجراءات.

2-إعداد الافراد (: التدريب , التكوين , التطوير)

تنفذ المنظمة برامج عديدة لتدريب (تكوين) العاملين لديها لأداء وظائفهم و هو النشاط الشائع في الدول النامية و لكن ذلك لم يعد كافيا للمنظمة المعاصرة التي تحتاج التطوير المستمر للعاملين.

فخلاف ا للتدريب الذي يركز على منح الأفراد معارف و مهارات لأداء وظائفهم الحالية , يركز التطوير على توسيع مؤهلات الأفراد وتهيئتهم كي يشغلون وظائف في المستقبل ,في إطار التقدم و شغل المواقع الأعلى (الترقية الوظيفية),أو في إطار التحسين المستمر للأداء و الإنتاجية , ويحصل ذلك في مجال يستدعي معارف و تكنولوجيا حديثة , مثلما هو حاصل في العديد من شركات الطيران , صناعة الأدوية , صناعة الحواسيب و برامجها , شركات صناعة السيارات حيث تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي و التكنولوجي و الإلمام بأساليب العمل الحديثة يعد أحد أبرز نشاطات إدارة الموارد البشرية.

3-تنشيط الافراد (: تحفيز الموارد البشرية-)

يتضمن هذا البعد ما تقدمه أي منظمة جادة من وسائل تحفيزية مختلفة لصالح الأفراد العاملين لديها , سواء تعلق الأمر بحوافز مادية في شكل أجور أو رواتب , منح بأنواعها و علاوات وحتى خدمات , أو معنوية , من قبيل : فرص الترقية و التقدم في العمل , المشاركة في اتخاذ القرارات , مناخ الإشراف , جداول العمل المرنة , فرص التدريب واكتساب المهارات...

أو كليهما , و هذه الحوافز من شأنها تنشيط الأفراد على المستوى الفردي و الجماعي , وأكثر من ذلك , زيادة التعاون فيما بينهم كأفراد عاملين , و بينهم و بين الإدارة و تقليل الصراعات بينهم داخل المنظمة , والأهم زيادة فرص استثمارهم لقدراتهم في العمل.

4-الإبقاء على الأفراد - :

بالنسبة لهذا البعد , واضح أنه سيكون نتيجة لعدد من الأبعاد السابقة , فكيف ما كان اتجاه اهتمام المنظمة بهذه الأخيرة سيتحدد قطعاً مصير بقاء الأفراد في المنظمة من عدمه , فما توفره هذه الأخيرة من فرص و حوافز و سيكون حاسماً في المحافظة على العناصر الجيدة من العاملين داخل المنظمة. ومن أهم أبعادها أيضاً:

1.المرونة: *flexibilité la* يبدو أن المؤسسة تبحث عن المرونة لضمان استمراريتهـا مقابل التحولات. و لقد لاحظ في 1979 ميلاد تسيير جديد عقلاني للمستخدمين يصفها بأنها متغيرة و لها قابلية للتكيف...

2.الفردنة *l'individualisation*: و تشكل حسب "بيرتي" فكرة قوية ومركزية ثانية في تسيير الموارد البشرية. و هي تتعلق بتسيير المسار المهني و الأجرة و المنحة وعقد العمل والتقييم السلوكي و الترقية و القابلية للتوظيف و التكوين.

فتقييم العامل كفردية تظهر بقوة سياسة التسيير الموارد البشرية في :

-كل عامل له تطور في المسار المهني .

-تقلص إمكانات التوظيف و الترقية يستدعي قرارات صارمة أكثر تستند إلى معرفة أفضل للمؤهلات الكامنة و الحاجات.

-من أجل دعم القرارات الفردية ، نمت منظومات التقييم . كما أن هناك أدوات تمّ وضعها منها: موازنة سلوكية *comportemental bilan le*.

3-الاستغراق: *l'implication* استغراق المأجورين تعد الفكرة الثالثة القوية إذ تعمل المؤسسة على التعرف على رغبات الجديدة للمأجورين و توجيهها. و يلاحظ أن: ((السنوات الأخيرة نمت في فرنسا وفي غيرها تفكير يهدف إلى تقوية انخراط المأجورين في مؤسساتهم)) و من أجل تنمية الاستغراق و انخراط المأجورين ، تجتهد المؤسسات في تحديد هوية ثقافية داخلية، و جعل الكل من المأجورين يشتركون فيها في مشروع المؤسسة.

4-ابتكار اجتماعي: *soziale innovation* تبدو أنها حاسمة من أجل تكيف المؤسسة مع الاكراهات. فلقد نمت في اتجاهات متعددة و شملت مجموع التسيير الاجتماعي. ذلك الابتكار الاجتماعي الذي يوصف بـ : الصرامة والبراغماتية والانفتاح و البحث عن الحلول حسب الظروف الخاصة والتي تمكن المؤسسة من الاستباق في مواجهة التحولات المفاجئة للمحيط.

المحاضرة 6: أهمية تسيير الموارد البشرية



الهدف: أن يتعرف الطالب على أهمية إدارة الموارد البشرية

تمهيد

وفي الحقيقة إن أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها المؤثر في المنظمات الحكومية أو الخاصة لا تنبع فقط من مساهماتهم الفعالة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وإنما تنبع أيضا من دور القيادة البشرية في التنظيم والتوجيه والانسجام في العمل. فالاستفادة من الطاقات الموجودة والمهارات البشرية يتوقف على عناصر أخرى تتمثل في تحسين التوظيف والتدريب وإعداد العناصر البشرية المؤهلة لأداء مهامها على أحسن وجه. وإذا كنا قد حرصنا على لفت النظر إلى أهمية القيادة البشرية في توجيه العاملين، فلأننا ندرك أن توفر العنصر البشري المؤهل لا يكفي لتحقيق نتائج إيجابية لسياسات المنظمة لأن المشكل الجوهرى في دولنا النامية هو أن الأفراد المؤهلين موجودين ولكن القيادات عاجزة عن الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم، ولذلك تتعثر المنظمات في أدائها ويصعب عليها بلوغ أهدافها وتحقيق النتائج المطلوبة. وعليه، فالعبرة في إدارة الموارد البشرية هي في مدى الاستفادة من الكفاءات البشرية وحسن توظيفها وتجنيدها لتحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو الارتقاء بالإنتاج وتقديم أفضل خدمات للناس. إن القيادة بصفة عامة، هي التي تتولى عملية بناء الكفاءات البشرية والاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المرسومة. كما أن القيادة هي التي تساهم في بناء العنصر البشري والتخطيط للقوى العاملة وانتهاج سياسات التحفيز والإبداع ورسم السياسات المدروسة والهادفة لكل منظمة.

وليست هناك مبالغة إذا قلنا أن المشكل في يومنا هذا لا يكمن في وجود الكفاءات البشرية بالجزائر أو بدول العالم الثالث لأن هناك عشرات الجامعات التي يتخرج منها آلاف المتخصصين في العلوم السياسية والإدارية والكومبيوتر والهندسة والطب، وإنما المشكل يكمن في الحفاظ على هذه الإطارات الموهوبة في داخل الوطن وحسن التعامل معها بموضوعية وبكفاءة وعدالة. وعليه، فالموارد البشرية لا يمكن أن تتجسد فعاليتها في ميدان العمل إلا إذا قامت على معايير محددة، ضرورة لنجاحها في أداء مهامها، وتمثل هذه المقاييس في:

1-وجود أسس موضوعية لإنجاز المهام: ونقصد بذلك حق العنصر البشري أو العامل في الحصول على الترقية في الوظيفة، وفي الراتب المناسب لخبرته وقدراته، بالإضافة إلى حماية العنصر البشري من المزاجية في اتخاذ القرارات والتعامل معه وفقا للقوانين وإجراءات العمل.

2-التعامل على أساس الجدارة والحياد في العمل: ونقصد بذلك الابتعاد عن العلاقات الشخصية والانتماءات الإيديولوجية والمصالح الفردية، أي أن الكفاءة المهنية والأداء الجيد والفعالية في العمل هي المقاييس التي ينبني عليها التقييم الفعلي لكل عنصر بشري. إنه لمن الواضح أن الإدارة الجيدة في الدول المتقدمة تستمد فعاليتها وقوتها من الإرتكاز على مبدأ الجدارة في العمل والقوانين الموضوعية الجاري بها العمل.

3-العدالة الاجتماعية: ونقصد بذلك تكافؤ الفرص في التوظيف والتعامل مع الأفراد بعدالة وإنصاف بحيث ينال كل فرد حقوقه ولا يوجد تمييز بينه وبين زميل آخر يحمل نفس المؤهل.

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتيسير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم والإدارات من جهة أخرى، وتدريبهم، وينعكس ذلك إيجاباً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ذاتها. فهي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيه (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 20)

أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

1-تقديم النصائح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.

2-تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة ولمؤثرة على فعالية التنظيم.

3- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل ولأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات:

-الخدمات

-إعداد وتهيئة الأفراد العاملين

-إعداد البرامج التدريبية

-إدارة الأجور والحوافز...

4-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال ولوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية ولمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية ولجماعية.

5-تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من

الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها

ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها

6- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة، تصنع الخطط المناسبة للتدريب، تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، وتختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف

المحاضرة 07 : وظائف إدارة الموارد البشرية



في هذه المحاضرة نتعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على الوظائف الإدارية و العمليات المكونة لها، و الوظائف التنفيذية وأقسامها وبعض الوظائف الأخرى المشتركة، وذلك من خلال التطرق إلى كل واحدة من تلك الوظائف من حيث مفهومها.

أهداف المحاضرة : في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- ✓ أن يتعرف على الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأقسام .
- ✓ أن يتعرف على الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأقسام
- ✓ أن يتعرف على الوظائف المشتركة لإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأقسام
- ✓ أن يميز بين هذه الوظائف.
- ✓ وصف موجز للدرس

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في الشركات والمؤسسات الحديثة، حيث تهدف إلى إدارة المورد الأساسي في أي منظمة.

ولو نحن تطرقنا إلى الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لوجدناها تمتد من الوظائف الاستشارية، على مستوى القمة، التي تتبنى عليها عمليات وضع السياسات العامة، إلى وظائف تنفيذها على المستوى البسيط، في أرض الواقع.

وتشمل وظائف إدارة الموارد البشرية عدداً من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز فعالية وكفاءة العاملين في المؤسسة، بما في ذلك التوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت والتقييم

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أقسام رئيسية هي (وظائف التوظيف، التطوير، التحفيز، والمحافظة على الموارد البشرية)، وهي على النحو الآتي:

1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

تتضمن الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية (HR) مجموعة واسعة من المهام والمسؤوليات التي تتعلق بإدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات والشركات وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1-وظيفة التخطيط

وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المؤسسية وتلبية احتياجات العملاء والموظفين. تشمل مهام وظيفة تخطيط الموارد البشرية تحليل وتقييم احتياجات الموارد البشرية، وتطوير استراتيجيات توظيف واختيار الموظفين المناسبين، وتحديد وتطوير خطط التدريب والتطوير والتقييم والترقية، وتصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة

الموظفين، وإدارة العلاقات العامة والتواصل مع الموظفين والإدارة العليا والجهات الحكومية والخاصة الأخرى ذات الصلة. يتطلب العمل في وظيفة تخطيط الموارد البشرية مهارات متعددة، منها مهارات التحليل والتخطيط والتنظيم والاتصال والتواصل والتفاوض، ومعرفة بالقوانين واللوائح المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وبأحدث الاتجاهات والممارسات العالمية في هذا المجال. وبشكل عام، تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي لتوظيف الموظفين وتدريبهم وتطويرهم والحفاظ عليهم.

2- وظيفة التنظيم.

ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته و عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة وتشمل هذه الوظيفة العديد من المهام التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم في العمل

3- وظيفة التوجيه

ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل - Command، Motivation وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

4- وظيفة الرقابة

أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل، الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية

ب - الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تنفيذ العديد من الوظائف التنفيذية في المنظمات، وتنقسم هذه الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- وظيفة استقطاب العمالة

تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً -ونوعاً، بحيث تضمن بتحقيق أهداف المنظمة

2- وظيفة تنمية العاملين

بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل

3-وظيفة التعويض أو المكافأة

تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة. بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي، ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:

تقييم الوظائف -تحديد نظم دفع الأجور تحديد نظام الحوافز -تحديد لوائح الجزاءات

4-وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية

تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية، والتثريهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة

وهناك وظائف أخرى نذكر من بينها

أ -وظائف تهدف إلي زيادة المقدرة على العمل

1-الاختيار والتعيين

ناحية أخرى من نواحي مساهمة إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية: هي في اختيار انسب الأفراد للقيام بالأعمال والوظائف المحددة للمنظمة.

2-التدريب :

تدريب وتطوير الموظفين: تشمل تصميم وتقديم برامج تدريب وتطوير الموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.تمارس

المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على

المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب.

3-الإشراف والقيادة :

إن الإدارة في مفهومها الحقيقي هي قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين. إن هدف القيادة الحقيقي هو خلق الدافع لدي العامل لتحسين أدائه ورفع مستوي كفاءته

4-تهيئة ظروف العمل المناسبة :

دور إدارة القوى العاملة هنا يتبلور أساسا في القيام بالبحوث والدراسات التي تكشف عن المواصفات المفروض توفرها في جو العمل ودراسة علاقته بكفاءة الإنتاج واقتراح سبل التحسين أو التطوير أو التغيير . هذه الظروف المناسبة للعمل تؤدي إلي انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات، الأمر الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجي

1-تصميم هيكل الأجور والمرتبات :

الهدف الأساسي من عملية تحديد الأجور والمرتبات هو تعويض الأفراد عن الأعمال التي يقدمونها للمنظمة وحفزهم على العمل والإنتاج.

2- تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل. وتمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد العاملين. لذلك يمكن القول بان وظيفة إدارة القوي العاملة هي: دراسة حاجات العاملين وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية

3 - تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها

4-الاتصالات :

تهدف الاتصالات إلى تحقيق التفاهم المشترك بين القي العاملة بالمنظمة وإدارته، وبذلك تساعد علي خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد علي تحقيق أهداف المنظمة. وتلعب إدارة القوة العاملة دورا أساسيا في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين بعضهم ببعض من ناحية أخرى

-ج- وظائف مشتركة**1-تحليل العمل :**

وتعني هذه الوظيفة تكوين قوة عمل قادرة علي العمل ورغبة فيه .وكذلك التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها

2- تقييم الأداء :

تشمل تقييم أداء الموظفين ومراجعتهم وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها والتوجيه وتقديم الدعم اللازم لتحسين أداء الموظفين تهتم كل منظمة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء

3- تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

4- البحوث :

إن رسم سياسات القوة العاملة واتخاذ القرارات فيها لا يمكن الحصول عليها إلا بالدراسة و البحث. فوظيفة إدارة القوة العاملة في هذا المجال وظيفة أساسية حتى يمكن إرساء سياسات وقرارات الأفراد علي أساس علمي سليم

5- سياسات الأفراد :

إن تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة القوة العاملة ليس كافيا لتمكين تلك الإدارة من الوفاء بالتزاماتها. بل يجب أيضا تحديد الظروف التي تتم فيها تنفيذ تلك العمليات أي تحديد الشروط الواجب توافرها حتى تستطيع إدارة القوة العاملة تحقيق أهدافها. وسياسات الأفراد هي تعبير عن تلك الشروط الواجب توافرها في أي عملية من عمليات إدارة القوة العاملة. والسياسة هي تعبير عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المنظمة في ناحية دون أخرى. وسياسات الأفراد هي تعبير عن رغبة الإدارة فيما يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الأفراد، اختيارهم وتعيينهم، استخدامهم، صيانتهم، وتعويضهم عن جهودهم لتحقيق أهداف الكفاءة والإنتاجية

د- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1-العلاقة مع النقابات :

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية، النقابات، والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة .

2-أمن وسلامة العاملين : وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم

3- ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل

4-التأقلم التنظيمي :

ويطلق البعض عليه التطبيع الاجتماعي. عملية التأقلم التنظيمي لا تحدث فقط عند بداية التعيين في المنظمة ولكن في كل الأولى " .مرة ينتقل فيها الموظف من إدارة إلى أخرى أو من قسم لآخر، أي أنها عملية مستمرة .ويهدف التأقلم التنظيمي إلى: المحافظة على الموارد البشرية من التسرب خارج المنظمة بسبب الإحباط والمشاعر السلبية التي يعيشونها.

أسئلة التقييم الذاتي

ماهي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ؟

المحاضرة 08: وظيفة تخطيط الموارد البشرية



في هذه المحاضرة نتعرف على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهومها وأهدافها وأهميتها، ومراحلها وأنواعها وأدواتها.

أهداف المحاضرة : في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- ✓ أن يتعرّف على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من حيث المفهوم .
- ✓ أن يتعرّف على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من حيث الأهمية والأهداف
- ✓ أن يتعرّف على مراحل وظيفة تخطيط الموارد البشرية
- ✓ أن يميز بين أنواع وظيفة تخطيط الموارد البشرية وأدواتها.

وصف موجز للدرس

ويعتبر التخطيط الجيد للموارد البشرية بالمنظمة أداة فعالة لتحديد واستقطاب المورد البشري الكفاء القادر على تحقيق أهداف المنظمة، لذا أصبح لزاماً على المنظمات الساعية للريادة، العمل على وضع خطط تمكنها من تحديد النقص الموجودة في مواردها البشرية، ومحاولة تعزيز هذه الموارد عن طريق استقطاب الكفاءات والمهارات البشرية التي تكسبها القوة.

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة ، و يتضمن تحديد الأهداف، و دراسة البدائل المتاحة و المفضلة بينها و تحديد البرامج و المسؤولين عن التنفيذ ، و في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية وهو من الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مفتاح الربط بين استراتيجية المنظمة ووظائف الموارد البشرية . فإذا كانت استراتيجية المنظمة تتجه نحو التقدم والنمو (Growth) كان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية وهنا يتم التركيز على وظيفة الاستقطاب والاختيار (إما إذا كانت المنظمة تتجه الى البقاء والاستمرار (النضوج) Macurity ، فان هدف التخطيط هو المحافظة على هذه الموارد وتنميتها وتطويرها وذلك من اجل الاستمرار بنفس الكفاءة والفاعلية إما في حالة اعتماد المنظمة على استراتيجية الانكماش (Decline) فان هدف هذه الوظيفة يتحدد بتقليص عدد الموارد البشرية الحالية في المنظمة.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

1-تعريف التخطيط : هو أهم عامل من عوامل الإدارة، لاختيار الأهداف التنظيمية واتخاذ الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف ويجب أن تكون عملية التخطيط مبنية على اسس واقعية وعملية هو العمل على تلافي اخطار المستقبل هو اتخاذ

قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلا . التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟ هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.

-تعرف عملية التخطيط بأنها تقنية تقود إلى تحرير وثيقة تسمى الخطة، هذا الأخير يفترض معرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية للمؤسسة ومحيطها، فالمؤسسة التي لا تتبنى مخطط تخطيط فعال لمواردها البشرية قد تقع في وضعيات منها غير الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية، ووظائف غير محددة المهام والكفاءات، وسوء توجيه النفقات، كما أن عملية التوظيف والاختيار تتم بطريقة عشوائية ومن أجل تلبية حاجات فورية من القوى العاملة، تجد المؤسسة نفسها أمام نسبة دوران عالية للموارد البشرية وعجز أو فائض في القوى 2العاملة تخلق عدم الاستقرار والتوتر لدى العمال مما يؤثر على نشاط المنظمة (نذير سي احمد، بشير عامر ،2019، ص232)

-وترى راوية حسن أن التخطيط يرتبط بصفة عامة، بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يحدد العلاقات والتصرفات، ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة، وتوجيهها في قنوات محددة، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها(نجاة بزايد،2011، ص 50)

2- تعريف تخطيط الموارد البشرية

أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة في الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

-هناك عدة تعريفات لتخطيط الموارد البشرية حيث يراها البعض عملية إدارة كاملة وليس فقط مجرد استقطاب الموظفين حيث أنها مرتبطة بتحليل وإحصاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في مختلف الظروف، تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى فمن غير المعقول أن تتخيل بأن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار، التعيين والتدريب مثلا دون أن تتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعا، ومن هذا المنطلق فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة.

- ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه : العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة كما ونوعا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتمادا على استراتيجيات وأهداف المنظمة(يوسف حليم الطائي وآخرون، 2006، ص 157)

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

-عملية التخطيط للموارد البشرية هي : تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها ، كل على حدة ، وللقطاعات المساندة . يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد

البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للأهداف وعمليات المنظمة ككل. (لتحقيق الشمولية . يجب تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والداخلية)

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

1- أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

2- أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة.

3- أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة.

4- إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة.

5- إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الاستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها.

6- أن تخطيط الموارد البشرية أمر مستمر لا يتوقف.

7- أن الاهتمام يتركز على موارد الشركة ومنع إهدارها، وتمكين الموظفين من أداء مهامهم على الوجه الأمثل.

8- أن الخطط تتم مقدماً وتستهدف تقييم احتياجات الشركة من الموظفين في المستقبل وكيفية مواجهة هذه الاحتياجات بما يشمل المواسم وفترات تذبذب الطلب.

9- أن خطط الموارد البشرية تهاجم أسباب المشكلة وتتوقعها قبل وقوعها ولا تنتظرها.

من خلال ما سبق نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية، هو من المجالات الهامة في أي منظمة بشرية، خاصة تلك التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة العمل تعنى بضمان توافر الأعداد المناسبة، والتي تحتاجها المؤسسة في الوقت الملائم، وبالنوعية والكفاءة المطلوبة، وكل ذلك بهدف عدم تعطل المنشأة أو توقفها عن العمل لأي ظرف كان. فعملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كمّاً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية أي تقتضي تخطيط الجوانب التالية : تخطيط الاستقطاب والاختيار . تخطيط التعيين . تخطيط التدريب . تخطيط تقويم الاداء . تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي)

ثانياً : أهداف التخطيط المسبق للموارد البشرية

أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية هي:

- الوصول للموظفين الموهوبين والمميزين وجذبهم للعمل في الشركة.

- انتقاء وتدريب ومكافأة أفضل الموظفين للحفاظ عليهم.
- التكيف مع غياب الموظفين وإعداد خطط الطوارئ.
- التعامل مع الصراعات وإدارة علاقة الموظفين ببعضهم وبالإدارة بكفاءة.
- ترقية المميزين وإعفاء المقصرين من مناصبهم.

من خلال ما سبق نستنتج أن الهدف الأساسي للتخطيط للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة و إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من تلك الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة ، يساهم تخطيط الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف . الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة. (خضير كاظم حمود، 2007)

وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (Georg & John, 1993)

- 1- إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
- 2- يساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
- 3- يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.
- 4- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، ومعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، من خلال ما سبق فإن لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة تكمن في زيادة فاعلية العمل، وتعزيز قدرة المؤسسة على النمو والتطور ومواكبة التغيرات المستمرة، كما تكمن أهميته أيضاً بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجة النوعية والكمية من القوى العاملة. كما ويتميز بمزايا كثيرة كما تم تفصيل ذلك مسبقاً، ومن أهم هذه المزايا أنه يعمل على توفير قوى عاملة ذات مواصفات ملائمة في الوقت المناسب، كما أنه يحدد المسار المهني السليم للموظفين، ويضمن توزيع القوى العاملة بين الإدارات بشكل فعال، ويسهل الحركة الوظيفية داخل المؤسسة، ويحدد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ويعمل على استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة، وإعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة

الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

يرى روبرت وآخرون أنه على ضوء هذه الحقائق، وظيفة تخطيط الموارد البشرية قد تكون الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى، لا نها تعمل على تحديد نقاط الضعف والقوة من الموارد البشرية، وكذا تعمل على التخطيط للاحتياجات المستقبلية، ومن هنا نقول أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تشكل أحد التوجهات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أنها مكملة للاستراتيجية التنظيمية. (محمد طرفة، 2020، ص 273)

رابعاً - مراحل تخطيط الموارد البشرية :

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية، يشمل خطوات رئيسية لابد من القيام بها بالترتيب للوصول لتصورات واضحة، وخطط تمكن الشركة من الوصول للموظفين المؤهلين. وهذه الخطوات هي:

1- تحليل الوضع الحالي للقوة العاملة بالمنظمة و تحليل بيئة العمل :

كيف تبدأ التخطيط للمستقبل إن لم تعلم تفاصيل الحاضر؟

من البديهي أنك تعلم أن أول خطوات تخطيط الموارد البشرية هو النظر في وضع الشركة الحالي وحال القوة العاملة فيها، لذلك لا بد أن تبدأ بتحليل عدد الموظفين، ومهاراتهم، وتخصصاتهم، ومؤهلاتهم العلمية، ورواتبهم، ونسبة إشغالهم في الوظائف، و تقارير تقييمهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتحديد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية أي لابد من تحديد كم و نوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وامكانية استقلالها وكذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) (من قبل المنظمة، درجة توفر المنافسين... إن. الخ هذه المعلومات حول الموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي الصورة الواضحة والحقيقية حول ما تواجهه المنظمة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية) (سهيلة محمد عباس، 2007، ص 60-61)

2- مرحلة التنبؤ بالطلب المستقبلي من الموظفين:

إن الأهداف الأساسية التي تكمن وراء بناء استراتيجية هادفة لإدارة الموارد البشرية تكمن في بناء وتحديد الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل و يعد التنبؤ بالطلب جوهر عملية التخطيط للقوى العاملة وأساسها (خضير كاظم حمود، 2007، ص 49)

بدراسة واقع الشركة وموظفيها، أنت الآن قادر على وضع مخطط وتصور صادق لمستقبل احتياجات الشركة من الموظفين. وأهم ما يضعه مدير الموارد البشرية في حسابه خلال هذه المرحلة هو:

- المواسم والأعياد.
- الترقية.
- الاستقالات.
- الموظفون القريبون من التقاعد.

- طلب انتقال الموظفين من فرع لآخر.
- الإجازات الاعتيادية والطارئة.

التقنيات والتكنولوجيات التي قد تزيد أو تقلل من اعتماد الشركة على الموظفين

3-مرحلة الموازنة بين العرض (قدرات الموظفين الحاليين) والطلب (الاحتياج المستقبلي)

ثالث خطوات التخطيط للموارد البشرية هو دراسة الفجوة بين الحاضر الذي درسته في الخطوة الأولى والمستقبل الذي تنبأت به في الخطوة الثانية. وتهدف هذه الخطوة إلى تصغير الفجوة بين قدرات الموظفين الحاليين والحاجة المستقبلية عبر الإجابة على هذه الأسئلة:

- هل يجب أن تطلب من الموظفين الحاليين تعلم مهارات جديدة؟
- هل تحتاج الشركة إلى عدد إضافي من المديرين والمشرفين؟
- هل تستغل الشركة قدرات الموظفين الحاليين على الوجه الأمثل؟
- ما هي تكاليف الحصول على موظفين جدد من حيث المال والوقت؟
- ما هي خيارات التصرف في الطوارئ وأوقات الذروة؟
- هل يمكن الاستفادة من طاقات الموظفين المؤقتين وعمال الدوام الجزئي؟
- ما هي إمكانية الاستعانة بموظفين يعملون عن بعد؟ وما هي سياسات الشركة فيما يخص العمل الهجين؟
- ما هي التقنيات الحديثة والتطبيقات التي تمكن الشركة من جدولة المهام بطريقة أذكى؟

بعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، تكون الخطوة التالية تقدير العرض الداخلي والخارجي من العمالة لسد الاحتياجات للفترة المستقبلية،

ويتطلب تقدير العرض الخارجي دراسة العوامل الخارجية (القوانين والسياسات الحكومية، حالات المنافسة الحالية الاقتصادية، العوامل الجغرافية) ويتم دراسة العوامل الخارجية من خلال البيانات الإحصائية المتاحة لدى الأجهزة المتخصصة بالمعلومات والإحصائيات . ويتم تقدير العرض الداخلي من خلال دراسة العمالة الحالية وذلك بتحليل المعلومات المتاحة عن الموظفين الحاليين ومهاراتهم وأنماط التغيير التي حدثت في الأوضاع الوظيفية لهم مثل (نهاء حالات النقل وا الخدمة) والافتراضات المنطقية المتعلقة بالتغيرات المستقبلية. يتأثر العرض الداخلي ببرامج التدريب والتنمية وسياسات التوظيف والنقل، الترقية، التقاعد، الأجور، الحوافز، والتحليل وتقدير التغيرات في العرض الداخلي هناك عدة أساليب مبسطة ومعقدة، كما يمكن استخدام أساليب التنبؤ التي استخدمت لتحديد الطلب من الموارد البشرية لتحديد العرض كذلك (مازن فارس رشيد، 2001 ص ص 425، 438)

4-مرحلة إعداد تطوير وتنفيذ خطة العمل :

بإجابة الأسئلة الملحة في الخطوة الثالثة، أنت الآن قادر على اتخاذ القرارات ووضع السياسات واللوائح التي تحافظ على قوة الشركة ومقاومتها لما يحمله المستقبل من احتياجات وتحديات، ابدأ بوضع السياسات الخاصة بالتوظيف الدائم

والمؤقت، ولوائح الغياب والإجازات المرضية والاعتيادية، وسياسات حساب ساعات العمل الإضافي، ومعايير الترقية أو الإعفاء بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل، وتمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف أو خطوات البشرية واستراتيجيتها. عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله، لابد أن تعكس خطة العمل أهداف الموارد بعيدة المدى وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً (مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، 2006، ص 66)

وكذلك الخطة تحتاج إلى أركان ثلاثة لا غنى عنها لتنجح:

1-تحديد ميزانية واضحة لتنفيذ الخطط والمبادرات.

2-حصولك على صلاحية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

3-التواصل والتعاون مع كل أقسام الشركة لتنفيذ السياسات.

من خلال ما سبق يمكننا أن نوجز أهم خطوات تخطيط الموارد البشرية ذلك أن أول خطوة للتخطيط هي وضع مهام مرتبطة بالأهداف، فلا بد من بيان ما نرجو المؤسسة تحقيقه لتصبح الخطة واضحة أمامها، وكذلك المهام الخاصة بتحقيق هذه الخطة، ثم بعد ذلك لا بد من عمل تقييم لقدرات الموظفين الحاليين في المؤسسة، لتحديد متطلبات الموارد البشرية بناء على الكفاءات الموجودة، أو تقدير الحاجة بناء على مهارات العمال الموجودين، كما لا بد من تحديد الأولويات، من خلال ترتيب الأهداف والمهام. ثم أخيراً يتم إعداد الجداول الزمنية والتي تبين الوقت الحقيقي والواقعي اللازم لتحقيق المهمة، ثم يتم وضع طرق للتقييم، وذلك من أجل تقييم إذا ما كانت الخطة الموضوعة فعلياً قد ساعدت المؤسسة على تحقيق أهدافها خلال الفترة الزمنية المحددة أم لا، وأخيراً يتم تحديد مسارات العمل البديلة في حال تعذر تحقيق الموجودة حالياً.

خامساً: متطلبات تخطيط الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى:

- بيانات بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة كالسن، المؤهلات العلمية، الخبرات، القدرات والمهارات .

- معدلات أداء لمختلف الوظائف في المنظمة

-مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج

-نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي. (نادر أحمد أبو شيخه، 2010، ص45)

سادساً: أنواع خطط الموارد البشرية

تنقسم أنواع خطط الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين هما:

1-الخطط الجامعة (المهيمنة)

وهي ما يمكننا وصفه بالدستور الداخلي للشركات فيما يتعلق بهذه المحاور:

- إدارة الموظفين، وتطوير قدراتهم الجمعية.
- الخطوات المطلوبة لجذب أفضل المواهب والحفاظ عليها.
- ما يجب تنفيذه للوصول لقوة عاملة متحفزة وملتزمة تعمل بجد للوصول للأهداف.
- طرق وقنوات التواصل بين الموظفين والإدارة.

تمثل هذه الخطط القاعدة الأساسية للخطط التخصصية الأخرى، ويجب أن تكتب في صورة أهداف وعناصر واضحة ومباشرة.

2-الخطط النوعية (التفصيلية أو الخاصة)

وهي الخطط التي تركز على الجوانب النوعية في الشركات مثل خطط التوظيف، والتدريب، والمكافآت، والغرامات، والتقييم، وإدارة المواهب، وخطط الطوارئ.

سابعاً: أدوات ونماذج تسهل مهمة تخطيط الموارد البشرية

- خدمة الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنشأة البحث عن موظف مميز بدوام كلي أو جزئي أو موسمي يتم الإعلان عنه
- دليل الموظف الجديد: نموذج مجاني سهل التعديل يمكن من إرشاد الموظف الجديد وتعريف بالشركة وقيمها ومهامه ومسئوليته وما يجب أن يتوقعه فيما يخص التواصل مع زملائه ومديره وما يجب عليه نحو العملاء.
- نموذج كتابة الوصف الوظيفي: دليل إرشادي مطبوع أو إلكتروني، يمدّ الباحثين عن عمل بتفاصيل الوظيفة الشاغرة، ومسئولياتهم الأساسية والفرعية.
- نموذج تقييم الأداء اليومي للموظف: نموذج مجاني سهل التعديل ومرجع أساسي يومي لمتابعة تطور أداء الموظف وسيره نحو الأهداف.
- نموذج تقييم موظفي المطاعم والمقاهي: نموذج تقييم شهري أو ربعي يستهدف النظر في أهم جوانب أداء الموظف ومهاراته وتطوره والتزامه خلال عمله في المطاعم أو المقاهي.
- نموذج حساب عدد ساعات عمل الموظفين الفعلية: نموذج مجاني جاهز يمنحك وسيلة سهلة لمتابعة الحضور والانصراف والوقت الضائع ويساعدك على دراسة واقع شركتك واحتياجاتك من الموارد البشرية.
- نموذج تحديد موظف الشهر: يتم من خلاله تحفيز الموظفين، والتعرف على أفضلهم أداءً وإنجازاً، ومكافأة المميزين للمحافظة عليهم.

من خلال ما سبق فتخطيط الموارد البشرية يتطلب فهم التخطيط كمفهوم عام أولاً، الذي يقوم على محاولة للتنبؤ بالمستقبل، وذلك من خلال دراسة واستقراء أحداث الماضي، والمشكلات والتوقعات الخاصة بها، ودراسة الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، وكل ذلك بغرض الوقوف على حلول عملية وفعالة.

أسئلة التقييم الذاتي

لتخطيط الموارد البشرية أهمية بالغة فيما تتمثل هذه الأهمية و في أي نوع من المؤسسات يكون ذلك ؟

المراجع

محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة نحو منهج إستراتيجي متكامل ، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

المحاضرة 09: تحليل وتوصيف الوظائف



في هذه المحاضرة نتعرف على تحليل الوظائف من خلال التعرف على خصائصها وخطواتها وطرق جمع البيانات فيها واستخداماتها ونموذج لتحليل الوظائف

أهداف المحاضرة : في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ✓ أن يتعرّف على تحليل الوظائف من حيث الخصائص .
- ✓ أن يتعرّف على طرق جمع البيانات في تحليل الوظائف
- ✓ أن يتعرّف على استخدامات تحليل الوظائف
- ✓ أن يتعرف على نموذج لتحليل الوظائف .

وصف موجز للدرس

يعتبر تحليل وتصميم الوظائف من المهمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة لكونهما تعكس الأهداف التي تقوم عليها المنظمة وهي من أساسيات تخطيط وتحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما أنها تشكل المنطلق الذي تعتمد عليه الإدارة الفعلية لهذه الموارد والرقابة عليها ، إضافة إلى أن الإدارة لا يمكن أن تقوم بدورها بشكل فاعل دون أن تتوفر لها معلومات كافية عن تحليل وتصميم الوظائف.

إن العلاقة بين تحليل الوظائف وتصميم الوظائف توضح الحاجة لفهم متطلبات الوظيفة قبل مباشرة الموظف لمهامه الوظيفية.

أولا: تحليل الوظيفة

يعتبر تحليل الوظيفة العملية الرئيسية التي تشكل أساس أنشطة الموارد البشرية فهي في مفهومها المبسط تعرف كونها العملية المنتظمة لجمع وتوثيق وتحليل المعلومات المتعلقة بالعمل المطلوب للوظيفة.

إن المعلومات التي تجمع من أجل تحليل الوظيفة والتي تعكس في وصف الوظيفة والواجبات الرئيسية لها ومعلومات حول المهارات والمسؤوليات والنماذج الذهنية والتقنية لتحليل الوظيفة، أنها تتضمن تحليل استبيانات الوظيفة والتي تركز بشكل عام على المقابلات والمسائل السلوكية وقائمة الموارد المستخدمة.

إن تحليل الوظيفة يقدم صورة موضوعية للوظيفة ليس فقط عن الموظف الذي يشغلها بل معلومات أساسية لمساندة الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية مثل الاستقطاب والتدريب والتطوير والانجاز وغيرها.

أولاً: تعريف عملية تحليل الوظائف

-تحليل الوظائف : هي عملية منظمة لجمع المعلومات و البيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها و تتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة واجباتها و مسؤولياتها و الظروف التي تؤدي فيها و المؤهلات المطلوبة لشغلها ، الأدوات المستخدمة ، سلوكيات العمل ، معايير الأداء .

ويعرف بتجميع منظم لبيانات أساسية، تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية، ومتطلبات الوظيفة العقلية، والاجتماعية والبدنية والمسؤوليات اللازمة، لأداء الواجبات بنجاح، ويفيد تحليل هذه البيانات في فصل وتحديد العناصر الأكثر أهمية عن غيرها من العناصر، الأقل أهمية .(رولا نايف المعابطة، 2012، ص 46)

وتمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات :

- تحديد الهدف من التحليل .
- تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية و أسلوب الجمع .
- جمع البيانات الأولية و الثانوية .

و تشمل البيانات الثانوية

-الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة و تحديد خط المسؤولية و الاشراف و مسماها و ارتباطها مع الوظائف الأخرى .

-الهيكل التنظيمي للقطاع : (مثال إدارة التسويق و الإنتاج) حيث توضح مدخلات و مخرجات الوظيفة .

- جمع بيانات أولية عن الوظيفة من حيث واجباتها و مسؤولياتها و ظروف العمل و سلوكيات العمل و المهارات اللازمة .
- استخلاص نموذج وصف الوظيفة . .

ثانيا :أهمية تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة تحديد اطار العمل المطلوب من كل فرد لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة .تحديد الأجر يتم وفقاً لأهمية العمل و اطار مسؤولية الموظف .تحديد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف والأفراد اللازمين .تحديد الشروط و المؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة أهمية استخدام التحليل الوظيفي يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي :

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

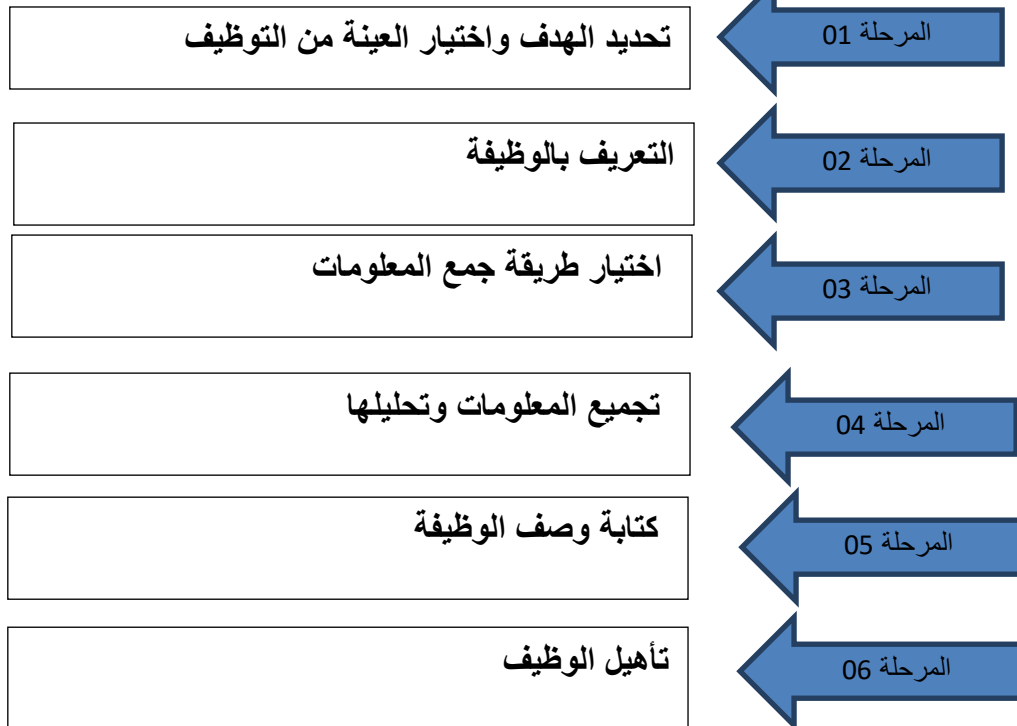
- **تحديد الأجور:** تحدد تحليل الوظيفة طبيعة العمل ومسؤولياته وظروفه وهذا يساعد في تحديد الأجر (فالوظائف ذات المؤهلات العالية والتي تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى).
- **تقويم الأداء:** تقويم الأداء سيحتاج إلى معايير للقياس ويقدم تحليل الوظيفة هذه المعايير (الأداء الأقل: خلل في قدرة / رغبة / تحديد حجم العمل).
- **التدريب:** ينتهي التحليل بوصف الوظائف الذي يتناول مستوى المهارات المطلوبة في الموظف وإذا كان الأداء لا يتناسب مع المعايير يتم التدريب.
- **الترقية:** في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء الوظيفة كما هي محددة له فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقية. (رولا نايف المعاينة ، 2012 ، ص 47)

ثالثا:-خصائص تحليل الوظيفة

يتعين على التحليل الجيد للوظيفة أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

- 1-احتوائه على مقاييس لا نجاز الموظف واجباته الوظيفة.
- 2-مدى إعطاء الفرصة للموظف لاستخدام قدراته الذهنية والجسدية في انجاز متطلبات الوظيفة.
- 3-توضيحه مستوى الانتماء والاعتزاز بموقعه في الوظيفة.
- 4-تبيان له حجم الشعور بالمسؤولية التي تتلاءم مع حاجات الوظيفة.
- 5-كشفه لمستوى التحدي والحماس والإبداع في أداء الوظيفة من اجل الارتقاء بالأداء المذكور إلى مستوى أرقى.

رابعا : مراحل عمل التحليل الوظيفي



-تحديد الهدف من استخدام التحليل: يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية و أسلوب جمعها .
من خلال ما سبق يجب تتبع الخطوات التالية من اجل وضع تحليل الوظيفة:

- 1-تحديد أنواع الوظائف في المنظمة والوقوف على مدى الحاجة إليها.
 - 2-تحديد وسائل جمع المعلومات عن الوظائف التي تحتاجها المنظمة.
 - 3-اختيار الوسائل الأكثر ملائمة لجمع المعلومات.
 - 4-جمع المعلومات عن الوظائف المذكورة.
 - 5-تحليل المعلومات باستخدام التقنيات السائدة.
 - 6-استخراج الوصف الوظيفي الملائم.
 - 7-تحديد مواصفات الموظف الذي يشغل الوظيفة.
- خامسا: طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف**

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي

- المقابلة .
- الاستبيانات .
- الملاحظة .
- سجلات الأداء .

تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة

1- المقابلات

طريقة المقابلة: ويراد بهذه الطريقة طرح أسئلة على المشمولين سواء كانت أسئلة (Open -Ende d Question) هيكلية أو غير هيكلية وأسئلة مفتوحة مغلقة

أنواع المقابلات :

- مقابلات فردية مع الموظفين
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة مقابلات مع المشرفين.

2- الاستقصاءات

أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف وذلك لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.

3- الملاحظة

يتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها. وتحتوي على إظهار الملاحظة وتسجيل السلوك والحوادث والنشاطات أو المهمات والواجبات لدى حدوث الظواهر.

4-سجل الموظف اليومي

يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

5-طرق الاستبيان : وتشمل الطرق التالية:

- استبيان تحليل الوظيفة.
- تحليل مهمات الوظيفة.
- نظام حياة الشخص في العمل.

- (MOSAIC). نموذج

-استبيان المصفوفة الاعتيادية.

لتحليل المهنة - (Fleishman). نظام فليشمان.

6- طرق تحليل العمل: وتستعمل لوصف الإنتاج يدوياً أو مكرراً في المعمل وتحتوي على تحليل الوقت والحركة بأجزائها المختلفة.

7- طرق تقنية الأحداث الهامة: وتهدف هذه الطريقة لتحديد السلوك الجاري في المعمل الذي يصنف كعمل جيداً أو ضعيف

8- تحليل الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى

إن أفضل الطرق هي التي تجمع بين أكثر المزايا الواردة في الطرق أعلاه.

سادساً:- استخدامات تحليل الوظيفة

تتعدد استخدامات تحليل الوظيفة وعلى رأس ذلك ما يلي:

1-التخطيط للوظائف في المنظمة.

2-وضع خطة للموارد البشرية.

3-انتقاء الوظائف واختيارها.

4-التدريب والتطوير.

5-تحديد المكافآت والتعويضات.

6-تقييم الأداء الوظيفي.

7-المتابعة

سابعاً:- سبل إجراء التحليل الوظيفي

لغرض إجراء التحليل الوظيفي تتبع السبل التالية:

1-التفكير ملياً في الوظيفة موضوع البحث.

2-وضع بعض النقاط وتسجيل يوميات الأنشطة المتعلقة بها.

3-وضع مفاهيم أولية للوظيفة.

4-عدم المبالغة أو التقليل من الواجبات أو المعرفة أو المهمات أو القدرات والصفات الأخرى التي تقتضيها الوظيفة.

5-عدم إهمال الموضوعات التي تقع خارج متطلبات الوظيفة مثل الأجور والشكاوى وعلاقات العمل وغيرها.

ثامناً:- نموذج لتحليل الوظيفة

يحتوي هذا النموذج على (7) أنواع من الأسئلة التي تستند على طرق وصف الوظيفة وهي:

1-تقنية الأحداث المهمة والتي تحتوي على:

- (Context Questions) أسئلة القرائن

- (Behavioral Questions) أسئلة سلوكية

2-طريقة المقابلة والتي تشمل ما يأتي:

-واجبات الوظيفة.

-معايير الوظيفة.

-السجلات والتقارير.

-المشرفون.

-الصلاحيات.

-وسائل العمل.

-الصحة والأمان.

-ظروف العمل.

-المسؤوليات.

-المعرفة.

-المهارات والخبرات.

-القدرات المطلوبة.

3-أسئلة تحليل المقابلة والتي تحتوي على:

-الإدارة بالأهداف.

-الإدارة بالأنشطة.

4-استبيان تحليل الوظيفة : ويحتوي على (195) فقرة (نموذج

5-أسئلة تحليل مهمات الوظيفة وتحتوي على أسئلة مصممة على أساس طريقة(FJA).

6-استبان تحليل المهنة وتتضمن العناصر التالية:

-المتطلبات الجسمانية - .المتطلبات الذهنية - .التعلم - .الخبرات - .القدرة على حل المشكلات

-اتخاذ القرارات - .المسؤوليات الإدارية - .الاتصال - .مشاكل العمل - .بيئة العمل - .المهارات المطلوبة.

-المعلومات التي يهتم بها والمسؤوليات - .الواجبات الأساسية والمسؤوليات.

7-صيغة وصف الوظيفة وتحتوي على المعلومات التالية:

أ -المعلومات العامة التالية:

-عنوان الوظيفة - .رقم الوظيفة - .القسم - .المدير - .نوع الوظيفة (مؤقتة .راتب تام .راتب جزئي)

-ساعات العمل - .تاريخ إعادة تنقيح وصف الوظيفة - .الغرض من الوظيفة

ب -واجبات الوظيفة والمسؤوليات

قائمة الواجبات الرئيسية.

-قائمة المسؤوليات.

-قائمة تمكين المشتغل.

-العلامات بين المشتغلين (الداخلية -الخارجية)

-الإشراف.

- (KRA)مناطق النتائج الرئيسية

-معايير الانجاز.

ج -مواصفات الوظيفة وتشمل:

-المعرفة.

-المهارة.

-الخبرة.

-القدرات.

د -صيغة ظروف البيئة:

-الظروف البيئية.

-مخاطر العمل والأمان.

-المكان والأجهزة والمعدات.

تاسعا: المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف**1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:** يخشى كثير من الموظفين من أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظيفة

هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة إتباع ما يلي :

-التهيئة المبدئية لدى الموظفين من هذه العملية وتحديد الأهداف منها.

-محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.

- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح لمسئول بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجور.

2-ضرورة تحديث المعلومات: وهناك طريقتان للتحديث وهما:

-قيام ادارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين تطلب منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات . - .

الطلب من مدراء الإدارات والأقسام تزويد ادارة الموارد البشرية بأي مرئيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

تنتهي عملية ((تحليل الوظائف)) بعملية أخرى هي ((توصيف الوظائف))

أسئلة التقييم الذاتي

كيف يمكن أن تؤثر عملية تحليل الوظائف على تنظيم الموارد البشرية ؟

المراجع

محمد بن دليم القحطاني،(2008)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل) ، ط2،العبيكان للنشر ، الرياض ،السعودية

<https://moneybuspartners.blogspot.com/2022/02/job-design-analysis-and-job-descriptions.html?hl=a>

المحاضرة (10): توصيف الوظيفة Job Description

الوصف الوظيفي

grhumaines.blogspot.com

في هذه المحاضرة نتعرف على توصيف الوظائف من خلال التعرف على جوانب الوصف الوظيفي وأنواعه ومكوناته و مميزات الوظيفة الأكثر تأثيراً

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- ✓ أن يتعرّف على جوانب الوصف الوظيفي.
- ✓ أن يتعرّف على أنواع الوصف الوظيفي
- ✓ أن يتعرّف على مكونات الوصف الوظيفي
- ✓ أن يتعرف على نموذج الوصف الوظيفي.

وصف موجز للدرس

ويراد بتوصيف الوظيفة النتيجة النهائية لعملية تحليل الوظيفة وهي أقل تفصيلاً من إجراءات تحليل الوظيفة. توصيف الوظائف تعتبر بطاقة ((توصيف الوظائف)) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.

أولاً: مفهوم الوصف الوظيفي :

وهو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة، حيث يتضمن وصفاً تفصيلياً للواجبات والمسؤوليات، التي يتضمنها العمل، وتحديد العلاقات بين الوظيفة وبقية الوظائف الأخرى، وتحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. يمكن تجميع المعلومات للتوصيف الوظيفي، عن طريق التحليل الوظيفي. (رولا نايف المعاينة، 2012، ص 57).

-هو الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف و هي أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة .

أهم محتوياتها : مسمى الوظيفة / رمز الوظيفة / مسمى الإدارة / الدرجة الوظيفية / بداية مربوط الدرجة / نهاية مربوط الدرجة / المشرف المسؤول عن الوظيفة / واجباتها / مسؤولياتها / متطلبات و شروط شغلها . (بهجت : 1999 ، ص 115 ، 118) .

وأبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول :

- 1- ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي)
- 2- كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسؤوليات)

3- ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة .

4- ماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

وتحتوي على ما يأتي:

- 1-مسمى الوظيفةرمز الوظيفة.....
- 2-مسمى الإدارة.....
- 3-الدرجة الوظيفية.....
- بداية مربوط الدرجة.....نهاية مربوط الدرجة.....
- 5-المشرف المسؤول عن الوظيفة.....
- 6-واجباتها.....
- 7-مسؤولياتها.....
- 8-متطلبات وشروط شغلها.....

بطاقة وصف الوظيفة

أولاً: بيانات عامة: وتشمل هذه البيانات ما يلي:

أ. عنوان الوظيفة: يجب أن يكون محدداً. وصفاً، أي دالاً على نوع وجوهر الوظيفة بوضوح.

ب. ب موقعها التنظيمي (تابعة لأي قسم، أو إدارة) رمز الوظيفة.

ثانياً: الوصف العام: يراعى عند كتابة الوصف العام للوظيفة، ذكر ما يلي:

أ. النشاط العام للوظيفة، واختصاصاتها.

ب القوانين والنظم والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات والمسؤوليات.

ج نطاق اشراف الوظيفة على الآخرين من حيث عدد الوحدات التنظيمية الفرعية وعدد العاملين فيها

د. الجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها من قبل شاغل الوظيفة، وعرض الاتصال، ومدى تتراره.

ثالثاً: الواجبات والمسؤوليات: يتضمن هذا الجزء من وصف الوظيفة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ماذا يؤدي شاغل الوظيفة من أنشطة؟

2. لماذا يتم أداء هذه الأنشطة؟

3 كيف يتم أداء هذه الأنشطة؟

رابعاً: تحديد مواصفات إشغال الوظائف: ويقصد بذلك، الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة والتدريب،

وأية مواصفات أخرى، من المعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة على أكمل وجه.

التعليم: الدراسة الأكاديمية أو الدراسة والتدريب المهني والفني الذي يمنح بموجبه شهادات

الخبرة: ممارسة أنشطة ذات علاقة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة. المهارة مستوى القابلية والاستعداد،

والاستطاعة

المعارف: يقصد بها المعلومات لها علاقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة في الوظيفة.

ثانيا: جوانب وصف الوظيفة

تشمل الجوانب التي يتناولها وصف الوظيفة متطلبات الوظيفة حيث تتحدد الشروط، التي تتطلبها الوظيفة في المتقدم لإشغالها ولا يعني توفر تلك الشروط حصول التعيين بل يستلزم ذلك استكمال الإجراءات المطلوبة من أجل الوقوف على استيفاء المرشح للشروط المذكورة وهي كما يأتي:

- 1- **المعرفة:** ويراد بها العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
- 2- **المهارات:** وهي الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمة كتشغيل الآلات واستخدام الحاسب الآلي إجابة الاتصالات وغيرها.
- 3- **القدرات الخاصة:** ويقصد بها القدرات التي تميز الموظف المتقدم للوظيفة عن الآخرين مثل قدرته على الابتكار و قدرته على الحوار ، واتخاذ القرار وقدرته التحليلية إضافة الى قدرته على التكيف وعلى التعاون مع الآخرين وغير ذلك.

4- **السمات الشخصية:** حيث تستلزم بعض الوظائف سمات شخصية ذات طبيعة، خاصة : فوظيفة مسؤول الاستعلامات تختلف في أبعادها السلوكية ونزعاتها عن موظف الحسابات ، كما تختلف هذه الوظيفة عن واجبات موظف تقنية المعلومات سواء في التركيز والانتباه والقوة البدنية، والطموح والمثابرة والسيطرة على النفس والمظهر وحسن التصرف واللباقة وغيرها.

ثالثا: أنواع وصف الوظيفة

تحتاج جميع الأطراف إلى تصنيف الوظيفة : المنظمة والمدير التنفيذي وقسم الموارد البشرية وطالبو الوظيفة ، وان المعلومات التي توضع لخدمة هذه التصنيف يتعين ان تكون فاعلة ومهمة .ومن بين المعلومات تلك البيانات التالية الأكثر استعمالا لهذا الغرض وتتضمن تصنيفا رئيسيا للمهن الأساسية التي يحتويها التصنيف وهي:

- 1- **التصنيف المهني لغرض الموارد البشرية:** ويخدم أغراض الموارد البشرية ومنها مدير الموارد البشرية ومشرف الموارد البشرية وأخصائي الموارد البشرية ومنسق موارد البشرية وغيرهم.
- 2- **التصنيف المهني الإداري:** ويختص في القضايا الإدارية ومنها المدير الإداري والسكرتارية ومساعد المدير الإداري والأخصائيين في الشؤون الإدارية وغيرهم.
- 3- **التصنيف المهني للباعة:** ويحتوي على الوظائف ذات العلاقة بعمليات البيع مثل مدير المبيعات ومشرف عمليات البيع والمدير الإقليمي للبيع والمدير المحلي والممثل المحلي ومستشار البيع والمدير التنفيذي وغيرهم.
- 4- **التصنيف المهني للتسويق:** ويغطي متطلبات العاملين كمدير التسويق ومشرف التسويق ومدير المتاجرة وموظف التسويق ومنسق عمليات التسويق والمدير التنفيذي للتسويق وغير ذلك.
- 5- **التصنيف المهني للمحاسبين:** ويتحدث هذا التصنيف عن العاملين في مهنة المحاسبة كرئيس محاسبين ومحاسب أول ومحاسب ثاني ومحاسب تكاليف وما إلى ذلك.

6- **التصنيف المهني للشؤون المالية:** كمدير مالي وأخصائي ومشرف مالي ومحلل مالي وخبير مالي وغير ذلك

7-التصنيف المهني للتنفيذيين: ويختص بوظائف كمدير تنفيذي ومدير تنفيذي مساعد ومدير عمليات ومدير معالجات وغير ذلك.

8-التصنيف المهني للمخصصين بالمشاريع: ويحتوي على وصف وظائف مدير مشاريع ومشرف ومشاريع ومساعدة ومهندسي مشاريع ومحلل مشاريع وغير ذلك.

9-التصنيف المهني للعاملين بالإنتاج: ويتضمن وصف وظائف العاملين في إدارة الإنتاج والمختصين في شؤون الصيانة والعاملين في المخازن وما إلى غير ذلك.

10-التصنيف المهني للمختصين بقضايا تكنولوجيا المعلومات: ويشمل العاملين في الحاسوب والمواقع الالكترونية وقاعدة البيانات وغيرها.

11-التصنيف المهني للصحة: ويحتوي على معلومات مفصلة عن مهنة الأطباء والتمريض ومساعد طبيب والصيدلة وغير ذلك.

12-التصنيف المهني للمصارف: ويتضمن معلومات تفصيلية عن مهنة مدير مصرف وأخصائي عمليات صرفية ومراقب حسابات **ATM** ومدير قروض والمختصين ب ومدير عملاء وغير ذلك.

رابعاً:- مكونات وصف الوظيفة

يحتوي وصف الوظيفة على مكونات التالية:

أ -حدود الوظيفة وتضم ما يلي - :عنوان الوظيفة - .القسم - .موقع الوظيفة - .المدير أو المشرف. رقم الوظيفة. -الغرض أو الهدف من الوظيفة.

ب -واجبات الوظيفة وتضم ما يأتي - :توضع الواجبات كما يلي:

-المسؤوليات/مستوى المسؤوليات:

-حجم التوجيهات التي تساعد على اتخاذ القرار .

-الصعوبات :الحجم والاختلاف والتعقيدات التي تواجه حل المشكلات .

-كمية وقيمة الموارد تحت السيطرة .

-تنوع وأهمية العلاقات بين الأفراد .

-تمكين المشتغلين /تعمل المنظمة على تمكين العاملين من أجل المبادرة لتشجيعهم

على انجاز ما لديهم ومن ذلك ما يلي:

المشاركة والاستقلالية .الابتكار .الدخول للمعلومات .تحمل مسؤولية النتائج .

ثقافة الانفتاح من اجل التغير .

-علاقات الموظف/وتشمل العلاقات الداخلية أو الخارجية للموظف وتضم:

العلاقات الداخلية وتشمل :العلاقات بين الموظفين .العلاقات مع المشرف .العلاقات مع المدير .العلاقات التنسيقية .

العلاقات الخارجية وتشمل :المراجعين .العملاء .المجهزين .وغير ذلك .

-الإشراف ويشمل: حجم ومستوى الإشراف .عدد المنسقين .

-مناطق النتائج الرئيسية: وهي المناطق التي تقع بها المسؤوليات الرئيسية الواجبة التنفيذ.

-مقاييس الانجاز: والتي تؤثر الانجازات التي وردت في أوصاف الوظائف ومسؤولياتها.

ج-مكونات تصنيف الوظيفة وتشمل - :المعرفة - .المهارات - .القدرات.

غالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي

1-المعرفة :هي ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

2-المهارات :تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال

3-القدرات الخاصة :تختلف القدرات التي يمكن أن تتناولها بطاقات توصيف الوظائف حسب طبيعة الوظيفة

4-السمات الشخصية :تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه.

د -مكونات ظروف العمل وتشمل - :الظروف البيئية - .مخاطر العمل والأمانة - .المكانية والأجرة.

خامساً-مميزات الوظيفة الأكثر تأثيراً

يمكن أن نلخص هذه المميزات بالاتي:

أ -التنوع - :إزالة التكرار - .التنوع في المهارات.

ب -الاستقلالية - :إزالة عدم الاختيار للوسائل والطرق - .إزالة الخطوات الآلية - .الحرية في اتخاذ القرار.

ج -استغلال الطاقات - :إزالة متطلبات المهارات الدنيا - .تعلم الوقت - .التحري.

د -التقدم - :الانجاز - .تفهم فرص الترقية - .تنمية فرص الترقية - .التعلم المستمر - .المستقبل الجذاب.

هـ -العمل الحقيقي - :إزالة أجزاء الدقيقة في الإنتاج والعمليات - .تحديد المهمة إدراك العلاقة بين المهمة أو الإنتاج النهائي.

و -القيمة الاجتماعية للعمل - .قيمة المهمة - .العلاقة بين العمل والحياة الاجتماعية.

ز -التفاعل - :تفاعل الفرص -المساندة الاجتماعية والتقدير.

ح -نتائج المعرفة - :التقدير - .التغذية المعاكسة.

ط -المسؤولية - :المساءلة - .الاختيار بين الوسائل والطرق

سادساً: لأمر التي يجب مراعاتها لتحسين استخدام عملية توصيف الوظائف

-أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها.

-أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص المعنيون بالوظائف .

-يراعى في بطاقات التوصيف النمطية ليتمكن استخدامها في المقارنات الوظيفية عند الحاجة.

-أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل وأن تكون ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف

على الهياكل التنظيمية للمنظمة

أسئلة التقييم الذاتي ما المقصود بتوصيف الوظائف و تحليلها ؟ و ما دورها في تسيير الموارد البشرية ؟

المراجع

محمد بن دليم القحطاني،(2008)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل) ، ط2،البيكان للنشر ، الرياض

،السعودية

<https://moneybuspartners.blogspot.com/2022/02/job-design-analysis-and-job-descriptions.html?hl=a>

المحاضرة (11): تصميم الوظائف Job Design



في هذه المحاضرة نتعرف على تصميم الوظائف من خلال التعرف على مفهومها ومظاهرها والغاية منها وأثارها وأهميتها وشروط وضع تصميم للوظيفة وأساليبها والعوامل المؤثرة فيها

أهداف المحاضرة :

- في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:
- ✓ أن يتعرّف على تصميم الوظائف من حيث المفهوم والمظاهر .
- ✓ أن يتعرّف على تصميم الوظائف من حيث الغاية والأهمية
- ✓ أن يتعرّف على أثار تصميم الوظائف وأساليبها
- ✓ أن يتعرف على شروط وضع وتصميم الوظيفة والعوامل المؤثرة فيها

تمهيد

ويعد الحلقة الأخيرة والنهائية من العملية أو بالأحرى وظيفة تصميم الوظائف يقصد به تحديد طريقة أداء الوظيفة، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، حجم المسؤوليات الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة فيها وظروف العمل المحيطة بها وتنطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام والنشاطات ضمن الوظيفة المحددة ويحقق تصميم الوظائف الأداء الأفضل والدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها. (لعربي فاطمة الزهراء. بن شني عبد القادر. 2021 ص ص

(578.593

أولاً:-تعريف تصميم الوظيفة

-يراد بتصميم الوظائف تحديد أهداف وخصائص وواجبات الوظيفة العامة التي يضمها الهيكل التنظيمي للمنظمة وبذلك يختلف تصميم الوظيفة عن تحليل الوظيفة بان الأول يقدم إطارا عاما لخصائص الوظيفة دون الدخول في الجوانب التفصيلية التي يتناولها تحليل الوظيفة.

-تصميم الوظائف هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة له في شكل يحقق رغبات و احتياجات الموظفين و المنظمة.

-إن تصميم الوظيفة هو عمل من شأنه أن يحفز الموظف، يرفع من روحه المعنوية ، يزيد انتاجية الموظف، قد يولد شعور بالإحباط والاغتراب.

العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها و الحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و احتياجات الموظفين و المنظمة , و تصميم الوظيفة سيحفز العامل و يرفع روحه المعنوية و زيادة رضاه و إنتاجيته أو قد تولد لديه شعور من الإحباط و الاغتراب و هناك مجموعة من الأسئلة تطرح عند تصميم الوظيفة :

ما هو قدر الحرية و السلطة الممنوحة للعامل . هل هناك عناصر إحباط تدفع العامل لتخفيض إنتاجيته . (العمري : 1999 ، ص 66) .

لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم هذه العوامل هي:

- ❖ تحديد تدفق العمل.
- ❖ تحديد الاستراتيجية التنظيمية.
- ❖ تحديد الهيكل التنظيمي.

ضف إلى ذلك تواجد ثلاثة عناصر أساسية لتصميم الوظائف وهي كالتالي:

- ❖ العناصر التنظيمية؛
- ❖ العناصر السلوكية

العناصر البيئية

تشمل مظاهر تصميم الوظيفة الآتي:

- 1- **عمل المنظمة** : (إعادة تنظيم أو استبدال العمل) الآليات و فرق العمل، ومجموعات وتقسيم العمل (والتي تعطي مسؤوليات ومهام إضافية) توسيع المهنة.
- 2- **هيكل المهنة** ويتضمن ما يأتي: إعطاء مسؤوليات مختلفة الأنماط المستويات للعمل وإغناء المهنة تخويل الصلاحيات والاستقلالية. التنظيم الذاتي من حيث الوقت والعمليات .
- 3- **التوزيع والجدولة** وتشمل: الاتصالات عن بعد . الجدولة البديلة مثلاً : عمل لمدة 4 أيام والمرونة في أوقات الدوام.
- 4- **الأهداف الأساسية للوظيفة** وتشمل ما يلي:

- 1-مدى أهمية الوظيفة.
- 2-الدوافع للوظيفة.
- 3-العلاقات بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي
- 5- **مسؤوليات الوظيفة** وتتضمن تحديد الواجبات التي تتطلبها الوظيفة وهي كما يلي:

- 1-عدم تداخل واجبات هذه الوظيفة مع الوظائف الأخرى.
- 2-التحديد الواضح للواجبات المطلوب من الموظف إنجازها.
- 3-تطابق مهارات ومؤهلات شاغل الوظيفة مع الوظيفة.

يراد بتصميم الوظيفة الطريقة التي ينجز بها العمل أي الأسلوب المتبع لأداء الوظيفة بالشكل المطلوب إضافة إلى تحديد المهام والوظائف التي تدرج تحتها مما يسهل فهم متطلبات تلك الوظيفة والتعرف على واجباتها ومسؤولياتها وحدودها.

ويهدف تصميم الوظائف الوقوف على:

- 1-تسهيل عملية تحديد الوظائف التي تحتاجها المنظمة.
- 2-تحديد مسؤوليات وواجبات كل الوظيفة على انفراد.
- 3-تشخيص الطرق المختلفة المطلوبة لتأدية مسؤوليات وواجبات كل وظيفة.

رابعا:-آثار تصميم الوظائف

يترك تصميم الوظائف آثارا كبيرة في النواحي التالية:

- 1-حدود التنوع في المهارات المطلوبة: فقد تقتصر المنظمة على مهارات محدودة في تصميم الوظائف وقد تتوسع في تلك المهارات فتتنوع وتتنوع.
- 2-حدود تأثير الوظيفة على الوظائف الأخرى في المنظمة ومدى أهميتها بين تلك الوظائف.
- 3-مدى تكامل الوظيفة: فقد يقتصر العمل في وظيفة معينة على جزء محدود منها وقد يقتضى الحال في وظيفة أخرى انجاز العمل بكامله.
- 4-حدود الحركة التي تتسم بها الوظيفة فبعض الوظائف تنجز بمرونة عالية من الحركة بينما لا نجد في وظيفة أخرى أية مرونة ، مثل وظيفة الخدمة في الشرطة مقارنة بوظيفة موظف الاستعلامات حيث تتمتع الأخيرة بمرونة واسعة.
- 5-مدى تعرف الموظف على درجة أدائه ودرجة تقدمه فيه.

خامسا:-أهمية توصيف الوظائف

تتأتى أهمية التوصيف الوظائف مما يلي:

- 1-تسهيل اختيار العاملين لوظيفتهم طبقا للمواصفات الموجودة في الوظيفة من مهام ومسؤوليات.
- 2-إطلاع شاغل الوظيفة على الواجبات والمسؤوليات الواردة في وصف الوظيفة.
- 3-تحديد اجر الوظيفة وفقا لما جاء في وصفها وبما يتلاءم مع أهميتها.
- 4-ملائمة أداء الوظيفة لقدرات الموظف ومؤهلاته حسبما جاء في وصف الوظيفة.
- 5-ارتباط ترقية الموظف مع أدائه الوارد في وصف الوظيفة
- 6-تطوير نظام الاختبارات للراغبين الجدد في إشغال الوظائف.
- 7-ارتباط معايير أداء كل وظيفة بحجم مسؤولياتها ومتطلباتها

سادسا:-شروط وضع تصميم الوظيفة

هناك عدة شروط لوضع الوظائف نلخصها حسبما يلي:

- 1-الوضوح: ويتحقق ذلك من خلال استخدام الأسلوب المبسط والكلمات البينة في شرح المهام والمسؤوليات.

2-تحديد مجال الوظيفة :وذلك بوضع إطار لطبيعة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

3-الدقة :عند الحديث عن الوظيفة يتعين تحديد مستوى المهارة المطلوبة ومساحة وحجم المسؤوليات المناطة بالموظف ومستوى المسؤوليات الإشرافية ودرجة سهولة أو صعوبة العمل ومن ذلك.

4-تحديد المسؤوليات :وذلك من خلال بيان فيما إذا كانت الوظيفة تتطلب القيام بتنفيذ الأنشطة أو الأعمال المباشرة أم أنها وظيفة إشرافية بشكل كامل أو تتطلب تفويض الصلاحيات أو المساندة الفنية.

5-الاختصار :باستخدام الكلمات بمعانيها الدقيقة والمعبرة والتي تفي بمتطلبات التوظيف.

6-الفهم :لكي يسهل على المتقدم للوظيفة من فهم الوصف والتعرف على مهام عمله ببساطة.

سابعا:-مكونات تصميم الوظيفة

تضم مكونات تصميم الوظيفة النشاطات العلمية التي تحدد الأطر الإجمالية للأهداف والخصائص والواجبات ذات العلاقة بكل وظيفة وهذه المكونات تشمل العناصر الأساسية التالية:

1- (Organizational Factors)العوامل التنظيمية

وتشمل آلية انجاز العمل في وظيفة معينة والتي من شأنها تقليص الجهود المبذولة والوقت والكلفة والتدريب والتطوير وتؤدي إلى تحقيق التدفق الأمثل في الأداء بشكل متتابع.

2- (Behavioral Factors)العوامل السلوكية

وتتعلق هذه المكونات بأشياء الرغبات الإنسانية للعاملين والتي من شأنها إطلاق المهارات والقدرات لديهم وتوفير المرونة والجدية الكافية في انجاز المهام عن طريق توفير الصلاحيات اللازمة التي تخلق البيئة الملائمة للإبداع والابتكار.

3- (Environmental Factors)العوامل البيئية

والتي تأخذ بعين الاعتبار مراعاة المهارات والقدرات الفردية والجماعية في المنظمة وعلاقة ذلك بالقيم السائدة في المنظمة وارتباطها المستقبلي في الأعراف والتقاليد والتنوع ذات الأثر في صياغة التطورات اللاحقة في بيئة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية حيث تلعب هذه العوامل كالبينة الصحية والاجتماعية وشكل الإضاءة والتهوية وأسلوب الجلوس وترتيب المكاتب وغيرها الأهمية البالغة في خلق تلك التقييم.

ثامنا-أساليب تصميم العمل للوظيفة

تتعدد أساليب تصميم العمل لأغراض الوظيفة والتي يمكن إجمالها بما يلي:

1- (Job Simplification) أسلوب العمل المبسط

ويركز هذا الأسلوب على الأعمال الرئيسية للوظيفة واستبعاد الأعمال الثانوية باتجاه المزيد من تخصيص العمل وتجاوز التعقيدات التي من شأنها إعاقة انجازه.

2- (Job Enlargement) أسلوب التوسع في الوظيفة

ويرمى إلى إضافة أعباء أفقية لمهام الوظيفة بنفس المسؤولية السابقة مما يوفر الثقة بالنفس و يتيح الفرصة للإبداع والتميز ويوفر قدرا من الاستقلالية وتشجيع الأفراد الطموحين على التميز والتقدم في الوظيفة ويؤدي إلى بلوغ درجة عالية في الأداء التي من شأنها رفع الإنتاجية في المنظمة.

3- (Job Rotation) أسلوب التناوب في الوظيفة

ويقضي هذا الأسلوب إلى انتقال الموظف بين مهمة وأخرى داخل المنظمة فيكتسب مهارات ومعارف جديدة لا تتاح له إذا بقي في وظيفته الحالية وبذلك يصبح بإمكانه تنويع الأعمال والقضاء على السأم الناجم عن الأساليب الأخرى مع الإشارة إلى أن هذا الأسلوب لا يغير في واجبات الوظيفة بل يقتصر على المناقلة بين الوظائف.

4- (Job Enrichment) أسلوب الإثراء في عمل الوظيفة

ويرمي هذا الأسلوب إلى إضافة صلاحيات جديدة إلى الصلاحيات القائمة للوظيفة التي يتحملها الموظف ، بحيث تقع على مسؤولية تنفيذ الصلاحيات الجديدة دون الحاجة للإشراف من قبل الآخرين، ويتم الركون إلى هذا الأسلوب من أجل إطلاق الطاقات والإبداع والابتكار الذي من شأنه تطوير المنظمة والارتقاء بها.

تاسعا-العوامل المؤثرة على تصميم الوظيفة تؤثر العوامل التالية على تصميم الوظيفة وهي:

1-المحفزات والبواعث التي تدفع العاملين للعمل.

2-محفزات الوظيفية الأكثر تأثيرا.

3-البدائل المختلفة لتقييم الوظيفة الأكثر تحديداً.

4-التغيرات التي يتوجب الأخذ بها من بدائل تصميم الوظيفة.

عاشرا-خطوات تصميم الوظيفة

تلخص خطوات تصميم مما يلي:

1-المسح التحليلي للمدخلات والمخرجات وهيكل المنظمة ومكان وبيئة العمل.

2-التحليل الفني والذي يشابه خارطة العمليات ونظام وتدفق العمل والتي تؤثر في كمية ونوعية المخرجات والكلف التشغيلية والاجتماعية.

3-تحليل الأنظمة الداخلية ومنها نظام التحليل الاجتماعي ومسح ادوار العمل ونظام الصيانة وتحليل المجهزين والمستخدمين وغير ذلك.

4-مقترحات التغيير والتنفيذ التي تناولتها المنظمة خلال فترة من الزمن.

حادي عشر :تقنيات تصميم الوظيفة

يعد توسيع الوظيفة وإثراء الوظائف والتناوب الوظيفي وتبسيط الوظائف من التقنيات المختلفة المستخدمة في تصميم الوظيفة. تستشجع الوظيفة يتضمن تحقيق تصميم وظيفي جيد ممارسات إدارية تحدد ما يفعله الموظف، وإلى متى وأين ومتى، بالإضافة إلى منح الموظفين خيارًا حيثما كان ذلك ممكناً (سهيلة محمد عباس. 2020. ص 83).

❖ تبسيط الوظائف

الوظيفة مبسطة أو متخصصة. يتم تقسيم الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ويتم تخصيص كل جزء لفرد. فإن تبسيط العمل هو السرعة الميكانيكية للعمل، وعمليات العمل المتكررة، والعمل فقط على جزء واحد من المنتج، وتحديد الأدوات والتقنيات مسبقاً، وتقييد التفاعل بين الموظفين، وقليل من متطلبات المهارات.

❖ التناوب الوظيفي

التناوب الوظيفي يعني نقل العمال بشكل منهجي من وظيفة إلى أخرى.

عندما يشعر شاغلو الوظائف بالملل من الوظائف الروتينية، فإن التناوب الوظيفي هو إجابة لذلك. هنا تظل الوظائف دون تغيير، لكن شاغليها ينتقلون من وظيفة إلى أخرى. فهو يزيد من إمكانية المكافأة الجوهرية للوظيفة بسبب المهارات والقدرات المختلفة اللازمة لأدائها، علاوة على ذلك، يصبح العامل أكثر قيمة للمنظمة.

❖ توسيع الوظيفة

توسيع الوظيفة يعني تعيين العمال أنشطة إضافية من نفس المستوى. يغير توسيع الوظيفة الوظائف لتشمل المزيد و / أو مهام مختلفة. يعني زيادة عدد المهام أو الواجبات المخصصة لوظيفة معينة. توسيع الوظيفة بشكل طبيعي هو عكس تبسيط العمل.

❖ إثراء الوظائف

الإثراء الوظيفي هو الارتجال لكل من كفاءة المهام ورضا الإنسان من خلال البناء في وظائف الناس، وعلى وجه التحديد، مجال أكبر للإنجاز الشخصي والتقدير، والعمل الأكثر تحدياً ومسؤولاً، والمزيد من الفرص للتقدم والنمو الفردي.

ستتمتع الوظيفة المترية بمزيد من المسؤولية، والمزيد من الاستقلالية (الإثراء الرأسي)، والمزيد من المهام المتنوعة (الإثراء الأفقي) والمزيد من فرص النمو. يقوم الموظف بمزيد من التخطيط والتحكم مع إشراف أقل ولكن المزيد من التقييم الذاتي.

أسئلة التقييم الذاتي

فيما تتمثل علاقة تصميم الوظائف بأداء الأفراد ؟

المراجع

محمد بن دليم القحطاني، (2008)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل) ، ط2، العبيكان للنشر ، الرياض ، السعودية

<https://moneybuspartners.blogspot.com/2022/02/job-design-analysis-and-job-descriptions.html?hl=a>

المحاضرة 12: الاستقطاب



في هذه المحاضرة نتعرف على عملية الاستقطاب من خلال التعرف مفهومه وأهميته وأهدافه وخطوات عملية الاستقطاب ومصادره الداخلية والخارجية

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ✓ أن يتعرّف على عملية الاستقطاب من حيث المفهوم والأهمية والأهداف .
- ✓ أن يتعرّف على خطوات عملية الاستقطاب ومصادره الداخلية والخارجية

وصف موجز للدرس

الاستقطاب من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وعملية حساسة ومهمة كونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها تحديد القوى العاملة المتوقعة من خلال التحفيز والتشجيع، فهو عمل ايجابي لأنه يتضمن دعوة من يمتلك المؤهلات من سوق العمل للتقدم لشغل احد هذه الوظائف ومن ثم اختيار المناسب منهم

الاستقطاب مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة ودائرة للموارد البشرية، فعملية الاستقطاب تنعكس على العمليات الأخرى، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص بالوقت والعدد والمؤهلات المناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى سوء اختيار للمرشحين وتعيين عناصر غير مناسبة. كذلك تعتبر عملية أساسية لا يمكن إهمالها، فقد تستطيع المنظمة أن تهمل إجراء تحليل للوظائف وتوصيفها، أو حتى إعداد خطة قوة العمل، ولكنها لا تستطيع إهمال عمليات البحث عن العاملين الجدد لغرض تعيينهم . (سعاد نائب برونوطي، 2007، ص 214)

أولاً: تعريف الاستقطاب :

يعرف بأنه عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً، إنها عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل . (مؤيد سعيد السالم، 2009، ص 171) يرى (Werther & Davis, 1993) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات و شروط شغلها.

***فعلمية الاستقطاب** تعني البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف والحصول عليهم بأعداد وجودة كافية حتى تتمكن المنظمة من اختيار الأشخاص الأكثر ملائمة لتلبية احتياجاتها الوظيفية

إذن استقطاب الموارد البشرية هو عملية تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بتوفير واكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

ثانيا: أهمية الاستقطاب

- تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل
- تحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي
- توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة و بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة
- توفير النفقات المهدرة على تدريب غير الأكفاء
- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ
- ترغيب المستقطبين للعمل في المنظمة
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة
- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب و اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

ثالثا: أهداف الاستقطاب : إن عملية الاستقطاب تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة

- ومؤهلات من يشغلها مستقبلا، وتهدف هذه الوظيفة إلى : (خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 125)
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين ، يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تطابق بين متطلبات الاستقطاب والتوقعات
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين والحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين.
- توفير وجذب العدد الكافي من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة وفقا للمواصفات المطلوبة
- الإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية.

-ترتيب وتطوير عمليات المحافظة على المرشحين بما في ذلك ضبط موضوع المواعيد المضروبة لهم

رابعا: العوامل المؤثرة على الاستقطاب

تكمن العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب بما يلي:

1-حجم المنظمة.

2-ظروف العمالة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

3-تأثير الجهود المبذولة سابقا في عملية الاستقطاب والتي تبين قدرة المنظمة في الحفاظ على العمالة الجيدة الانجاز.

4-ظروف العمل والأجور ومجموعة الامتيازات الممنوحة للعاملين من قبل المنظمة.

5-معدل نمو المنظمة.

6-التوسع المستقبلي في برامج الإنتاج في المنظمة.

7-العناصر الثقافية والقيمية والاقتصادية والتشريعية.

وتقسم العوامل أعلاه إلى:

أولاً -عوامل داخلية وهي:

1-سياسة الاستقطاب في المنظمة.

2-الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

3-حجم المنظمة وعدد الموظفين المشتغلين.

4-كلفة الاستقطاب.

5-معدل النمو والتوسع في المنظمة.

ثانياً -عوامل خارجية وهي:

1-العرض والطلب على المهارات محددة في سوق العمل.

2-العوامل السياسية والتشريعية مثل احتجاز نوع من العمالة في سوق العمل لغرض معين.

3-تصورات الباحثين عن العمل في المنظمة.

خامساً:-خطوات عملية الاستقطاب.

1المرحلة الأولى : تخطيط الاستقطاب : وتتطلب تحول الوظائف الحالية والوصف الوظيفي إلى أهداف تحدد اعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفها، فكلما زاد عدد المتقدمين كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية . تتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم .

المرحلة الثانية : تحديد استراتيجية البحث: وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها بالوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية للمرشحين يكون أسهل نظرا لوفرته في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات أعلى للمرشحين، فإن البحث عنهم يكون أصعب لقلتهم وندرته في سوق العمل

المرحلة الثالثة : البحث والتصفية: تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف، وظروف أسواق العمل ثم تلي عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة عملية تصفية هؤلاء المرشحين، وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال.

سادساً: مصادر استقطاب الموارد البشرية : من أجل سد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تلجأ المنظمة إما إلى

العاملين بها، أو تستعين بالأفراد الموجودين في سوق العمل بذلك هناك مصدران لاستقطاب الموارد البشرية :ماه. 1.

1- **المصادر الداخلية :** ويشمل العاملين الموجودين في الوظيفة وإمكان إشغال أية وظيفة متوفرة في المنظمة من

بينهم

وهي "مجموعة من السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة ففي المنظمة، وغالبا ما يتم إعطاء الأولوية للأفراد الموجودين داخل المنظمة (Jean marie Peretti, 2009, p : 79)

"ويتم تغطية هذه الاحتياجات من الموارد البشرية بهذه المصادر عن طريق مجموعة من الإجراءات هي (صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، 2012، ص54)

الترقية: تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر إذا كانت ثقافة المنظمة والأعراف السائدة فيها تقضي بضرورة شغل الوظائف الإشرافية والقيادية عن طريق الترقية، أو في حالة عدم توافر الميزات اللازمة لتغطية **النقل الوظيفي:** تلجأ إليه المنظمة لنفس الأسباب الخاصة بالترقية بالإضافة إلى أسباب أخرى تتعلق برغبات الأفراد أو تطبيقها لمنطق تعدد الاختصاصات .

-مخزون المهارات: تلجأ المنظمة إلى المصدر عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها .

2--المصادر الخارجية : ويشمل طالبي الوظيفة من خارج المنظمة لا يمكن الاعتماد كلياً على المصادر الداخلية للحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموظفين والعاملين في شتى الاختصاصات والمهارات لمليء الوظائف الشاغرة بل لابد أن تفتح أبوابها على المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاتصال بالجامعات والكليات والمدارس والمنظمات المهنية ومكاتب التشغيل وغيرها من مصادر الاستقطاب الخارجية وهي كالاتي

-أ- الإعلان : يعد الإعلان من الوسائل الشائعة للاتصال بأفراد المجتمع من أجل نقل المعلومات إلى المؤهلين الذين يبحثون عن فرص العمل في المنظمات الراغبين بالترشيح إليها ويمكن استخدام وسائل الإعلان المتاحة

-ب- مكاتب التشغيل : تتولى مهمة جمع المعلومات عن الأفراد الذين يبحثون عن فرصة عمل، ومؤهلاتهم وخبراتهم ونوع العمل الذين يرغبون في مزاولته فهي تمثل الوسيط بين المنظمات وسوق العمل، وقد ترغب المنظمات في الاعتماد على هذه الوسيلة رغبة منها في تخفيض تكاليف البحث والتنقيب عن العمالة

ج- المؤسسات العلمية : يقصد بالمؤسسات العلمية الكليات والمعاهد والمدارس الموجودة في المجتمع، إذ تقوم هذه المؤسسات بتخريج الآلاف من الطلبة الذين يحملون المؤهلات العلمية المتنوعة بما يلي حاجة منظمات المجتمع كافة في قطاعاته الاقتصادية المتنوعة العامة منها والخاصة وعليه تعد المؤسسات العلمية من المصادر المهمة لاستقطاب المؤهلين في شتى المستويات العلمية والتخصصات الإدارية والفنية.

سابعا :طرق الاستقطاب

وتنقسم إلى ثلاثة طرق:

1-الاستقطاب المباشر :ويقضى هذا الأسلوب القيام بزيارات ميدانية إلى مواقع العمل لمقابلة من يصلح للاستقطاب في المعاهد والمؤسسات والتدريبية والعلمية حيث يستلزم الأمر إقامة علاقات وطيدة معهم لهذا الغرض.

2-الاستقطاب غير المباشر :ويقضى هذا الأسلوب اللجوء إلى الإعلان عن الوظيفة عن طريق الصحف والإذاعة والمجلات والتلفزيون ووسائل الاتصال الأخرى، وهي وسيلة مؤثرة إذا أُنقن استخدامها.

3-الإعلان عن طريق شخص ثالث :ويراد بذلك استخدام شركات ومجالات خاصة متخصصة لاستقطاب الموظفين، كما يمكن الوصول إلى هذه الفئة عن طريق الأقرباء والمعارف.

4- أسلوب الاختيار إن الهدف الأساسي لأسلوب الاختيار هو تحديد فيما إذا كان المتقدم للوظيفة يفي بمتطلبات الوظيفة ومن ثم اختيار الموظف الذي يحتمل انه يؤدي واجباتها ومسؤولياتها بكفاءة، إن عمليات الاختيار تبدأ مع الشروع بالمقابلة والتي تتفق مع قرار المتقدم للوظيفة.

وتتلخص خطوات أسلوب الاختيار بما يلي:

- 1- استلام الطلب من المتقدم.
- 2- تفحص طلب الوظيفة الذي يتعين أن يحتوي على معلومات مستفيضة عن خلفية المتقدم وتاريخ حياته.
- 3- مقابلة ناجحة للمتقدم للكشف عن خلفية المتقدم للوظيفة من أجل الوقوف عن كثر عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته الأكاديمية والعلمية والعملية.
- 4- اختبار القدرات الجسمية للمتقدم.
- 5- اختبار الحالة النفسية لكونها تعطي تصورا موضوعيا لمدى ملائمة المتقدم لإشغال الوظيفة.
- 6- مراجعة وتدقيق المعلومات والنتائج النهائية أعلاه.
- 7- اتخاذ قرار الموافقة النهائية على الاختيار.
- 8- إبلاغ المتقدم والتواصل معه.

ثامنا:- أبعاد سياسة الاستقطاب

تتلخص سياسة الاستقطاب بالآتي:

- 1- التركيز على استقطاب العناصر الأفضل من بين المرشحين الذين يتلاءمون مع ثقافة وأخلاق وبيئة المنظمة.
- 2- التركيز على الحفاظ على الموظف بعد اختياره.
- 3- التركيز على التدريب والتطوير.

تاسعا:- خطة الاستقطاب

تتضمن خطة الاستقطاب ما يلي:

1- عدد المطلوب استقطابهم وتشمل:

- تحديد عدم المشتغلين المطلوب استقطابهم لكل قسم من أقسام المنظمة.

- وضع جدول يحتوي على ما يأتي:

2- تصميم أدوات الاستقطاب

- فحص الأدوات اللازمة للوقوف على توفير الوظائف علاه.

- في حالة عدم توفر ذلك فعلى المنظمة توفير تلك الأدوات.

- توفر وصف الوظائف.

3- مصادر الاستقطاب

- تصميم جدول يحتوي على ما يلي:

خطة الاختيار

وتحتوي على ما يلي:

- من يستلم طلبات الوظيفة؟ ومتى؟

-من يراجع طلبات الوظيفة؟ ومتى؟

-من يقوم بتدقيق مهارات وخبرات المرشح؟ ومتى؟

-من يقابل المرشح؟ ومتى؟

-من يتخذ القرار النهائي بالنسبة للمرشح؟ ومتى؟

4-موازنة الاستقطاب

وتحتوي على الموازنة التي يتوقع أن ترصد لتغطية تكاليف الاستقطاب.

5-ملاحظات:

وتدون أهم الملاحظات

توقيع الموظف المخصص توقيع مدير قسم الوارد البشرية

أسئلة التقييم الذاتي

ما هي معايير المفاضلة بين وسائل وأنواع الاستقطاب؟

المراجع

https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf

المحاضرة (13): الاختيار والتعيين



في هذه المحاضرة نتعرف على عملية مفهوم الاختيار والتعيين وإجراءاتهما وأساليبيهما الخاصة
أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ✓ تمكين الطالب من فهم معنى الاختيار والتعيين
- ✓ أن يفهم الطالب إجراءات عملية الاختيار والتعيين
- ✓ أن يتعرف الطالب على الأدوات أو لأساليب الخاصة بعملية الاختيار
- ✓ أن يعرف الطالب أهمية الاختيار والتعيين

وصف موجز للدرس

الاستقطاب الجيد ينتج عنه مجموعة جيدة من الطلبات المقدمة من الأفراد الراغبين والمؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة لدى المنظمة، بحيث تشكل هذه الطلبات أساسا جيدا للقيام بالمرحلة التالية لها، وهي مرحلة الاختيار والتعيين، تعتبر عملية اختيار المرشح المناسب لوظيفة شاغرة وتعيينه من أهم العمليات التي يجب أن توليها إدارات الموارد البشرية وغيرها من الإدارات اهتماما خاصا لما لها من أثر كبير على خطط إدارة الكفاءات والمواهب وكذلك على الإنتاجية.

1-الاختيار

أولاً: ما هو مفهوم الاختيار؟

-الاختيار هو عملية انتقائية، ينتقي فيها موظف الموارد البشرية أفضل المرشحين لوظيفة ما، ويعتمد الاختيار على عدة عوامل، تضمن تحقيق العدل والمساواة

- الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة وينبغي أن تركز الإدارة (صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، المرجع السابق، ص 80)

-وهي عملية المفاضلة بين المرشحين للوظيفة وانتقاء الأكثر ملائمة بناء على متطلبات الوظيفة والتي تليها مرحلة التعيين ويعرف الاختيار بأنه ذلك النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقا لمعايير علمية محددة سلفا، واصطفاء أصلح من فيهم لمهنة أو وظيفة معينة

-هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم الشروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الامر. (محمد، 2014، صفحة 145)

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات والصفات الجيدة لشغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة بالمفاضلة بين المتقدمين.

ثانيا: من الذي يقوم بالاختيار؟

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي

ثالثا: ما هي معايير الاختيار؟

تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل المهارة و التعليم والخبرة السن و الجنس و اتجاهات المتقدم نحو العمل وطموحاته المهنية الصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.

كما نعلم أنه يتم تحديد هذه المعايير في ضوء ما يسمى تحليل الوظيفة الذي يتضمن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها، ومن بين معايير الاختيار هي:

- 1. المستوى الأكاديمي:** لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معين يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعنية
- 2. اللياقة البدنية:** بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية للمتقدم، وفق طبيعة العمل المزمع الترشيح له.
- 3. السمات الشخصية:** يمكن تقييم هذه السمات إلى مجموعتين داخلية وخارجية و كليهما يشكلان وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد المتقدم للوظيفة:

أ-سمات الداخلية: مثل توفر الدافعية للعمل مع الاتزان الانفعالي والاتساق وتحري الصدق والوضوح والشفافية.

ب- السمات الخارجية: تتعلق بالعناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السليمة، التفاهم

والتعاون والابتسامة، وبعض الوظائف تتطلب مستوى عالي من الجمال والاناقة للسيدات والتناسق والمظهر الحسن والشيابة للرجال وغيره من السمات التي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة.

4. التزكية: حيث تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات التزكية للفرد المرشح. من أستاذه أو من الأفراد

ذوي الحيثية في المجتمع. (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها)

5- المعرفة والخبرة السابقة: مثل المعرفة الحياتية. ومستوى الثقافة العامة، وكذلك الخاصة في مجالات

الأداء، وعدد السنوات السابقة في نفس المجال. (محمد، 2014، صفحة 147)

رابعا: أهمية الاختيار

إن وضع الرجل الملائم في الوظيفة الملائمة تعتبر من أهم الخطوات في الاتجاه الصحيح، فالشخص الذي يشعر أنه عين بوظيفة لا تتلاءم مع مؤهلاته وإمكاناته، سوف يكون دائماً في حالة من التوتر وعدم الاستقرار. فعملية الاختيار الفعّالة تشبع الحد الأدنى من الرغبات الإنسانية للموظفين حيث توفر لهم أجور عادلة، تتلاءم مع مؤهلاتهم وإمكاناتهم وخبراتهم، كما أنه يقوم بتوفير الاستقرار الوظيفي، ويعمل على زيادة الإنتاجية للموظفين؛ لأن اختيار الفرد الملائم وتعيينه في وظيفة تتلاءم مع خبراته ومؤهلاته وإمكاناته، يضمن إنتاجية عالية كما يجعل أمر تدريبه بسيطاً.

إن عدم موضوعية الاختيار تجعل الموظف الذي يملأ وظيفة وغيره له أحقية أكثر منه في ملئها، يكون انتماءه للفرد الذي حباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها.

بشكل عام تظهر أهمية عملية الاختيار من أهمية العنصر البشري ومن اعتباره أنه عنصر نجاح أي منظمة وتطورها، حيث يتم تحقيق الفائدة من الموارد البشرية المتوفرة مما يسبب في خفض تكلفة العمل وزيادة معدلات الربحية في المنظمة بالإضافة إلى استمرارها وديمومتها، وإظهار الوظائف التي تلائم راغبين العمل من حيث المهارات والقدرات مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تلائمها.

- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة، فضلا عن بقائها واستمرارها.

- إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه

- خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المنظمة خصوصا في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة، مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل.

- توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة.

- توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة و عدالة الاجور. (محمد، 2014، صفحة 146)

وترجع اسباب إعطاء الأهمية المناسبة لعملية الاختيار الى مايلي (كامل بربر، 2005، ص 124)

- إن الاختيار الخاطئ يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب
- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة .
- إن تطبيق سياسة تتوخي العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع، ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة

- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق إنجازات مميزة ومن خلال ما سبق نستنتج أن أهمية عملية الاختيار من كونها تؤدي إلى اتخاذ قرارات خطيرة تشمل أخطاء محتملة مثل: قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة، رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة.

خامسا: خطوات عملية الاختيار والتعيين :

إن عملية الاختيار تمر بعدة خطوات تتربط فيما بينها وتنعكس دقة أدائها على بعضها البعض وتشمل هذه الإجراءات ما يلي - :

-**استقبال طلبات العمل:** تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة التقديم وتقديمها إلى المنظمة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح بالمنظمة وتعرف المنظمة على الفرد وتأتي هذه الخطوة عادة بعد إجراء عمليات الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي، وعلى المنظمة خلال هذه الخطوة أن تراعي بشكل أولي معلومات تحليل الوظيفة، أو قد تؤدي هذه الخطوة إلى استبعاد المتقدمين غير المناسبين، وفي عملية الاستبعاد على المنظمة أن تبرر للمتقدم أسباب استبعاده(خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 132)

-**مقابلة أولية :** تجري مقابلات تمهيدية للمرشحين لشغل الوظيفة بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين وتحديد تلك العناصر التي تبدو للوهلة الأولى على أنها الأكثر مناسبة لأداء الوظائف الشاغرة، وقد تطرح عدة أسئلة على المرشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المنظمة، وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية والخبرات وغيرها(صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 164)

-**الاختبارات :** تعتبر الاختبارات من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية

- :اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

-استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بينهم اتخاذ قرارات التعيين

- إقناع المتقدمين للوظيفة سلامة إجراءات الاختيار والتعيين وابعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة (فيصل حسونة، 2008، ص 68).

وهناك عدة أنواع من الاختبارات من أبرزها: اختبارات الشركاء، القدرة، الأداء، الاختبارات النفسية، اختبارات الميول

الفحص الطبي : يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لابد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع.

(نوري منير، 2011، ص 54)

-المقابلة النهائية : تعد المقابلة نوع من أنواع الاختبارات الشفهية التي يتم بواسطتها التركيز بشكل دقيق على بعض الحقائق المتعلقة المتقدم لشغل الوظيفة والهدف الأساسي من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول الشخص المتقدم للعمل لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار الاختيار (خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره ، ص 135)

-الاختيار الأولي : وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها شأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة، وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافيا على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعلن عنه .(مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 188)

-القرار النهائي (التعيين) : تستهدف هذه الخطوة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يقدمون تقارير عن أداء وسلوك الفرد في نهاية فترة التجربة. فإذا ظهر الفرد أنه منسجم مع عمله وأدائه جيد. يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي (خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 136)

سادسا: أهداف عملية الاختيار

- 1-اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة، ومؤهلات الفرد و حاجاته.
- 2- التأكد من الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان.
- 3-مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص و وضعية كل من الفرد و المنظمة و الوظيفة.

-عناصر عملية الاختيار

1.تحديد أهداف المنظمة

2.تصميم الوظيفة و تحديد مسؤولياتها وواجباتها، وتحديد العمل الذي سيقوم به الفرد.

3.تحديد معايير الأداء الفعال و مستوى الأداء المطلوب و كفية قياسه.

4.تحليل الوظيفة و تحديد مؤهلاتها ومتطلباتها . (خبرة ، مهارة ، تعليم)

5.اختيار أساليب (وسائل) الاختيار التي تحدد ما إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة، من اجل اختياره للوظيفة

قبل البدء في عملية الاختيار و لتحقيق الهدف الأساسي من الاختيار، يجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تقوم بدراسة نسبة الاختيار الممثلة في المعادلة التالية:

- إذا كانت النسبة : 1/1 عملية الاختيار غير سليمة (احتمال خطأ كبير)
- إذا كانت النسبة : 20/1 إمكانية كبيرة لاختيار أفضل المرشحين.
- و يتم التأكد من النسبة طبعاً من خلال دراسة لأسواق العمالة.

سابعاً: الأدوات أو لأساليب الخاصة بعملية الاختيار

الأساليب هي الوسائل التي بواسطتها نستطيع الكشف ومن ثم التعرف على المميزات الشخصية للمرشح وقياسها، و مقارنتها مع المميزات الشخصية في ضوء متطلبات الوظيفة الشاغرة، وقد تتعدد الوسائل التي تستخدم في عملية اختيار أفضل المرشحين للوظيفة، و تختلف درجة الاستخدام من منظمة لأخرى، فهناك منظمات تستخدم بعض هذه الوسائل، وهناك منظمات تستخدم جميع هذه الوسائل، وطبيعة الوظيفة هي التي تحدد الوسائل التي يجب ان يعتمد عليها. فمثلاً: وظيفة سكرتيرة مقابلة + إجراء امتحان + طلب عمل و يمكن حصر هذه الأساليب في ما يلي:

1. طلب عمل. 2. المقابلة. 3. الاختبارات. 4. التحريات (الاستفسارات عن الخبرات السابقة. 5. الفحص الطبي.

-1- طلب العمل:

تستخدم كافة المنظمات طلب العمل عند اختيار أو تعيين أي شخص ، و يعتبر وثيقة رسمية تحفظ في ملف الموظف بعد تعيينه.

• مواصفات طلب العمل:

عند تصميم طلب العمل يوضع في الاعتبار عدة عوامل ، كالدقة و الوضوح و الشمول ، لأنه يكون انطباعاً أولياً عن الفرد المتقدم للوظيفة الشاغرة، و يشتملها الطلب على العديد من البيانات منها: الشخصية ، التعليم ،الخبرة المهنية و العملية، وأية معلومات إضافية ذات أهمية.

-إجراءات عملية الاختيار

1-استقبال طالبي الوظائف: تتم هذه الخطوة بعد تعبئة الطلب الوظيفي وتقديمه إلى المنظمة، ومن خلالها يتعرف المرشح على المنظمة وتتعرف المنظمة عليه.

2-المقابلة الأولية: يتم التعرف بشكل مبدئي على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم للوظيفة.

3-الاختبار: يأخذ عدة أشكال منها:

أ - اختبار المهارات والقدرات.

ب -اختبار الأداء.

ج -ا اختبار الاهتمامات المهنية وي ستخدم للوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص.

د -الاختبار الشخصي الذي يهدف إلى التعرف على الاهتمامات الشخصية للمرشح.

الصدق :أي أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما صمم من أجله .

الثبات :أي أن يعطي نفس النتائج عند تكراره في نفس الظروف .

4-الفحص الطبي :يتم التأكد من سلامة المرشح من الناحية الجسدية وخاصة فيما يتعلق بالأمراض المعدية والمزمنة .

5-المقابلة النهائية :يتم التركيز بشكل معمق على الحقائق المتعلقة بالمرشح فالمقابلة تتم وجها لوجه مما يتيح التعرف على سلوك الم رشح.

6-الاختيار المبدئي :يتم انتقاء مجموعة من الم رشحين ووضعهم تحت فترة اختبار تتراوح من 3 إلى 12 شهرا.

7-التعيين الفعلي :أي تلقي الموظف قرار التعيين وتهدف هذه الخطوة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ قد يتطلب الأمر تحريك الموظف بين وظائف مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء المرشح.

تقييم عملية الاختيار

تستخدم المنظمات في الحكم على نجاح عملية الاختيار المؤشرات التالية:

-مدى كفاءة الفرد في إنجاز عمله .

-مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء .

-مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه .

-معدل دوران العمل والغياب وانخفاض الإنتاجية .

مشاكل عملية الاختيار

-سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد الاحتياجات البشرية.

-ضعف عمليات تحليل العمل الذي ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة.

ثانيا :التعيين.

يعد التعيين هو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة ، يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة ، أي يعين في وظيفة تتناسب مع قدراته و إمكانياته ، لأنه يجب أن يكون هناك أفضل استثمار لقدرات الفرد مع زيادة شعوره بالرضا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها، وهنا تبدأ عملية التوجيه وهي تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة و الوظيفة و الزملاء والعاملين ، وذلك عن طريق إمداده بالمعلومات الكافية عن المنظمة و طريقة سير العمل و طبيعة وظيفته الجديدة ، وهذا قد يكون كتابيا عن طريق دليل صغير ، أو شفويا بأخذ التوجيهات اللازمة من المسئول المباشر .

مفهوم التعيين:

بعد تصفية المترشحين في المراحل السابقة، يصبح من الواجب تعيين المقبولين، قد تواجه المنظمة هنا بعض المشاكل مثل زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب، وهنا يمكن للمنظمة أن تفضل بينهم على أساس السن الأصغر أو الأكبر إذا كان للسن أهمية في أداء الوظيفة، أو على أساس الجنس. (محمد، 2014، صفحة 167)

و الغرض من هذا هو:

- تخفيض تكلفة بدا العمل للموظف الجديد ، حيث تقل نسبة الأخطاء في العمل لإدراكه المطلوب منه من البداية.
- تخفيض حدة التوتر و الشعور بالإحباط الذي قد يتوالد نتيجة الخوف من الفشل في تأدية العمل.
- تخفيض نسبة دوران العاملين في البداية، حيث أن هذا التخوف من الفشل وعدم المعرفة وامتلاك المعلومات اللازمة قد يدفع بالموظف الجديد للاستقالة

ثانيا :نظام التعيين في الوظائف العامة

- بالنسبة لوظائف رئيس و أعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار رئيس الوزراء
- الوظائف العليا التعيين فيها بقرار الوزير المختص.
- باقي الوظائف يكون القرار فيها بقرار من المسؤول الأعلى في المنظمة.

- 1الوظائف التي تشغل بامتحانات:

المنظمة هي التي تضع إعلان عن الوظائف وتقوم بإجراءات التعيين.

- 2التعيين في الوظائف التي تشغل بدون امتحان:

تحدد من قبل مجلس الإدارة الوظائف التي تشغل

- 3-التعيين عن طريق الترقية:

أي أن ينقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته، و تتوفر لديه شروط الوظيفة الشاغرة.

- 4التعيين عن طريق النقل:

أي نقل العامل من المنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى مماثلة أو مختلفة ، بعد حصوله على الموافقة المبدئية من الجانبين ، وهذا بناء على رغبة المنظمة الأولى.

- 5التعيين عن طريق التكليف:

ويتم بمعرفة الوزارة المختصة بتعيين بعض الخريجين كالمدرسة الوطنية العليا للإدارة والمدرسة العليا للأساتذة.

- 6التعيين عن طريق النذب:

بحيث يتم نذب عامل إلى وظيفته في ذات المنظمة لمدة سنة قابلة للتحديد.

ثالثا:مراحل التعيين:

نصت الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على ان يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة . ولا توجد فترة محددة متفق عليها بهذا الخصوص الا أنها تتراوح عادة بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

لذلك تتضمن عملية التعيين المراحل التالية:

1- تقديم عرض العمل وتوقيع العقد

2- مباشرة العمل

3- تقييم الموظف خلال فترة التجربة

4- التثبيت في الوظيفة

1. التوثيق: وهنا يتم تقديم الوثائق التي تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة للتعيين

2. إصدار قرار التعيين المبدئي: عادة يتم تعيين الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة من الزمن تختلف هذه الفترة من منظمة إلى أخرى, فقد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو تمتد لتشمل سنة كاملة, وقد يتم تمديدتها أكثر من ذلك إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

3. التهيئة المبدئية: ويقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه, بحيث يتم تعريفه بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة, وكذلك أهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية, وعلاقة عمله بهذه الأهداف والسياسات.

4. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: خلال فترة التجربة يبقى الموظف تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر, وفي نهاية فترة التجربة يعد الرئسي تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد, ويضع في تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

5. تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد فترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله , تنتهي فترة الاختبار, يعين بصورة نهائية في الوظيفة . (محمد, 2014, صفحة 168)

رابعا :أهم المشكلات التي تواجه عملية التعيين

هناك عدة مشكلات تواجه عملية التعيين تتمثل في التالي:

- 1- ان تكون سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين بيد إدارة الموارد البشرية فقط دون مشاركة مديري الإدارات المعنية أو العكس، وهذا قد يؤدي إلى تعيين فرد ما في المنظمة مع إمكانية تعيين من هو أكثر كفاءة منه.
- 2- زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب وهذا يؤدي الى صعوبة في عملية التعيين ، مما قد يؤدي الى تعيين فرد مع وجود ممن هو أكثر ملائمة.
- 3-إن التحيز من قبل بعض المدراء لبعض الأفراد المعينين، يؤدي الى عدم متابعة وتقويم هؤلاء الأفراد خلال فترة التجربة ، وإصدار تقريراً نهائياً من قبل المدير يبين فيه كفاءة الفرد بالرغم من عدم كفاءته.

أسئلة التقييم الذاتي

3-ما هي العوامل المؤثرة في عملية الإختيار والتعيين ؟

المراجع

<https://e3arabi.com/money-and-business/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1->

المحاضرة 14: وظيفة التدريب



في هذه المحاضرة نتعرف على وظيفة التدريب والتطوير من خلال التعرف على مفهومها ومراحلها وفوائدها وعلى مقومات المحتوى التدريبي والطرق المتاحة للتدريب وتنفيذ البرنامج

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ✓ أن يتعرف على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية من حيث المفهوم .
- ✓ أن يتعرف على مراحل وظيفة تدريب الموارد البشرية
- ✓ أن يتعرف على فوائد وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية
- ✓ أن يتعرف على مقومات المحتوى التدريبي
- ✓ أن يميز بين الطرق المتاحة للتدريب . وتنفيذ البرنامج

وصف موجز للدرس.

سوف تدور هذه المحاضرة حول عملية التدريب والتطوير في المؤسسة. مع ذلك، فإنه من الأهمية بمكان أن نتذكر أن عملية تدريب وتطوير الموظفين لا تحدث بمعزل عن جوانب إدارة الموارد البشرية وترتبط بهذه الجوانب بطريقة ما. على سبيل المثال، سوف تحتاج عملية التعيين الأخذ في الاعتبار المهارات اللازمة لتوافرها في الشخص الذي يجب أن يشغل وظيفة ما حتى يتمكن هذا الشخص من القيام بمهام هذه الوظيفة بفاعلية، وسوف يبحث الأشخاص القائمون على عملية الاختيار عن دلائل على هذه المهارات. وبطريقة مشابهة، لن يعتمد مدى كفاءة الأداء على وضوح الأهداف من الوظائف للأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف فحسب، ولكن سوف يعتمد ذلك أيضا على مدى تدريبهم بشكل كامل حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظائف و بين قدرات و مهارات الأفراد , حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد و إلى إكسابهم مهارات و معارف جديدة و تغيير اتجاهاتهم و تطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه , إلى اتجاه ترى الإدارة أنه الأصح للعمل و الأنفع من وجهة نظر الكفاءة . لذا فقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات و بين الأفراد العاملين بالمؤسسة و بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فاعلية و كفاءة ممكنة , فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها , و في بحثنا هذا سنتطرق إلى معرفة التدريب و فاعلية استخدامه في المؤسسات

. علاوة على ذلك، فإن سلامة الموظفين، وبصفة خاصة في بيئة العمل الصناعية، تعتمد بشكل أساسي على تدريبهم من خلال طرق آمنة للعمل والذي سوف يكون من شأنه تقليل الحوادث والوقت الضائع وتحسين القدرة الإنتاجية

أولاً: مفهوم التدريب

يندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية، ألا وهو التعلم، والذي يشير إلى إكساب أو تعديل أو تغيير في سلوك الفرد فهو يهدف إلى تنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة. التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاث أوجه من النشاط وهي التعليم، التطوير، التدريب. فالتعليم هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته. أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة. والتدريب هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تدريب. مما سبق أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد أو (بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم للاحقة من المعرفة) (علي غربي وآخرون، 2007، ص 98)

أ - لغة : درب فلانا بالشئى ، و عليه و فيه ،أي عوده و مرنه ، و يقال درب البعير أي علمه السير على الدروب .

ب- اصطلاحا : هناك العديد من المفاهيم التي قدمت لمصطلح التدريب و تختلف من مفكر لأخر :

حيث يعرف التدريب على أنه عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ الأهداف , كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات و خطط المؤسسة . (حنة نصر الله : 2001 , ص 210) .

- التدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار مؤسستهم و بيئتهم . (حسونة فضل : 2010 , ص 172) .

- التدريب هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف و مهارات و قدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل , أو تغيير اتجاهاته و أنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة . (مازن فارس : 2009 . ص 685) .

_ التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف و المهارات و الأفكار و الاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصور المطلوبة . (هالة مويسي : 2014 . ص 03) .

- التدريب هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين من أجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم . (سالم مؤيد : 2009 . ص 130) .

يتمثل التدريب في العملية المنظمة المستمرة التي يتم من خلالها تزويد الفرد بالمعارف والمهارات التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ

مسئولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة، وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة. وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة. أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث

من جهة أخرى، فإنه من الصعب أن نغالي في تقدير أهمية التدريب الفعال، وهناك كثير من الأنظمة التي تفشل (بوجه خاص أنظمة الكمبيوتر) بسبب أنه لا يتم تدريب مستخدميها بشكل كاف والتي كان من الممكن أن تعمل بكفاءة لولا وجود هذا السبب. وكما ذكر من قبل، فإن التدريب الفعال يمثل عنصرا أساسيا للأداء الفعال أيضا

و مما سبق يمكن أن نعرف التدريب إجرائيا على أنه عملية مخططة و منتظمة و مستمرة لتنمية سلوكيات و اتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء و اكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم و مهاراتهم عن طريق التحضير المستمر على تعلم و استخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية و ذلك من برنامج تخططه الإدارة و مراعاة حاجيات العمال و حاجات المؤسسة و حاجات الدول في مستقبل الأعمال .

مفهوم التطوير

① نمو قدرات أحد الأشخاص أو الوصول بها إلي درجة معينة، من خلال التعلم الواعي أو غير الواعي. وعادة ما تشتمل برامج التطوير على عناصر خبرة ودراسة كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه أو إرشاد المستقبل.

② ومن جهة أخرى، فإنه غالبا ما يتم تصنيف عملية التطوير من حيث تطوير الإدارة وتطوير المؤسسة والعمالة. وبوجه خاص، فقد كان ولا يزال هناك تأكيد قوي على تطوير الإدارة. وربما لا يتسبب ذلك في إثارة الدهشة حيث إنه من المهم أن يتم تأهيل المديرين في المؤسسة وذلك حتى يمكنهم التكيف مع التغيرات وحتى يكون لديهم كل المؤهلات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المؤسسة. وربما لأن المؤسسة قد لا تتمكن دائما من – أو ترغب في – تعيين المديرين المناسبين، فإنه من الواضح أنه من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تقوم بتطوير مديرين من داخلها.

③ ويكون من المتوقع في كل الأحوال، وبصفة خاصة من جانب الأشخاص الموهوبين الطموحين، أن يحصلوا على مثل هذه الفرص للتطوير. وفي حالة ما إذا لم يحصل هؤلاء الأشخاص على هذه الفرص، فقد لا يبقون لفترة طويلة جدا بالمؤسسة

وبينما تتركز عملية تطوير الإدارة علي المديرين، فإن عملية تطوير المؤسسة تدور حول تطوير المؤسسة ككل، أو على الأقل أجزاء معينة منها. وفي حين أن عمليتي تطوير الإدارة وتطوير الأشخاص العاملين تمثلان كلتاها جزءا من عملية تطوير المؤسسة، فإن عملية تطوير المؤسسة تهتم بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمؤسسة أو الصحة المؤسسية وقدرة

المؤسسة على التكيف مع التغير. وتشتمل هذه العملية على نطاق كامل مع الاستراتيجيات والتقنيات والمناهج، والتي عادة ما يطلق عليها التدخلات، والتي تستهدف الأفراد والمجموعات وفرق العمل وفي النهاية المؤسسة بالكامل. ويكون التأكيد على التغير

ثانيا : أهمية التدريب :

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا له أهمية بالغة سواء للفرد و المؤسسة او للمجتمع:

وتظهر أهمية التدريب على ثلاث مستويات:

1- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين : له أهمية كبيرة عالية للعاملين فيها :

للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. وتمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزم العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية و التطوير .

يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل و رفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات . (حامد كريم الحداوي : 2015 ص 226) .

وتكمن أهمية البرامج التدريبية الفاعلة فيما تحققه من الفوائد للمنظمة والأفراد ومن بينها:

(سهيلة محمد عباس، 2007، ص 109، 110)

-الوضوح في الأهداف واجراءات العمل وتطوير مهاراتهم

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها .

-يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء

-يوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل

على مستوى المنظمة: تكمن أهمية التدريب للمنظمة في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة. كما يساهم في افتتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بتطوير برامجها وإمكانياتها، ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة من أهداف .
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس المهارات القيادية الإدارية .

يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم و بين الإدارة . (هالة مويسي ، 2014، ص 13 _)

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الإطارات البشرية وتطوير كفاءاتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

على مستوى المجتمع: أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون أن القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة أو عرضا أي لا يمكن أن تتوفر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية. فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.

ثالثا: أهداف التدريب :

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي إلى الأهداف الفرعية التالية(خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه، مرجع سبق ذكره، ص 127)

- إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم .
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون فيها سواء كانت إنتاجية أو خدمية
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين

يهدف التدريب في عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات و على كافة المستويات و إعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره و أداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرامج التدريبية و لكن هناك أهداف عامة أساسية منها :

- زيادة استقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبون من مهارات .
 - تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل و الزملاء و المنظمة .
 - زيادة فرص الابتكار و الإبداع في العمل و رفع الإنتاج و الإنتاجية .
 - تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة و تحسين نوع الإشراف على العمل .
- التقليل من تدمير العاملين و تقليل أخطائهم و تخفيض كلفة الصيانة و الآلات و المعدات . (قاسي أسماء ،2011، ص 59.) .

رابعا :مبادئ التدريب: هناك مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي:

1. **التدريب نشاط مستمر:** يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.
2. **التدريب نظام شامل ومتكامل:** يعد التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات متبادلة من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة له وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.
3. **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:
 - المتدرب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.
 - الوظائف التي يشغلها المتدرب هي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة.
 - المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.
4. **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في وضوح الأهداف والسياسات، توافر الموارد البشرية والمادية، وتوافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية.

خامسا: عناصر التدريب وأنواعه:

أ.عناصر التدريب:

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

- 1.**المدخلات:** وهي الأجزاء المأورد التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

➤ المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأف ارد المشتركين في عملية التدريب من مديرين ومتدربين واداريين وفنيين ومساعدين.

➤ المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.

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

2. العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهي تنقسم إلى ثلاث:

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

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

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

3. المخرجات: وهي إنجا ازت أو نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:

➤ المخرجات الإنسانية: وهم الأف ارد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

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

➤ المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

أنواع التدريب:

1. حسب مرحلة التوظيف:

➤ **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. كالترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة من المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

➤ **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أغلب التدريب حينئذ تشجع وتستعد المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمدربين.

➤ **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** وذلك عندما مثلا يحتاج شاغلوا الوظيفة عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر وهنا يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

➤ **التدريب بغرض الترقية والنقل:** يعني الترقية والنقل بأن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات والحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات، ويمكن أن نتصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

➤ **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة بأنه سيخرج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2. حسب نوع المعاش:

➤ **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيكا، الصيانة، والتشغيل،... وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني.

➤ **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل الأعمال المحاسبية والمشتريات، المبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، هنا لا نركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما نركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

➤ **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، الوسطى والعليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال.

1. حسب مكانها:

➤ **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامج داخل الشركة سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرنامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.

نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف أو قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

➤ **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

سادساً: مراحل عملية التدريب : يمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل التالية

الخطوة الأولى : تصميم البرنامج التدريبي .

الخطوة الثانية : تنفيذ البرنامج التدريبي .

الخطوة الثالثة : متابعة و تقييم البرنامج التدريبي .

(هالة مويسي، 2014، ص 23) .

يتضح من خلال الشكل أن العملية التدريبية تمر بثلاث مراحل هي تصميم البرنامج التدريبي , تنفيذ البرنامج , و أخيرا متابعة و تقييم البرنامج التدريبي , و كل مرحلة تستغرق فترة زمنية معينة و تتطلب مجموعة من العمليات لإتمامها .

(بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص 47)

أ - **تحديد الاحتياجات التدريبية** : تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتمثل هذه الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع .

ب **صياغة خطة التدريب** : بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية، يتم تصميم برامج التدريب المناسبة وذلك بتحديد الأهداف العامة لكل برنامج وتحديد أولويات هذه الاحتياجات ثم يتم تحديد الأشخاص الذين سيلتحقون بالتدريب والبرنامج المناسب لكل منهم. على أن يتم تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه البرامج وتحديد المدربين و وسائل وأساليب التدريب التي تستخدم من خلال صياغة خطة متكاملة

ج- **تصميم البرنامج التدريبي** : ويتطلب تصميم البرنامج التدريبي ما يلي • :

وضع الأهداف التدريبية : وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب .

• **تحديد موضوعات البرنامج** : وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها ويتم تحديد هذه الموضوعات بناء على الأهداف التدريبية الموضوعات والمعلومات المتوفرة عنها

• **اختيار أساليب التدريب** : يعتمد اختيار الأساليب على عدة عوامل منها عدد المشاركين والموازنة، وتوفر أماكن التدريب بالإضافة إلى خبرة المتدربين

د تقييم البرنامج التدريبي : بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لابد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وتساعد عملية التقييم على تحسين عملية تصميم البرامج المستقبلية وذلك بأخذ جميع ملاحظات التقييم في الاعتبار عند إعادة تقديم البرنامج مرة أخرى

تصميم البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب نتناول ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير في المهارات التخصصية أو العامة في الأداء الإنتاجي أو الخدمي للعاملين أو ما يتطلبه من إضافة معارف ومهارات جديدة يتطلبها التطوير والتحسين في الأداء الفني أو الإداري للعاملين.

ولذا فإن محتوى البرنامج التدريبي يعتبر حصة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة أو العامة تارة أخرى، إذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي ويتضمن الأنواع الآتية: تدريب إداري، تدريب مشرفين، تدريب تخصيص، تدريب فني، تدريب مهني، تدريب عمال التشغيل.

أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن ما يلي:

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

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

ولذا ينبغي أن يتضمن المحتوى للبرنامج التدريبي ما يلي:

- الجمع بين الناحية النظرية والعملية والتطبيقية.
 - أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.
 - أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.
 - أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
 - أن تناسب مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج.
- وبعد تحديد محتوى البرنامج يجب اختيار الوسائل التدريبية وتحديد المدة الكافية إضافة إلى اختيار مكان التدريب واختيار المدربين.

تقييم البرنامج التدريبي:

تعد عملية تقييم البرنامج التدريبي من الأمور المهمة حيث يمكن من خلالها تحديد التغيرات التي يقصد بها تحقيقها سواء كانت معارف أو معلومات أو مهارات أو اتجاهات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف أو الانحرف عنها.

ويعتبر التقييم جزءا هاما في بناء البرنامج التدريبي، ولكن تعريفه بأنه عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ظل الأدلة التي كشفت عنها الممارسة الميدانية.

الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية:

من بين الطرق المستخدمة في تقييم عملية التدريب ما يلي:

- 1- الاستبانة (الاستمارة).
- 2- المقابلة (المواجهة الشخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين).
- 3- الاختبارات ليستفاد منها كأداة لتحديد وتشخيص القصور في الأداء.
- 4- تحليل المشكلات وهذا لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة وعلاجها.
- 1- الاطلاع على السجلات والتقارير وهذا لبيان النقاط السلبية، ويفضل عدم استخدام هذه الوسيلة لوحدها لأنها ليست موضوعية.

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

❖ تقييم البرنامج:

- **تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:** للتأكد من دقة وسلامة البرنامج وقدرته على تحديد الأهداف.
- **التقييم أثناء التنفيذ:** للتأكد من السير وفق ما هو مخطط له وتعزيز الجوانب الإيجابية وتجنب الجوانب السلبية.
- **التقييم بعد التنفيذ:** للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية.

- ❖ **تقييم المتدربين:** للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما وأن بيئة التدريب والأجهزة المساندة مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي. ولا بد من التأكد من انتقال أثر التدريب إلى المتدربين وهذا هو المقياس الحقيقي في فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي.
- ❖ **تقييم المدربين:** وهذا للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط، تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية وأي نقص في الكفاءات يعكس آثار على التدريب.

2. خطوات عملية التقييم:

وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

- 1- تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.
- 2- البدء بالتقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضمانا لكفاءته وفعاليتها.
- 3- تحديد مجالات التقييم.
- 4- تحديد المعايير لتقييم المجالات.
1. الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف.

6. جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.
7. استخدام الرزم الإحصائية لتحليل المعلومات.
9. تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.
1. إصدار الأحكام في ضوء النتائج المتحصل عليها.
11. اتخاذ القرارات الملائمة.

3. معايير تقييم البرنامج التدريبي

يعتبر اختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج وتعكس هذه المعايير أهداف البرنامج التدريبي ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المقيّم:

- 1- **معايير الأهداف:** أن تلبي الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين وأن تكون واضحة وقابلة للقياس والتطبيق.
 - 2- **معايير الخطة:** يجب أن تكون واضحة، مت اربطة ومتسلسلة وتحديد أساليب التقييم المستمر، وتكون موضوعية وقابلة للتعديل.
 - 3- **معايير العمليات:** وفيها يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم.
 - 4- **معايير المخرجات:** ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج ومدى تأثيرها على المدى القصير والبعيد عند التفاعل في مواقف أخرى.
- وبعد ذلك يتم تحديد العائد والكلفة من التدريب. فالتكلفة تنحصر أساسا في مصاريف الاشتراك للدارس الواحد ويتحدد عن طريق معهد أو مركز التدريب وتنحصر التكلفة في العادة بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن ب ارمج تدريبية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملتها الإدارة كأتعاب المستشارين وشركات التدريب.
- ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسين الأداء وذلك بالتطوير في معايير معينة منها:

- التحسين في الجودة والالت ازم بمعايير العمل.
- التحسين في سرعة الأداء.
- التحسين في قدرة التغلب على المشاكل الوظيفية.
- التوفير في التكاليف من حسن استخدام الموارد.

فوائد عملية التدريب وكيفية تقييمها

- تحسين الأداء
- زيادة المقابل المادي.

- زيادة الانتاجية والمخرجات.

- زيادة جودة المخرجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.

تقلق التكاليف, وبالتالي زيادة الأرباح . (محمد، 2014، صفحة 65)

في كثير من الحالات، ربما لا تكون الفوائد شديدة الوضوح أو ربما لا تكون عملية قياس هذه الفوائد شديدة السهولة. على سبيل المثال، فقد تم وصف عملية تطوير الإدارة بأنها أمر اعتقادي وذلك لأنه من الصعب جدا توضيح تحسينات يمكن قياسها من ناحية أخرى، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات بشأن وضع أولويات التدريب، فسوف يتمثل أحد العوامل في الفوائد التي يحتمل الحصول عليها. وهكذا، فإنه ينبغي أن يكون التركيز الأساسي على الجزيئات التي تعتبر حاسمة بالنسبة لنجاح العمل، كما ينبغي أن يكون التركيز أيضا على الوظائف التي يعتقد أن بها عجزا بين المستويات المطلوبة من المهارات والمعرفة والمستويات المتاحة بالفعل، وسوف يعتمد ذلك على احتياجات التدريب التي تم تحديدها من خلال عملية تحليل الاحتياجات التي تم التعرض لها من قبل.

وهناك بعض الأمور الأخرى التي ربما تتساوى في الأهمية مع ما سبق. من هذه الأمور أنه ربما يكون من الحكمة التركيز على تلك الجزيئات من عمليات التدريب حيث يكون هناك عائد واضح على المؤسسة

طرق التدريب المتاحة

هناك مجموعة مختلفة من طرق التدريب ويعتمد مدى تناسبها بشكل أساسي على نوع التدريب الذي يجب توفيره وعلى المتدربين. علاوة على ذلك، فإنه في الغالب يوجد هناك اتجاه إلى التفكير في أن تأخذ عملية التدريب شكل دورات تدريبية، مما يؤدي إلى إهمال المناهج الأخرى الكثيرة المتاحة. وبصفة عامة، فإنه ربما يتم تقسيم هذه المناهج المتنوعة إلى مناهج تقوم على التدريب في مكان العمل ومناهج أخرى تقوم على التدريب في غير مكان العمل، وذلك بالرغم من أنه ربما يتم استخدام المنهجين كليهما في بعض الأحوال، وسوف يتم توضيح طرق وتقنيات التدريب المتنوعة لاحقا في هذه المحاضرة.

الموقع

يتمثل السؤال التمهيدي عند وضع الخطة بشأن الموقع الخاص بأية عملية تدريبية فيما كان ينبغي أن يتم عقد الدورة التدريبية في داخل المؤسسة أو خارجها. وهناك سؤال ثان؛ على فرض أنه يجب أن يتم عقد الدورة التدريبية داخل المؤسسة، فهل ينبغي أن تكون في مكان العمل أو في غير مكان العمل؟

من جهة أخرى، فإن هناك عددا كبيرا من عمليات التدريب الخارجية المتاحة. وتتمثل الميزة الرئيسية في أنه من الممكن بصفة عامة العثور على دورة تدريبية تلبي متطلبات المؤسسة، وبصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمهارات العامة الإدارية أو المهنية أو التي تتعلق بالإدارة أو الإشراف. وسوف يتم تشغيل مثل هذه الدورات بواسطة محترفين يتمتعون بسمعة طيبة.

ومن المحتمل أن يكون استخدام مثل هذه المصادر أكثر توفيراً وملائمة من أن تقوم المؤسسة ببذل الوقت والجهد والتكاليف في تطوير الدورات التدريبية الخاصة بها (إلا إذا تعلق الأمر بأفراد مهمين).

أما في حالة ما إذا كان هناك حاجة مستمرة لفترة طويلة وإذا كان لدى المؤسسة متطلبات فريدة لا يمكن تلبيتها بسهولة من خلال الدورات التدريبية الخارجية، فإنه ربما يكون هناك مبرر لتطوير برامج داخل المؤسسة

من ناحية أخرى، يتمثل القصور الرئيسي في عمليات التدريب الخارجية في ما تم وصفه بشكل إعادة الاندماج. وقد لا يتم تحويل التقنيات والمناهج التي يتم تعلمها من خلال الدورات التدريبية بسهولة إلى ثقافات معينة خاصة بالمؤسسة. ولا بد أن أشخاصاً كثيرين قد سمعوا عبارة مثل هذا جيد جداً من الناحية النظرية ولكن تطبيق ذلك هنا لن يجدي أي نفع أو أية عبارة قريبة من هذا المعنى. على الجانب الآخر، فإن الدورات التدريبية الخارجية تمكن المشاركين من الاختلاط بأشخاص آخرين من جميع أنواع المؤسسات وهكذا فإنه يكون من الممكن تبادل الأفكار

أما عندما يتعين عقد الدورات التدريبية داخل المؤسسة، فإن الأمر الرئيسي الذي ينبغي التفكير فيه يتمثل فيما إذا كان يجب أن تمثل عملية التدريب جزءاً من الوظيفة أو كعملية تعلم منفصلة. وهكذا، فإنه في حالة ما إذا تم تنفيذ هذه العملية كجزء من الوظيفة من خلال تعليمات المديرين أو الزملاء، فإن فاعلية عملية التدريب سوف تعتمد بشكل طبيعي على جودة التعليمات. وبصفة عامة، فإن هذا المنهج يتناسب بشكل أفضل مع الوظائف المباشرة نسبياً وكجزء مكمل لطرق تدريب أخرى.

أما عملية التدريب التي يتم إجراؤها في غير مكان العمل ولكنها لا تزال داخل المؤسسة فمن الممكن أن تكون فعالة جداً. وذلك لأنه يتم من خلال هذه العملية أخذ الأشخاص العاملين بعيداً عن بيئة العمل وتمكنهم هذه العملية من التركيز على التعلم دون وجود أية أسباب تؤدي إلى تشتت الذهن.

علاوة على ذلك، فإنه من المحتمل أن يكون المدربون أعضاء على درجة عالية من الخبرة في المؤسسة يمكن الاعتماد عليهم في تدريس تعليم طرق عمل صحيحة. مرة أخرى، فإنه من الممكن مع ذلك أن يكون هناك مشكلة إعادة الاندماج، وذلك على الرغم من أنه من المحتمل أن تكون أقل درجة من تلك التي تنتج عن دورات التدريب الخارجية.

الطرف الذي ينبغي أن يوفر عمليات التدريب

من الممكن أن يتم توفير عمليات التدريب من خلال عدد مختلف من الأشخاص. وقد يتمثل هؤلاء الأشخاص في مدربين وموجهين من داخل المؤسسة ومحاضرين من خارج المؤسسة ومديري ومشرفي وزملاء المتدربين. علاوة على ذلك، فإنه عندما يكون في المؤسسة عدد كبير من الأدوار التي يقوم بها متخصصون، كما هو الحال في شركة سونطراك، فإنه من الممكن أن يكون الاستعانة بمدربين من داخل المؤسسة أكثر المناهج فاعلية من حيث انخفاض التكاليف

وتعتبر الاستعانة بمحاضرين من خارج المؤسسة أكثر ملائمة مع الموضوعات التي يمكن تطبيقها بشكل عام وبصفة خاصة مع عملية تدريب الإدارة؛ حيث سيستفيد المتدربون من الأفكار الخارجية. على الجانب الآخر، فسوف يكون المدربون من داخل المؤسسة أكثر فهماً لثقافة المؤسسة وسوف يعلمون ما هو مقبول وما هو غير مقبول. وفي النهاية،

فإن الاستعانة بأشخاص من داخل المؤسسة يوجهون النصيح إلى العاملين تعتبر ذات أهمية خاصة، وينبغي أن يكون ذلك جزءاً من الدور التوجيهي للمدير.

تنفيذ برامج التدريب بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب، فإن المرحلة التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط. وفي هذه الحالة:

① يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب.

② ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.

③ يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب.

④ ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.

⑤ ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

من ناحية أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم وعلى أهداف عملية التدريب. وعلى سبيل المثال، في حالة ما إذا كان التدريب من أجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف الموظفين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التدريب تقريباً من برنامج داخلي يشتمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين. أما على الجانب الآخر، فمن المحتمل أن يشتمل برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخططة. هذا بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التدريبية الخارجية أو الدورات التعليمية. كما إنه من الممكن أيضاً أن يشتمل هذا البرنامج على الاستعانة بمركز تطوير.

من خلال ما سبق نستنتج إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية. فبعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

المحاضرة (15): تقييم الأداء



في هذه المحاضرة نتعرف على تقييم الأداء من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه وأشكاله وصعوباته ومشاكله

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- ✓ تمكين الطالب من فهم معنى تقييم الأداء
- ✓ أن يتعرف على تقييم الأداء من حيث وأهميته وأهدافه
- ✓ أن يتعرف على أشكال تقييم الأداء
- ✓ أن يفهم الطالب إجراءات عملية تقييم الأداء
- ✓ أن يتعرف الطالب على الأدوات أو الأساليب الخاصة بتقييم الأداء
- ✓ أن يتعرف على صعوبات ومشاكل تقييم الأداء

وصف موجز للدرس

تقييم الأداء هي عملية تقييم أداء الفرد أو الفريق أو المؤسسة بشكل عام بهدف تحقيق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. يتم استخدام تقييم الأداء في العديد من المجالات، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء الفرد أو الفريق، ثم تحليلها وتقييمها بشكل موضوعي وقابل للقياس. ويمكن استخدام هذه البيانات والتحليلات لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. فهو أداة مهمة في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء الفرد وتعزيز إنتاجية المؤسسة.

أولاً:- ما هو مفهوم تقييم الأداء ؟

يشير توماس جيلبرت Thomas Gilbert في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الانجاز فهو النتائج المتحصل عليها بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي المخرجات كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

1-تعريف الأداء: هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء، المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

-الأداء هو قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة. ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة. و تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم

- هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وواجباتهم وسلوكهم هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وواجباتهم على مدى مقدرتهم على تحميل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا (حنا نصر الله، 2013، ص 169)

- تقرير ملخص لأداء الموظف خلال السنة من حيث أداءه لمهامه وواجباته والتزامه بمجموعه من المعايير من ضمنها الانضباط والالتزام بأنظمة الحضور والانصراف والسلوك مع الرؤساء والزملاء والإنجاز للمهام والاجتهاد والمثابرة والابتكار

تقييم الأداء: هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه" أو بتعبير آخر هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في وسط التدرج الوظيفي

- هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً

من التعريف السابق الذكر نجد أن:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها، هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي.

- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء)

- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول.

- الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها. وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

-أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.

- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها.

- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض

ثانيا-أهمية تقييم الأداء

تتبع أهمية تقييم أداء العاملين من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كمنشأ من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين والتخطيط والتدريب والتعويض والحوافز وغيرها. وبما أن تقييم الأداء يحدد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية إلا أنه مع تطور العمل أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء وتسهيل عملهم باتجاه تطوير أداء الأفراد ووضع الخطط المستقبلية المتعلقة بذلك لتنتج مهارات الأفراد وقدراتهم أكثر تلاءما مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة(علي محمد ربابعة، 2003، ص ص86،85)

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته: (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)،

ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية

- بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في : قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية
- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها
- يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي:

□ **Risques المخاطر ؛- Les Gains العوائد**

□ **رد فعل الأطراف ذوي المصلحة Réaction Des Parties Prenantes.**

ثالثا- أهداف تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهداف عديدة تتمثل في: (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص ص 120، 121)

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية. لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة - . تحسين البيئة الاجتماعية للعمل. إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم
 - يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي
 - تطوير قدرات ومهارات العاملين. حيث تساهم عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل
 - تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
 - توزيع المكافآت والترقيات بصورة عادلة.
 - تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها ما يتعلق بالعامل ومنها ما يخص المنظمة.

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

- يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهام الفرصة لتجنبها في المستقبل.
- شعور العاملين بالعدالة وبما أن جهودهم المبذولة ست تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة فإن ذلك يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية.
- يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.

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

- يساعد على إعداد سياسة للاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب وأكفأ المترشحين لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتمييزهم بناءً على نقاط الضعف في أدائهم التي يبينها التقييم.
- يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو

إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً

ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية ، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ، ومن ثم يثبت أحقيته في المكافآت والترقية.

من المسؤول على عملية تقييم الأداء؟

- 1-المسؤول المباشر.
 - 2-رئيس المسؤول المباشر.
 - 3-لجان التقييم ممن لهم معرفة بالموظف وأدائه.
 - 4-الإشراف متعدد الرؤوس كأن يكون للموظف أكثر من رئيس.
 - 5-خبراء الموارد البشرية
- قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء ،أو الزملاء في العمل ، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه

العناصر الشخصية والأدائية المستخدمة في التقييم وهى :

- 1- المواظبة والحضور .
- 2- القدرة على الإشراف .
- 3- القدرة على الحكم على الأشياء .
- 4- التخطيط والتنظيم .
- 5- الاعتماد على النفس .
- 6- كمية العمل الذي تم إنجازه .
- 7- مستوى جودة العمل .
- 8- المعرفة بالعمل .
- 9- عادات العمل المختلفة .
- 10- العلاقات الاجتماعية في العمل .
- 11- المبادرة .
- 12- التعاون

رابعا :خطوات تقييم الأداء : تتمثل خطوات تقييم الأداء العاملين فيما يلي - (بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد،،2007 ص 34- 36)

-وضع معايير قياس الأداء: يتم فيها تحديد معايير الإنجاز بناء على طبيعة العمل وذلك باستخدام عملية التحليل الوظيفي ويشترط أن تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية، بشكل يسهل فهمها وقياسها، كما يتم إبلاغ المرؤوسين بهذه المعايير لكي يعلموا ما هو متوقع منهم إنجازه في عملهم .

-تحديد طريقة قياس الأداء: هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة - . **تحديد مصادر جمع البيانات:** إن عملية قياس الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات، وهناك عدة عناصر لجمع المعلومات اللازمة لقياس وتقييم أداء العاملين من أهمها، الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، المدراء في العمل ، المرؤوسين.

- **تحديد مدة تقييم الأداء:** ويقصد بها مقارنة الأداء الفعلي للمرؤسين بالمعايير الموضوعية، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي وهنا يمكن للمقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة حول الأداء الفعلي للفرد.

مناقشة تقارير تقييم الأداء مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل. إن المناقشة تحقق من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.

- **الإجراءات التصحيحية:** وتتمثل في التغذية العكسية وتستمر من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات الأداء ونقاط الضعف فيها بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح

خامسا - أشكال نظام تقييم الأداء

- يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما

1- تقييم الأداء بشكل رسمي

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة ، ويقوم المشرف بعد ذل بإخبار العامل بنتيجة التقييم

2- تقييم الأداء بشكل غير رسمي

في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل . وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصي.

سادسا- مشكلات عملية تقييم الأداء

1- **عدم وضوح معايير التقييم:** حيث قد يلتبس الأمر على القائمين على عملية التقييم وعدم التفريق بين مقاييس التقييم على سبيل المثال التفريق بين جيد ومرضي.

2- **تأثير الهالة:** هنا قد تتأثر نتيجة التقييم بالحالة المزاجية لشخص المقيم وكذلك علاقته بمروسيه سواء كانت جيدة أو سيئة .

3- **الميل للوسطية:** إعطاء تقييم متوسط للجميع وفي ذلك إجحاف للمتميزين .

4- **التحيز الشخصي:** وهذا واضح من العنوان.

5- **التشدد والليونة:** شدة حد الظلم أو ليونة حد التساهل.

6- **التأثير الإداري** ماهو الغرض من إجراء التقييم على سبيل المثال:

- المكافآت والعلاوات التشجيعية.

- التدريب والتطوير

- ماهي صعوبات تقييم الأداء؟

- تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي :

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
 - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
 - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
 - كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
 - خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
 - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين

-كيف يمكن تجنب مشاكل تقييم الأداء

- 1-الخوف من الله والابتعاد عن الظلم والإجحاف.
- 2-إتباع معايير رقمية.
- 3-الابتعاد عن النزعات الشخصية.
- 4-النظر إلى جميع الموظفين كأشجار مثمرة.
- المثمر منهم يتم الاهتمام به.
- قليل الثمر يتم معالجة مشاكله

ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

أشكال نظام تقييم الأداء

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما

1تقييم الأداء بشكل رسمي

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة ، ويقوم المشرف بعد ذل بإخبار العامل بنتيجة التقييم

تقييم الأداء بشكل غير رسمي في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل . وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصين

العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

توقيت التقييم: حيث قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً
القائم بعملية التقييم: قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء ،أو الزملاء في العمل ، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه

أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء

1-الشعور بالذنب عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم

2-عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم

3-الخوف من إيذاء مشاعر العاملين

مشاكل تقييم أداء العاملين

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين ، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء ، ولكي يتم التصدي لها ومعالجتها . ومن أهم هذه المشاكل ما يلي

مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين المحسوبة.

مشكلة التشدد في تقييم الأداء:

مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء:.

مشكلة التساهل في تقييم الأداء:

7- أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

..إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء ، وإبلاغ

القائمين بالتقييم بهذه المعايير وتدريبهم على استخدامها.

ويمكن القيم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل وتقديمها إلى المشرفين سواء بطريقة مكتوبة

أو باستخدام أفلام الفيديو ، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لهذه الأمثلة والحجم عليها.

وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين ، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء ، ومناقشة كل عنصر من

عناصر تقييم الأداء مع المشرفين.

تقييم الأداء هو عملية مهمة يقوم بها الكثير من المؤسسات والشركات لقياس أداء الموظفين والعاملين فيها، وتعد مشكلة

العائد والتكلفة من تقييم الأداء:

تتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي:

-تكلفة تصميم قوائم الأداء.

-تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.

--تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.

-تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.

-تكلفة لجان التظلم من التقييم.

-تكلفة حفظ تقديرات التقييم فى الملفات.

-تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيهف.

أما العائد من هذه الوظيفة - فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد فى أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفى .. الخ .

أسئلة التقييم الذاتى

كيف يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء فى تحقيق كفاءة إنتاجية عالية ؟

المراجع

<https://www.hrinsider.info/2021/10/The-integrated-guide-to-performance-appraisal-and-review.html>

المحاضرة 16: نظام الحوافز



في هذه المحاضرة نتعرف على نظام الحوافز من حيث المفهوم والأهداف والأنواع والمراحل الأساسية لتصميمها
أهداف المحاضرة : في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ✓ أن يتعرّف على مفهوم نظام الحوافز.
- ✓ أن يتعرّف على أهداف وأنواع الحوافز
- ✓ أن يتعرّف على المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

وصف موجز للدرس

ان الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والموارد البشرية على حد سواء، فالحافز يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية ويثير دوافعهم ويبعث الاستقرار والرضا في نفوسهم، وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز بالمنظمة مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعهم للعمل حبهم للمهنة والعمل على تنمية مهاراتهم الشخصية واثبات نجاحاتهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية.

فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحافز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز
أولاً: تعريف التحفيز: الحوافز هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة لأنها في النهاية تؤدي إلى تحقيق (أهداف الشخصية واشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب (نجم الله العزاوي، 2013، ص 334)

مفهوم نظام الحوافز

حيث تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الفرد وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد، ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً، كما تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي نهئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر

وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة. من خلال التعارف السابقة يمكننا إلى أن الحوافز كمفهوم يعني ثلاث نقاط أساسية:

1- الحوافز هي قوة تحث الفرد وتدفعه للقيام بمجهود معين.

2- تلك القوة الدافعة يمكن أن تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية والقدرة الجسدية أو خارجية محيطية تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر والعلاقات مع الآخرين ونمط الإشراف وظروف العمل... الخ

3- ومن خلال الدوافع والحوافز التي يعيشها الفرد يتحدد مستوى تحفيزه أي النتائج والآثار التي تظهر على الفرد بمعنى ارتفاع الروح المعنوية لديه أو انخفاضها وهو متعلق بالحاجات المشبعة. فكل فرد حاجات كامنة تحركها مثيرات خارجية هي الحوافز، فتجعله في حالة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة

ثانيا: أنواع الحوافز : قسمت الحوافز إلى عدة أقسام فبعضها حوافز داخلية كالشعور بالرضا وبعضها الآخر حوافز خارجية كتقديم مبالغ نقدية للعامل وهناك من قسمها إلى حوافز فردية وأخرى جماعية ونحن (2) سنتناول التقسيم الآتي : (محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 120، 121 .)

1- **الحوافز المادية الإيجابية :** تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها الإدارة. وهذا ما بينه " تايلور " في نظام القطعة وما بينه أيضا " جانت " في فكرة المهمة والعلو.

2- **الحوافز المعنوية الإيجابية :** يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام وتقدير العنصر البشري، إضافة إلى إشعار العاملين بأنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيق لأهدافهم - . الحوافز الإدارية : الواقع أنه يجب استخدام الحوافز المادية والمعنوية لحفز المدراء أيضا فلا يجوز أن يغيب على عن بال القائمين على المؤسسة أن المدراء بشر أيضا وأن لهم مشاعر وأحاسيس فينبغي التعامل معهم استنادا لذلك. فمثلا: منح مكافآت تشجيعية أو بدلات مثل بدل الضيافة أو إعطائهم نسبة من الأرباح

3- **الحوافز السلبية:** إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية السابقة لابد للإدارة من إتباع أسلوب نظام الحوافز المادية والمعنوية السلبية وهي تسعى إلى التأثير من خلال الترهيب والعقاب المادي أو المعنوي على سلوك الأفراد العاملين في نفس الاتجاه فهناك من يمكن حفضه وتشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية وهناك من لا يمكن حفضه عن ذلك الطريق بل يجب ضبط تصرفاته ودفعه لأداء عمله باستخدام أمر أسلوب الحوافز السلبية.

ثالثا: أهداف وأنواع الحوافز

يرى Armstrong انه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم وأهمية الحوافز بالنسبة للمدراء ترجع إلى أن أداء المديرين يعتمد على أداء تابعيهم وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما :
الأول توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية
والثاني تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية:

- 1-المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- 2-تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- 3-الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- 4-الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.
- 5-الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ منها:
 - أ - الرغبة في الانجاز وإعطاء أسبقية دائما للفعل والأداء.
 - ب - تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.
 - ج - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.
- 6-المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم

رابعاً: أنواع الحوافز:

1-الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

- أ - **الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو إختراعا وعادة ما تكون أموال نقدية مثل: الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. فالحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة، إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح ونظام الإجازات والتقاعد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها:
- الأجور والمرتبات:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها: العلاوات والمنح وطبيعة العمل وتعويضات التخصص.
- المزايا العينية ذات القيمة المادية:** وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر، حضور الحفلات ومهمات السفر التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- ظروف العمل:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل (الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه)، عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به.

- الزيادات الدورية:** وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.
- المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدامها في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققة من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة في الإنتاجية والربحية.

- ب -**الحوافز المعنوية:** التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقق التعاون بين الزملاء بحوافز معنوية كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو

الاحترام، وكذا خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء، أو حوافز تتعلق ببيئة العمل كالإشراف، القيادة، المشاركة، اللوائح والنظم الموجودة. وهناك أشكال متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

- **الوظيفة المناسبة:** تجعل الطريق ممهدا لإبراز الموظف طاقاته وإمكاناته.
- **الإثراء الوظيفي:** كتنوع الواجبات والمسؤوليات وازديادها، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الترقية: تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات.

- **الباب المفتوح:** السماح للعاملين بتقديم مقترحات وآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم مباشرة.

- **شهادات التقدير:** الأوسمة، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات... الخ

2- الحوافز السلبية: من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، بمعنى هي الحوافز الردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وهي كالأتي:

أ - حوافز مادية:

- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً.
- وقف الترقية أو الترفيع، المناقلات أو تجميدها مؤقتاً.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً.

ب - حوافز معنوية:

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الشفهي أو الخطي.

خامساً: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز : (مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 336، 337)

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن يمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسب وهي كما يلي:

- 1- مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد وكذلك نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.
- 2- مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات الآتية:

- أ - تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- ب - تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- ج - تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- د - تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

هـ -تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3-مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4-مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل، من اجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مسارهم المهني، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاما عادلا ومنوعا، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

المحاضرة 17: نظام الأجور والمرتبات



في هذه المحاضرة نتعرف على تعريف الأجر أهمية الأجر للموظف والعوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور عناصر الأجر و دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور والعوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور ; خطوات تصميم نظام الأجور خصائص نظام الأجور الفعال

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- ✓ أن يتعرّف على تعريف الأجر و أهميته.
- ✓ أن يتعرّف على والعوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور و عناصره
- ✓ أن يتعرّف على دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور والعوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
- ✓ أن يتعرف على خطوات تصميم نظام الأجور خصائص نظام الأجور الفعال

تمهيد

تكتسي الأجور والرواتب أهمية كبيرة كونها يلعبان دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، كما أنهما يعتبران من العوامل التي تساعد في إدارة الموارد البشرية على تكوين علاقة حسنة بين الأفراد العاملين في منظمة ما والإدارة التي يعملون فيها.

أولا: ماهية الأجور:

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع للفرد فهو المقابل المادي الذي يتم حساب. وفقا لساعات العمل التي يؤديها العامل فهو بشكل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم . أما مفهوم الراتب فهو يستخدم في تعويض العاملين على أساس الوقت أي المقابل المادي الذي يدفع عن فترات زمنية محددة بغض النظر عن ساعات العمل المؤداة. (محمد حافظ

حجازي، 2008، ص 17)

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

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

الفرق بين الأجر والراتب

الأجر: يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الراتب ، العلاوة ، العمولة ، ... الخ.) وغالباً ما تدفع الأجور للعمال مقابل الساعة .

الراتب: يمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما يكون أسبوعي أو شهري أو سنوي . وغالباً ما تدفع الرواتب لموظفي الأعمال الإدارية والكتابية

. **الأجور:** الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد . وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر هي:

- . **المرتب:** ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً في الغالب .
- . **الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً .
- . **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية اقتطاعات .
- . **صافي الأجر:** هو الأجر يعد خصم الاقتطاعات (الضرائب ، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش ..) .

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

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

الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

الأجر النقدي

هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ، لكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل

الأجر الحقيقي

هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد يضاف إليه الخصومات (أقساط التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، أقساط التأمين الاجتماعي ، ... الخ) أي أنه القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر

ما هو الأجر العادل؟

الأجر :من وجهة نظر العامل:

هل الأجر العادل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات ، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه الموظف ثم يبدأ بالتصرف فيه؟

الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية ، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة ، وزيادة الأرباح والعمالة .

الأجر :وجهة نظر الإدارة:

يمثل الأجر دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات.. والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة

ثانياً: أهداف الأجور: تسعى المنظومات بصفة عامة، ووحدات الموارد البشرية بها بصفة خاصة إلى تصميم (2) أنظمة للأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بها، حتى تحقق مجموعة من الأمور المستقبلية وهي (محمد حافظ حجازي، 2008، ص 172)

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية، تمثل مشبعات لحاجتهم
- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية للعمل – الوظيفي
- لأبعاد الشكاوي والغياب والحوادث وتقليل معدلات حالات ترك العمل.
- الربط بين مستويات الأداء، ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين

ثالثاً: أهمية الأجر للموظف:

تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة:

• على مستوى الفرد:

- تعد الأجور بمثابة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد.
- كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة
- أو وسيلة لقياس تقديره واحتارمه لذاته .
- على مستوى المنظمة: تعد الأجور:
- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.
- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.
- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

إن ما يهم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله معه إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع.

-يهم الموظف أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد.

-يهم الموظف أن يكون أجره متناسباً مع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.

-وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر:

*المستوى المعيشي اللائق.

*أن يزيد /يتوافق مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته.

*أن يزيد /يتوافق مع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.

رابعاً:العوامل المؤثرة على الأجر :

تحاول المنظمات من خلال تحديد مستويات المقابل المادي – الأجور - أن تحقق الأهداف سابقة الإشارة إليها ولكن هناك العديد من العوامل التأثيرية على الأجور في أي منظمة (1) (ولأي وظيفة ومن أهم هذه العوامل ما يلي) (فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 108 – 110)

الإنجاز: والمقصود هنا مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبعاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به ومستوى الإنجاز والأجر يتناسبان تناسباً طردياً، فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

-الأقدمية: وتعني عدة سنوات الخبرة العلمية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة، حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي فالموظف الذي يمتلك سنوات خبرة أكثر يمتلك أجر أكبر من أجر زملائه من نفس المستوى الوظيفي.

- المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية عالية وأخرى منخفضة، ولذا فالدرجة العلمية تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل فعال وهي تتناسب طردياً مع مستوى الأجر

- صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى، فهناك أعمال شاقة وأعمال سهلة وكلما كانت الأعمال صعبة كان الأجر المتوقع أعلى.

- قدرة المنظمة المالية: تعتبر الوضعية المالية للمنظمة سبباً رئيسياً في تحديد مستوى الأجر. فكلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى

- مستويات الأجور في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في سوق العمل مهم جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لابد من التعرف على مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد الأجور لديها

- معدل التضخم السائد: والمقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والتي تعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. فكلما ارتفع مستوى التضخم ارتفعت أسعار السلع والخدمات ولذا يجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم

هناك ثلاث سياسات تتبعها المؤسسة في تحديد الأجور:

1. اتباع مسلك الريادة في سوق العمل (أجر أعلى).
2. اتباع مسلك المنافسة مع المؤسسات (نفس الأجر)
3. اتباع مسلك التخلف عن سوق العمل (أقل أجر

خامساً:مراحل تصميم نظام الأجور : يمر تصميم نظام الأجور في المنظمة بعدة مراحل متتابعة نوجزها فيما يلي (محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 182،181)

-المرحلة الأولى: القرارات التمهيدية : تحدد هذه القرارات نوعية النظام ما إذا كان رسمي أو غير رسمي وهل سيتم إعداده خصيصاً للمنظمة أو سيتم الاستعانة بنظام جاهز. وهل ستقوم وحدة الموارد البشرية بالمنظمة بتطبيق النظام المختار ، أم ستتم الاستعانة بأحد مكاتب الخبرة الاستشارية المتخصصة. أم ستتم تكوين فريق عمل مشترك بين الاثنين.

- **المرحلة الثانية: تحديد الملامح** تحدد الوظائف التي سيتم تقييمها ووضع الجدول الزمني للتنفيذ، والذي يحدد أزمته التنفيذ، ومن يقوم بالتنفيذ، ثم حساب تكاليف التنفيذ وتعريف العاملين بخطة التقييم، وأهدافها، والنتائج المتوقعة منها لضمان مشاركتهم الفعالة، والاستفادة من دعمهم للخطة

- **المرحلة الثالثة: اختيار طريقة التقييم :** وفقا لإمكانيات المنظمة ومتطلبات التقييم يتم اختيار طريقة أو أكثر من بين الطرق المتاحة، بما يتناسب مع عملية التقييم

- **المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة** وفقا لخطواتها المحددة والتأكد من سير الخطة بشكل يحقق الأهداف منها - . المرحلة الخامسة: هيكل الوظائف يحدد هيكل الوظائف بالمنظمة من خلال عدة درجات مرجعية التي تقسم الوظائف حسب قيمتها في المنظمة

- **المرحلة السادسة: تسعير الدرجات** تسعر كل درجة ويحدد لها أجرها من البداية حتى النهاية ويتم إسقاط الوظائف المتشابهة في الدرجة المناسبة لها

- **المرحلة السابعة: إدارة الأجور** وتتعلق بالتخطيط للأجور على مستوى المنظمة والتغلب على المشكلات التي تطرأ على هذه الأجور وأخيرا الرقابة عليها حتى تتسق مع المتغيرات التي تعترض المنظمة بصفة عامة والأجور بصفة خاصة

سادسا: عناصر الأجر:

إن الأجر عادة ما يتضمن عنصرا أساسيا ثابت وعنصرا متغير ويحتسب العنصر الثابت ليضمن للعامل الحد الأدنى لمعيشته أما العنصر المتغير فيتغير حسب طبيعة الفرد وطبيعة نشاطه.

الأجر الثابت "القاعدي" : "ويحسب على أساس العلاقة التالية:

الأجر القاعدي = عدد النقط الممنوحة X قيمة النقطة

الأجر المتغير : ويضم مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:

*الساعات الإضافية : الامتيازات العينية { السكن الوظيفي، النقل}...

*العلاوات { يمكن أن تكون فردية أو جماعية}.

*المكافأة السنوية.

*الاقتطاعات : هناك 03 اقتطاعات أساسية هي:

-اقتطاع الضمان الاجتماعي.

-اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي :محددة حسب جدول معين.

يكون الاقتطاع من الأجر الخاضع للضريبة بالنسبة لاقتطاع الضريبة، ويكون من الأجر الخاضع لاقتطاع الضمان الاجتماعي بالنسبة لاقتطاع الضمان الاجتماعي.

إجمالي الأجر(الأجر الخام : هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات

صافي الأجر : هو الأجر يعد خصم الاستقطاعات (الضرائب ، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز

والمعاش.) ..

-**مفهوم الكتلة الأجرية :** تتضمن الكتلة الأجرية الأجور المباشرة (ما يدفع للعمال) والأجور غير المباشرة (ما يدفع عن

العمال للضمان الاجتماعي أو غيره)

*نظام الأجور هو الترتيب الرسمية التي تحدد مبالغ الأجور ا ولا امتيازات لكل وظيفة وشروط التمتع بهذه الأجور.

*نظام الأجور هو مجموعة العناصر المختلفة ذات الشكل القانوني ا ولأخرى المرتبطة بالجانب المالي وهو الذي يحدد مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين، المسؤولية على مستوى معدات الإنتاج ثم شروط العمل ا والخطر المرتبط بها.

يمكن استخلاص من التعريفين ما يلي:

نظام الأجور هو الذي يقوم بتحديد مبالغ الأجور وذلك بعد تقييم الوظائف ودراسة مسح الأجور.

نظام الأجور يحدد أيضا مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين....الخ.

نظام الأجور يأخذ الطابع القانوني {قوانين، قواعد العمل المحددة قانونيا داخل المؤسسة}.

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور:

-دور إدارة الموارد البشرية في الأجور:

1-تصميم نظام الأجور.

2-إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعلاوات.) ..

3-تقييم الوظائف.

4-دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور.)

-دور المديرين التنفيذيين من الأجور:

1-اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد.

2-اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات.

3-تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.

-نظام الأجور / الأهداف:

يهدف نظام الأجور في منظمات الأعمال إلى:

*بناء نظام عادل للأجور بحيث يطبق على كل الأفراد وفقا لامتيازات كل وظيفة ومستوى أدائهم فيها.

*تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية، بمعنى أن تحصل المؤسسة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قوة العمل.

*جذب موارد بشرية بمهارات، قدرات ومعارف تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

*دفع العاملين الموجودين في المؤسسة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

أسلوب استقصاء الأجور:

يلعب أسلوب مسح واستقصاء الأجور دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المؤسسات.

وتلجأ كثير من المؤسسات لهذا الأسلوب وخاصة عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المؤسسات.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور:

- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو القطاع الذي تعمل به المؤسسة.
- إتباع مسلك المنافسة مع المؤسسات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع



التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:

أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيميات عالمية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضروريات التخطيط للتنمية
- قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة ، والتي تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين.

خطوات تصميم نظام الأجور:

التمهيد لتصميم النظام:

1-تحديد ما إذا كان تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أي وفق قواعد ثابتة ومقننة، أو غير رسمي أي لا تحكمه قواعد ثابتة وغير مكتوب.)

2-تحديد ما إذا كان النظام سيتم بناءه أو شراءه.

3-وكذلك تحديد من يقوم بتقييم الوظائف.

الاختيار طريقة تقييم الوظائف :طرق لتقييم الوظائف

أ .الترتيب ب. الدرجات.

ج .مقارنة العوامل د. النقط.

وضع ملامح خطة التقييم :أي تحديد الوظائف التي ستقيم وتحديد الكلفة ووضع جدول زمني للتنفيذ

وتعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.

التقييم الفعلي للوظائف :بناءاً على الخطة الموضوعية والتأكد من أنها تسيير بشكل المطلوب والمرضي.

تحديد عدد الدرجات : أي تحديد عدد الدرجات السلم الوظيفي، حيث كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

تسعير الدرجات :يتم تحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

إدارة نظام الأجور :أي أسلوب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات المحتملة للتكيف مع غلاء المعيشة مع معالجة أي مشكلة تطرأ مستقبلا.

خطوات تصميم نظام الأجور:



خصائص نظام الأجور الفعال:

من أجل الحصول على نظام فعال للأجور داخل المؤسسة فإنه ينبغي أن يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

*العدالة في الاستفادة من نظام الأجور.

*المرونة: أي أن الأجور تتغير وفق متطلبات محيط المؤسسة، حيث تستجيب للقدرة الشرائية للفرد العامل مثلا أو تتوافق مع نظام الأجور المعمول به في المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

*وجود نظام معلومات فعال يتعلق بكل العناصر الأساسية لحساب الأجور { عدد ساعات العمل، طبيعة العلاوات ا ولا امتيازات الممنوحة، وضعية الفرد العامل داخل المؤسسة}....

*توافقه مع احتياجات أ وهداف العاملين حيث يعتبر الأجر من بين العوامل الأساسية في التحفيز.

*إشراك العاملين في وضع إدارة النظام :أي أن النظام السليم للأجور هو نظام يساهم فيه العاملون.

أسئلة المراجعة:

1-إذا كلفت من قبل مدير إدارة الموارد البشرية بمراجعة نظام الأجور في المؤسسة ،فما هي الخطوات التي سوف تتبعها في ذلك و ما أفضل طريقة يمكن استخدامها ؟

المحاضرة 18: إعادة التأهيل والتوجيه المهني



الهدف

أن يتعرف الطالب على الإطار المفاهيمي لإعادة التأهيل والتوجيه المهني أهدافه ومبادئه ومتطلباته وبرامجه وأنواعه ومعوقاته

مقدمة

شهدت السنوات الثلاثين الماضية تطورات سريعة في خدمات إعادة التأهيل المهني للأشخاص ذوي الإعاقة، وهي تشمل التقييم المهني، الذي يهدف إلى الحصول على صورة واضحة عن القدرات المحتملة للشخص؛ دورات توجيهية لمساعدة الشخص على استعادة الثقة في قدراته أو قدراتها، والتوجيه المهني؛ وذلك لتطوير منظور مهني (جديد) واختيار مهنة معينة، وهي فرص التدريب المهني وإعادة التدريب في مجال النشاط المختار وخدمات التوظيف المصممة لمساعدة المعوق في العثور على عمل يتناسب مع إعاقته

التأهيل هو مجموعه من البرامج والخدمات التي تؤدي من جانب فريق عمل متعدد التخصصات بهدف تمكين الشخص المعاق من سد النقص الذي نتج عن إصابته سواء كانت على جانب محدد من القدرات والمكونات (الجسمية والنفسية والعقلية والحسية والسلوكية).ومن جانب آخر فإن التأهيل لا يعني التركيز على برنامج أو خدمة واحدة بحد ذاتها كما هو الحال في التأهيل التربوي أو المهني أو الطبي لان جميع المصابين بحالة عجز ينشأ لديهم احتياجات خاصة في جميع مكوناتهم الشخصية في البيت أو المدرسة أو المجتمع والى آخره

أولاً: مفهوم اعادة التأهيل

لا تقتصر إعادة التأهيل على الأشخاص ذوي إعاقات أو عاهات بدنية طويلة الأجل، بل هي بالأحرى خدمة صحية أساسية تُقدّم إلى أي شخص يعاني من حالة صحية أو عاهة أو إصابة حادة أو مزمنة تقيد قدرته على تأدية وظائفه، وينبغي بالتالي إتاحتها لكل من يحتاج إليها.

وإعادة التأهيل ليست خدمة صحية ترفيهية تُتاح فقط لمن يستطيعون تحمّل تكاليفها، ولا خدمة اختيارية تُجرب حصراً في حال عجز سائر التدخلات المنفّذة عن الوقاية من حالة صحية ما أو علاجها.

بل ينبغي أن تُتاح للجميع تدخلات مناسبة التوقيت وعالية الجودة ومعقولة التكلفة في مجال إعادة التأهيل من أجل تحقيق مجمل الفوائد الاجتماعية والاقتصادية والصحية التي تنطوي عليها، مما يعني في حالات كثيرة الشروع في خدمات إعادة التأهيل بمجرد ملاحظة وجود حالة صحية ومواصلة تقديم خدمات إعادة التأهيل إلى جانب التدخلات الصحية الأخرى.

1-تعريف التأهيل :

- للتأهيل عدد من تعريفات منها أول تعريف جاء من **المجلس القومي للتأهيل** في الولايات المتحدة الأمريكية عام **1944** وهو تلك العملية التي تسعى إلى أن تحقق للمعاق أقصى ما يمكن من الاستفادة من طاقاته البدنية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية.

-ثم جاء تعريف **هاملتون** عام 1950 وهو عملية تهدف الى تقدير القدرات النافعة لدى الفرد المعوق وتنميتها والاستفادة منها.

-ثم جاء تعريف **منظمة الصحة العالمية** عام 1969 وهو الاستخدام المشترك والمنسق للوسائل الطبية والاجتماعية والتعليمية والمهنية لتدريب وإعادة تدريب الفرد المعاق الى اعلى مستوى ممكن لقدراته الادائية.

-**في اتفاقية منظمة العمل الدولية** "بشأن إعادة التأهيل المهني والتوظيف (المعوقين)" التي تم تبنيها في عام 1983، يعتبر الغرض من إعادة التأهيل المهني "هو تمكين المعوق من الحصول على عمل مناسب والاحتفاظ به والارتقاء به، وبالتالي تعزيز دمج أو إعادة دمج هذا الشخص في المجتمع."

التأهيل هو مجموعه من البرامج والخدمات التي تؤدي من جانب فريق عمل متعدد التخصصات بهدف تمكين الشخص المعاق من سد النقص الذي نتج عن إصابته سواء كانت على جانب محدد من القدرات والمكونات (الجسمية والنفسية والعقلية والحسية والسلوكية).

ومن جانب آخر فإن التأهيل لا يعني التركيز على برنامج أو خدمة واحدة بحد ذاتها كما هو الحال في التأهيل التربوي أو المهني أو الطبي لان جميع المصابين بحالة عجز ينشأ لديهم احتياجات خاصة في جميع مكوناتهم الشخصية في البيت أو المدرسة أو المجتمع والى آخر

ثانيا -أهداف التأهيل:

-العمل على توفير كافة البرامج والانشطة اللازمة لتأهيل الافراد المعوقين.

- التخفيف قدر الامكان من الاثار السلبية الناجمة من العجز .

- العمل على اكتشاف القدرات والميول والاستعدادات التي تتوفر لدى الافراد المعوقين .

- مساعدة الشخص المعاق على إن يؤدي وظيفته او دور يتلاءم مع نوع ومستوى العجز .

-دمج المعوقين في المجتمع دمجا متكاملا وشاملا .

-العمل على توعية المجتمع بالإعاقات المختلفة وأسبابها وطرق الوقاية منها.

ثالثا-مبادئ التأهيل:

ان كلمة مبدا تعني الاصل او المنشأ او المنبع وهي نقطة البداية للتفكير او العمل او الحركة او القياس، ومن الناحية المهنية يعرف المبدأ بأنه نظام عمل او سلوك متقن ومقبول ومتفق على ضرورية احترامه والتقيّد به من الجانب العاملين في المجال المهني ومن أهم المبادئ المهنية ما يلي :

1- الفردية: فان مبدا الفردية يعني ان من الضروري على أخصائي التأهيل أن يتعامل مع الشخص المعاق على انه انسان له شخصيته وميوله وقدراته واستعداداته الخاصة التي تعبر عن حالة فريدة تنفرد في مكوناتها و ظروفها الذاتية والبيئية واحتياجاتها التأهيلية الخاصة. وان البرنامج التربوي الفردي يعد من المعالم البارزة في تطوير التربية الخاصة.

2-الوقاية هي الاساس والدمج هي الغاية: الوقاية تعتبر الاساس الذي يجب ان تخدمه البرامج والانشطة التأهيل للحصول الى الهدف المنشود الا وهو دمج المعوق في المجتمع الذي يعتبر الغاية الاساسية من عملية التأهيل.

3-تأهيل القدرات وليس عالج العجز: ان اهم ما يجب على العاملين في مجال تأهيل المعوقين عمله هو الانتباه والتركيز على القدرات المعوق وليس على جوانب القصور والضعف لديه(عجز) فالعجز قد يكون دائما وقد يصعب عالج او قد لا يعالج ابدا ولكن القدرات يمكن البناء عليها وتطويرها وتحسينها وتوظيفها في عملية التأهيل ان القصور في الجسم والعجز لا يجب ان يمنع الشخص من استخدام قدراته العقلية او الحسية.

4- التأهيل حق للمعوق وليس منة من احد : التأهيل حق من حقوق المعوقين وحثت المجتمعات والدول على الالتزام بتوفير كافة البرامج والخدمات التي يسر حصول المعوقين على هذه الحقوق. من خلال منظماتها الرسمية والاهلية وتوفير كافة الفرص لكل معاق لتلقي التدريب والتأهيل المناسب وهذا حقا من حقوقهم بل واجبا وليس منة اة حسنة

5-التأهيل عملية مهنية علمية وليس خدمة انسانية : عملية تتضمن مجموعة من الاجراءات والخطوات التي تبني على اسس علمية بدءا من مرحلة الاكتشاف المبكر والتشخيص والتأهيل الطبي والنفسي والاجتماعي والتربوي والمهني و ثم التشغيل والدمج والمتابعة وما تتضمنه كل خطوة من هذه الخطوات من اجراءات وما تتطلبه من معلومات ومهارات مهنية خاصة.

6- الاستقلال المعيشي والاعتماد على الذات : الهدف الاساسي من التأهيل هو الوصول بالفرد المعاق الى اقصى درجة تمكن من الاعتماد على الذات والاستقلال المعيشي تمهيدا لدمجه في الحياة اليومية للمجتمع ولا يأتي الا من خلال:

-تأهيل الشخص المعاق بدنيا ونفسيا واجتماعيا ومهنيا ليكون قادرا على الاعتماد على الذات بجميع المهام.

ب- تأهيل اسرة الفرد المعاق وارشادها وذلك بهدف الاستيعاب وتقبل المعاف

ت- تعديل الاتجاهات المجتمعية نحو المعوقين ونحو زيادة فرص قبولهم

ث- تأهيل المجتمع وذلك من خلال ما يعرف بتحرير البيئة من العوائق الطبيعية لتمكين المعاف من التفاعل بحرية

ج- اصدار التشريعات والقوانين والأنظمة الملزمة والتي تحدد حقوق وواجبات المعوقين

7- المشاركة وحق تقرير المصير: ان مبدأ المشاركة وحق تقرير المصير تكفلة التشريعات والقوانين وتكفلة كذلك الاسس المهنية والوظيفية لكافة برامج وخدمات التأهيل وقد نصت على ضرورة مشاركة المعوقين واسرهم في مختلف الأنشطة والبرامج التي تخص ابنائهم المعوقين

8- الدمج وتكافؤ الفرص: يرتبط مفهوم الدمج بمبدأ تكافؤ الفرص فكلما زاد الاتجاه نحو الدمج كلما ادى ذلك الى تطبيق قوانين تكافؤ الفرص وكلما طبقت قوانين تكافؤ الفرص كلما امكن ادماج المعوقين في المجتمع بشكل اكبر يعني اتاحة المجال لجميع المعاقين لكي يشاركوا في جميع فعاليات وأنشطة المجتمع.

4-متطلبات التأهيل : توفير أدوات التقييم والتشخيص تعتبر عملية التقييم والتشخيص من العمليات الأساسية اللازمة لجميع البرامج والأنشطة التأهيلية ، وهي المرحلة الأولى التي تعتمد عليها مراحل التأهيل المختلفة . التقييم كما يراها السرطاوي : هي عملية لجمع معلومات عن الشخص باستخدام أدوات وأساليب مناسبة وبطرق متنوعة لاستخدامها في عملية التشخيص التي يتم فيها الحكم على طبيعة الإعاقة ونوعها ودرجتها باستخدام المعلومات التي تم جمعها من عملية التقييم.

التقييم

ويرى الخطيب : إن التقييم عملية ضرورية لتحديد مستوى الأداء الحالي للشخص المعاق وتحديد الوضع التأهيلي المناسب وتحديد مدته والأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للبرنامج والخدمات المساندة المطلوبة لتحقيق الأهداف

وتتم عملية التقييم من خلال مجموعة من الدراسات التفصيلية التي يمكن إن تعطي صورة واقعية وموضوعية عن الجوانب الشخصية والبيئية والاحتياجات التأهيلية في ضوء المعطيات التي تكشف عنها هذه الدراسات وتتمثل في دراسات التقييم الطبي والنفسي ودراسات التقييم الاجتماعي والمهني والتعليمي التربوي ، أما التشخيص هو عملية تهدف إلى اتخاذ قرار تحدد بموجبه نوع ودرجة الإعاقة والاحتياجات التأهيلية والبرنامج التأهيلي المطلوب

ويمكن تقسيم عمليات التقييم إلى مستويات التالية :

1-التقييم الأولي : أي التقييم في مرحلة ما قبل الانخراط في البرنامج التأهيلي بهدف تكوين صورة أولية عن وضع الشخص المعاق قبل التحاقه ببرنامج التأهيل .

2-التقييم أثناء البرنامج التأهيلي : وهي عملية مستمرة تهدف إلى التعرف على مدى تحقيق البرنامج للأهداف المطلوب تحقيقها والتعرف على صعوبات التي تواجه المعاق أثناء البرنامج ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها ، وتختلف طبيعة الإجراءات التقييمية والأدوات المستخدمة فيه وفقا للبرنامج.

3-التقييم في نهاية برنامج التأهيل (التقييم النهائي): هو عملية تهدف إلى التعرف على المستوى الذي وصل إليه الشخص المعوق وتحديد الخطوات والإجراءات اللاحقة للبرنامج لتحديد مستوى جديد من برنامج التأهيل التربوي أو تقرير كفاءة وقدرة الشخص المعوق على الأداء المهني للمهنة التي تدرب عليها واستعداده ومقدرته على العمل في سوق العمل وقدرته على التكيف والاستمرار بالعمل.

5-توفير البرامج والمناهج

البرامج هي الخطوط العريضة للأهداف والخطط والإجراءات اللازمة لإنشاء وتجهيز وتشغيل مؤسسات تأهيل المعوقين. أما المناهج فهي تعبر عن الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق وتنفيذ البرامج. أن برامج تأهيل المعوقين تختلف تبعا لاختلاف الاحتياجات التأهيلية الخاصة ، ويمكن وفقا لذلك تصنيف البرامج إلى ما يلي :

1-برامج التأهيل الطبي وهو من البرامج الأساسية لتأهيل المعاقين التي تعنى بالجوانب المرضية سواء تلك المسببة للعجز أو تلك التي يمكن أن تنشأ عن العجز . وتستخدم برامج التأهيل الطبي العديد من الوسائل من أهمها التدخلات العلاجية ، العمليات الجراحية

2-برامج التأهيل النفسي والاجتماعي : أن الاتجاه الحديث في التأهيل يركز على تأهيل أو إعادة تأهيل الشخص في جميع جوانب الشخصية ويحتاج الشخص المعاق في هذه المرحلة إلى خدمات مرشد التأهيل أو الأخصائي النفسي ، كما أن الإصابة بالعجز قد تترك آثار سلبية على تكيف الشخص المعاق وعلاقاته الاجتماعية داخل المنزل وخارجه . وتجدر الإشارة هنا إلى إن برامج التأهيل النفسي والاجتماعي لا يجب أن تركز على الشخص المعاق فقط بل يجب أن تشمل أسرته التي تتأثر بشكل مباشر وكبير بإعاقته .

3-برامج التأهيل التربوي : يعتبر التأهيل التربوي من أهم البرامج في عملية التأهيل ويعني توفير البرامج التربوية والتعليمية الخاصة في البيئات التربوية الملائمة للاحتياجات التربوية للأفراد المعوقين ، ويشترط في هذه البيئات أن تكون أقل تقييدا . وتختلف برامج التأهيل التربوي في مضمونها ووسائلها وأساليبها بالاختلاف فئة الإعاقة ودرجة الإعاقة وطبيعة الاحتياجات التربوية الخاصة للشخص المعاق .

4-برامج التأهيل المهني : تهدف برامج التأهيل المهني إلى استثمار وتوظيف قدرات وطاقات الشخص المعوق وتدريبه على مهنة مناسبة يستطيع من خلالها الحصول على عمل مناسب يساعده في تأمين متطلباته الحياتية والاستقلال المعيشي

6-توفير التشريعات والقوانين والأنظمة

تعتبر التشريعات والقوانين والأنظمة من المتطلبات الأساسية والمهمة لتأهيل المعوقين وضمان وتأمين حقوقهم في الرعاية الصحية والاجتماعية والتعليم والعمل والتأهيل والتدريب المهني . وقد ظهرت هناك خلافات واضحة بين دول العالم حول موضوع التشريعات للمعوقين حيث انقسمت إلى فريقين :

يرى الفريق الأول إن تكون تشريعات المعوقين جزء من القوانين العامة للمجتمع ، أي أن تتضمن القوانين والتشريعات العامة التي تعالج قضايا جميع فئات المجتمع

الفريق الثاني فقد رأى ضرورة إصدار وسن قوانين وتشريعات خاصة بالمعوقين حتى لا يكون هناك أي مجال للخلاف في التطبيق وإلزام جميع مؤسسات المجتمع بتنفيذ بنود القانون . وقد قدم الخطيب التوصيات التالية للحاجات والتطلعات المستقبلية المرتبطة بالتشريعات في العالم العربي :

- 1- ضرورة العمل على تطوير آليات لتنفيذ القوانين
- 2- ضرورة إن تكون التشريعات متكاملة ومتلائمة للواقع المحلي للمجتمع .
- 3- ضرورة وضع تفسيرات واضحة ومحددة وتفصيلية للمفاهيم والنصوص الواردة في التشريع.
- 4- ضرورة وضع آلية عمل للإشراف والمتابعة والمساءلة
- 5- ضرورة توفر التخصصات الفنية اللازمة
- 6- ضرورة توفر التخصصات الفنية اللازمة.
- 7- تجهيز مراكز التأهيل المهني:

يعتمد تجهيز مراكز التأهيل والتدريب المهني على وظيفة المركز وحجمه وفئات المنتفعين من خدماته، وأنواع البرامج والأنشطة المهنية التي تتوفر فيه

رابعاً - أنواع التأهيل:

1-أنواع التأهيل من حيث الفئات المستهدفة

يشتمل التأهيل من حيث الفئات المستهدفة على الأنواع الثلاثة التالية- :

1-التأهيل المبني على الفرد

2-التأهيل المبني على الأسرة .

3-التأهيل المبني على المجتمع

2 - التأهيل من حيث البرامج والأنشطة التأهيلية :

يشتمل التأهيل من حيث البرامج والأنشطة التأهيلية على الأنواع الخمسة التالية- :

1- التأهيل الطبي

2 -التأهيل النفسي

3- التأهيل الاجتماعي

4- التأهيل التربوي والتعليمي

ان برامج التأهيل المهني تعتبر من البرامج ذات الأهمية الخاصة في تأهيل ذوي الإعاقة الفكرية وذلك لأن هؤلاء الأفراد ال يمتلكون القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم الاجتياز مراحل التعليم الأكاديمي حتى النهاية ان الهدف الأساسي من برامج التأهيل المهني لهذه الفئة هو تدريبهم على مهن مناسبة لقدراتهم وميولهم واستعداداتهم وذلك بغرض ايجاد فرص عمل لتشغيلهم

خامسا خطوات التأهيل المهني لذوي الاعاقة

1-مرحلة التربية المهنية:

يحتاج الأفراد ذوو الاعاقة إلى التربية المهنية التي تساعد على اكتساب المعلومات والخبرات الأساسية التي يحتاجونها في عملية التدريب المهني, وتبدأ التربية المهنية لذوي الاحتياجات الخاصة في مرحلة عمرية مبكرة, ولعل ذلك يرجع إلى أن ذوي الإعاقة العقلية يحتاجون وقتاً طويلاً نسبياً لاكتساب المعلومات والخبرات المهنية, ومن أهم أهداف التربية المهنية: تنمية حواس الطفل, وتنمية مهاراته الحركية الكبيرة والدقيقة, وتدريبه على تحمل بعض المسؤوليات المناسبة للعمل مثل ترتيب الأدوات .

2-مرحلة الإرشاد المهني:

يقصد بالإرشاد المهني مساعدة الأفراد ذوي الاعاقة على اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله, ومساعدته على التدريب عليها والعمل فيها, والتوافق معها, والرضا بها, ويتكون الإرشاد المهني من خمس خطوات رئيسة وهي كما يلي:

- (1) التعرف على قدرات واستعدادات وميول واتجاهات الفرد المعوق.
- (2) التعرف على طبيعة العمل وظروفه ومسئولياته والمهارات المطلوبة لأدائه.
- (3) توجيه الفرد المعوق إلى العمل المناسب له عن طريق الموائمة بين قدراته وشروط العمل.
- (4) مساعدة الفرد المعوق على الالتحاق ببرنامج التدريب الذي يكسبه الخبرات والمعلومات اللازمة لأداء العمل.

(5) مساعدة الفرد المعوق على الالتحاق بالعمل الذي تدرب عليه, ومتابعته بعد ذلك حتى يتوافق معه ويرضى عنه.

ويشارك في عملية الإرشاد المهني كل من الوالدين, والمرشد المهني, وأخصائي التأهيل, والمدرّب, والفرد المعني بالإرشاد, وتتركز مهمة هذا الفريق في وضع خطة المستقبل المهني للمعوق, واتخاذ إجراءات تنفيذها, وتقويم أهدافها القريبة والبعيدة, وإجراء التعديلات عليها إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وهناك عدة خطوات يجب مراعاتها في عملية الإرشاد المهني أهمها ما يلي:

- (1) اختيار المهن التي يحتاجها المجتمع.

(2) القيام بالتوجيه المهني للمعوق في ضوء قدراته وحاجاته, مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع المحيط به.

(3) اختيار المهنة التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل.

(4) ضرورة إشراك الوالدين في اختيار المهنة المناسبة لابنهما.

(5) ضرورة تنمية المهارات المهنية لدى الفرد المعوق بشكل متواصل حتى يستمر بها.

(6) ضرورة متابعة المعوق للتعرف على مدى توافقه مع المهنة التي تدرب عليها, ومدى رضائه عنها .

-3مرحلة ما قبل التأهيل المهني:

يتم خلال هذه المرحلة تزويد المعاق بالمهارات اللازمة التي تمكنه من البدء في التدريب المهني المنتظم على مهنة معينة تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله, أو مزاولة مهنة مساعدة لا تحتاج كفاءة مهنية معينة, وقد أطلق على هذه المرحلة مسميات أخرى مثل مرحلة التهيئة المهنية, أو مرحلة الإعداد للعمل, وتهدف هذه المرحلة إلى ما يلي:

(1) معرفة ميول المعاق للمهن المختلفة.

(2) تكوين الحس العملي لدى المعاق وتنمية قدراته المهنية والعملية والعمل على تطويرها حتى تساير سوق العمل في المجتمع المحلي.

(3) تهيئة المعاق للتدريب على مهن مختلفة لتأمين معيشته والاعتماد على ذاته

-4مرحلة التدريب المهني:

تعتبر عملية التدريب المهني جزء لا يتجزأ من برنامج تأهيل المعوقين, حيث يتم في هذه المرحلة تعريض المعوق للخبرات المناسبة, وتزويده بالمهارات المختلفة اللازمة للقيام بعمل معين, ويشتمل نظام تأهيل المعوقين في أي مجتمع على عدة أنظمة للتدريب المهني أهمها ما يلي:

أ- التدريب داخل مركز أو مؤسسة للتأهيل:

يتميز هذا النظام بأنه يشتمل على المهن والحرف الأساسية التي يعمل في إطارها هذا المركز, والتي تتاح لها فرص التوظيف في المجتمع, كما تتميز هذه المراكز بأنها مفيدة في الإعداد المهني للمعوق, وفي تزويده بالمهارات اللازمة, ومساعدته على تكوين سلوك مهني, بالإضافة على معرفة قدراته المهنية من خلال عملية التقويم المهني التي تتم في هذه المراكز.

ب- التدريب خارج مركز التأهيل:

ينقسم التدريب خارج مركز التأهيل إلى قسمين رئيسيين هما: التدريب الرسمي, والتدريب غير الرسمي, وهما كما يلي:

- 1- **التدريب الرسمي:** وهو يشير إلى التدريب الذي يتم في معاهد نظامية مثل المدارس الفنية، والمعاهد العالية، والجامعات، والمعاهد التي تقدم التدريب بصورة منتظمة تحت إشراف إحدى الهيئات الحكومية.
- 2- **التدريب غير الرسمي:** وهو يشير إلى التدريب الذي يتم في مكاتب للتأهيل حيث يتم تدريب المعوق في برامج غير رسمية داخل المجتمع مثل: التدريب في المصانع والمؤسسات، والتدريب في الورش الخاصة الموجودة في المجتمع.

سادسا-معوقات عملية التأهيل المهني

- على الرغم من الجهود المبذولة لتدريب هذه الفئة ودمجها في المجتمع. وتبقى النظرة المجتمعية للمعاق العائق الأكبر أمام تشغيله، خصوصاً في القطاع الخاص الذي يهتم بالإنتاجية، فضلاً عن مخاوف من استغلال المعاق والأجور المتدنية وأسباب أسرية أخرى. أن من أهم المعوقات:
- 1- عدم تهيئة بيئة العمل بشكلٍ كافٍ يتناسب مع المعاقين
 - 2- غياب التدريب المناسب مع متطلبات سوق العمل وتغيراته
 - 3- ثم اتجاهات المديرين السلبية بأن المعاق شخص غير قادر أو منتج
 - 4- إضافة إلى التخوف من وضع المعاق في ما يتعلق بإصابات العمل.
 - 5- كما تشتمل المعوقات التخوف من الاستغلال في العمل،
 - 6- وعدم تعاون زملاء العمل معهم،
 - 7- وأيضاً عدم مناسبة العمل للمعاق وقدراته
 - 8- والحماية الزائدة من ولي الأمر تجاه ابنه المعاق،
 - 9- إضافة إلى مشكلة المواصلات إلى أماكن العمل.
 - 10- في المنافسة الشديدة في السوق،
 - 11- واهتمام أصحاب العمل بالإنتاج بعيداً عن القضايا المجتمعية.
 - 12- ويضاف إلى المعوقات سابقة الذكر، تخوف بعض أولياء الأمور من قطع مخصصات الضمان الاجتماعي الممنوحة لأبنائهم ذوي الإعاقة عند حصولهم على عمل مع تدني الأجر المدفوع،
 - 13- غياب الوعي المجتمعي بقضايا الأشخاص ذوي الإعاقة الذهنية،
 - 14- عدم تلقي الأشخاص ذوي الإعاقة الذهنية الحوافز الكافية في العمل وحصولهم على أجور متدنية الحالي ،
- على الرغم من أهمية خدمات الدعم، يجب ألا ننسى أبداً أن إعادة التأهيل، كما أنه لا ينبغي أبداً، وفي أي مرحلة، أن تكون مجرد شكل سلبي من العلاج، بل هي عملية يوجهها بنشاط الشخص المعاق، يعتبر التشخيص والمشورة والعلاج وأشكال الدعم الأخرى يمكن في أحسن الأحوال أن تكون مساعدة في السعي لتحقيق أهداف محددة ذاتياً، ومن الناحية المثالية، لا تزال مهمة هذه الخدمات هي تحديد الخيارات المختلفة المتاحة للعمل والخيارات التي يجب أن يقررها الأشخاص ذوو الإعاقة بأنفسهم في النهاية قدر الإمكان.

وتركز إعادة التأهيل تركيزاً شديداً على الشخص، مما يعني أن التدخلات المختارة فيما يخص كل فرد تستهدف أهدافه وتفضيلاته. ويمكن تقديم خدمات إعادة التأهيل في أماكن مختلفة عديدة، من قبيل المستشفيات للمرضى الداخليين أو المرضى الخارجيين، والعيادات الخاصة بالعلاج الطبيعي أو المعالجة المهنية للمرضى الخارجيين، والمرافق المجتمعية مثل منزل الفرد أو المدرسة أو مكان العمل.

وتتألف القوة العاملة في مجال إعادة التأهيل من مختلف العاملين الصحيين، ومنهم على سبيل الذكر لا الحصر أخصائيو العلاج الطبيعي، والمعالجون المهنيون، وأخصائيو علاج عيوب النطق واللغة، وأخصائيو السمعيات، وأخصائيو المقاوم وأخصائيو البدليات، وأخصائيو علم النفس السريري، والأطباء المتخصصون في شؤون الطب الفيزيائي وإعادة التأهيل، وكادر التمريض العاملون في إعادة التأهيل. وقد يؤدي العديد من العاملين الصحيين الآخرين، من قبيل الممارسين العاملين والجرّاحين والعاملين الصحيين المجتمعيين، دوراً مهماً في إعادة تأهيل الأشخاص.

ثانياً: التوجيه المهني.

تمهيد: تعود كلمة توجيه Guidance إلى عام 1530 وتعرف بأنها عملية توجيه السلوك. ويمكن تعريف التوجيه المهني بأنه برنامج إنمائي شامل يهدف إلى مساعدة الأفراد على اتخاذ وتنفيذ خيارات تعليمية ومهنية مستنيرة وبعبارة بسيطة، هو رحلة ينمو فيها الناس لاتخاذ قرارات ناضجة ومستنيرة. فالتوجيه المهني فعل توجيهي أو يبين الطريقة، وهو فعل التماس المشورة.

التوجيه المهني هو التوجيه الذي يعطى للأفراد لمساعدتهم على اكتساب المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرة اللازمة لتحديد الخيارات المهنية وتضييق نطاق اتخاذ قرار مهني واحد هذا القرار المهني يؤدي إلى تحقيق رفاههم الاجتماعي والمالي والعاطفي

1-تعريف التوجيه المهني

ويعرف **التوجيه المهني** أيضاً على أنه العملية التي يتبين من خلالها الفرد حظوظه في النجاح في الميدان سواء في تخصص مهني معين، وفي درجة ما من التأهيل.

تتركز نقطة اهتمام **التوجيه المهني** في جملة القابليات العملية للفرد بغية توجيهه نحو مهنة محددة، أو على الأقل نحو نموذج من المهن محدد من قبل وإعادة تكييفه مع مهن جديدة إذا لزم الأمر.

ويذهب **Super** في كتابه **سيكولوجية المهن The 1957 careers of psychology** إلى أن التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد على إنهاء وتقبل صور متكاملة لذاته، وملائمة لدوره في عالم العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصور في العالم الواقعي، وأن يحولها إلى حقيقة واقعية بحيث تكفل له السعادة والمجتمع المنفعة.

وعرف التوجيه المهني في الاتفاقية العربية 1977 على أنه النشاطات الرسمية التي تهدف إلى إرشاد وتوجيه المجتمع بفئاته المختلفة لفرص العمل المتاحة أمام أفرادها، والتي تتناسب مع مهاراتهم وميولهم وقدراتهم النفسية الجسمانية، ولتوجيههم إلى فرص التدريب المتاحة لأعدادهم للعمل المناسب لهم

وبصفة عامة التوجيه والإرشاد المهني بمثابة عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة والمتفاعلة فيما بينها بما يشكل حالة من التكامل حيث تشمل هذه العمليات ما يلي:-

- اختيار المهنة المناسبة على أساس ما يتمتع به الفرد من ميول وقدرات .
- الإعداد والتدريب على المهنة المختارة- .
- الالتحاق بالمهنة حيث يقتضي ذلك الإحاطة بمجالات العمل المختلفة للمهنة وبوسائل إعانة الفرد للالتحاق بها- .
- التقدم والتطور في المهنة من خلال تبصير الفرد بما يطرأ على مهنته من تقدم وتطور وتجديد وتعريفه بالطرق التي تساعد على الترقى في مهنته
- أنها عملية مدروسة ومخططة تتضمن المعرفة الشاملة والبعد المهني والتدريبي حيث تهدف هذه العملية إلى بناء الإنسان كما ونوعا، وانه لكي تكون عملية التوجيه والإرشاد المهني ناجحة لابد للمرشد المهني من أن يكون على دراية وعلم وتأهيل من أجل أنجاح هذه العملية، كذلك لابد أن تتضمن عملية التوجيه والإرشاد المهني القدرة على التمييز بين الأفراد والفروق الفردية من أجل تلبية الاحتياجات والقدرات والاستعدادات لكل فرد بمفرده وكذلك من أجل ديمومة التوجيه والإرشاد المهني حيث أنها عملية مستمرة مدى الحياة ولا تنتهي في مرحلة من المراحل أي أن لها صفة الاستمرارية.

2-مبادئ التوجيه المهني

- مراعاة الفروق الفردية.
- التأكيد على حرية الفرد في الاختيار المهني
- الإحاطة بحقيقة تنوع المهن: لكل مهنة متطلباتها التي تستدعي من الفرد التأمل والتفكير والدراسة الرعائية حتى يتحسن الاختيار.

3-أسس التوجيه المهني

إن عملية التوجيه المهني ليست بالعملية التي تعتمد على الاجتهاد والرغبات الشخصية :

- 1-النظر إلى الفرد على أنه ذات متميزة وبالرغم من التشابه بين البشر جميعا في شخصياتهم ، فان ثمة حقوق بينهم في النواحي العقلية والجسمية .
- 2- احترام الفرد والاعتراف بكرامته وحقه في اختيار المهنة المناسبة .

3- مساعدة الأفراد على تبني الموضوعية والعملية في تفكيرهم وسلوكهم، بدال من الطموح الذي ال يستند إلى أساس واقعي .

4-مساعدة الأفراد لمعرفة مصادر قوتهم وضعفهم عند اتخاذ القرار المناسب الاختيار المهنة .

5-ألا يختار الفرد مهنة لمجرد أنه رأى المهنة ناجحة أو أنه رأى أشخاص ناجحين فيها لينبغي أن ينقاد أمام الآخرين أو أن يدخل مهنة لمجرد التقليد .

إن التوجيه المهني للأفراد ضروري لتحقيق أهداف المجتمع ومواجهة مطالب نموه الاقتصادي والاجتماعي فالمجتمع بحاجة مختصين في مختلف المجالات وان توجيه الأفراد يساعدهم في اختيار الأعمال والوظائف التي تعود على المجتمع بالنفع والفائدة.

4-خصائص التوجيه المهني

والتوجيه المهني بهذا هو عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة المتكاملة ، نلخصها فيما يلي:

-اختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من ميول وقدرات وسمات- .

-الإعداد والتدريب على المهنة المختارة وهذا يقتضي المعرفة بنوع التدريب ومدته ومكانه وشروطه

- الالتحاق بالمهنة وهذا يتطلب الإحاطة بمجالات العمل المختلفة للمهنة المختارة وبوسائل معونة الفرد على الالتحاق بها.

-التقدم في المهنة ويكون ذلك بتبصير الفرد بما يطرأ على مهنة من تقدم وتغير وتطور وتجديد أو بتعريفه بالطرق التي تساعد على الترقى في مهنته وهذا نوع من التدريب تهتم به البلدان الناهضة اهتماما كبيرا ولا تقتصر مهمة التوجيه المهني على مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تناسبه بل تتجاوز ذلك إلى النصح له بالابتعاد عن مزاولة مهنة معينة.

5-أهداف التوجيه المهني

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

-ارتفاع نسبة النجاح والتقدم

مجالات العمل والدراسة، وبالتالي التقليل من الفشل الدراسي شعور الفرد بالرضا عن عمله أو دراسته -يؤدي التوجيه السليم إلى زيادة الإنتاج كما وكيف

-كما يؤدي الى انخفاض نسبة البطالة

-انخفاض معدلات حوادث العمل وإصاباته

يؤدي التوجيه المهني إلى زيادة مهارة العامل مما يساعد على ارتفاع مستوى المعيشة- .

يلعب التوجيه المهني دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف التعلم مدى الحياة والاندماج الاجتماعي وتحسين جدوى ومردودية سوق العمل والتنمية الاقتصادية.

أ- المستوى الفردي

- تلبية حاجات الفرد

- تلبية حاجات المجتمع.

- - توسيع آفاق معارفهم فيما يتعلق بعالم العمل المهني .

- إدراكهم للعوامل المؤثرة في عالم العمل .

- إدراكهم للقيم المهنية المرتبطة بالعمل والحياة.

ب- سوق العمل والتنمية الاقتصادية

-يساعد على دعم التشغيلية وتحسين مردود منظومة التربية والتدريب

- .يساعد على تحسين استغلال آليات التشغيل والإدماج المهني- .

- تحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات سوق العمل

إذن عندما يتم إعادة تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع وتوجيههم يتم تحقيق الهدف الحقيقي والغرض من إعادة التأهيل فعلياً. وهكذا يبقى الهدف من برامج إعادة التأهيل المهني في نهاية المطاف إيجاد وظيفة وبالتالي المشاركة في سوق العمل المحلي، و تطوير قدراتهم الوظيفية ومهاراتهم المهنية ، فإن التركيز الرئيسي لخدمات دعم التوظيف يكمن في جانب بيئة العمل وبالتالي على التكيف.

من هنا يمكن القول أنه أصبح الإدارة الموارد البشرية دور كبير في المنظمات المعاصرة ، وفي رسم استراتيجيتها فهي الجهة المسؤولة عن تنظيم علاقات العمل بين المنظمة والموارد البشري واصبح دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة له بعد استراتيجي ضمن سياسة الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التعامل مع مواردها البشرية ، لأن العنصر البشري يعتبر رهان المنظمة وسلاحها للبقاء والاستمرار ولأن رضا المستهلك مرتبط برضاه من خلال ما تقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة و ذلك لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في النشاط و النجاح و رفع الأداء الاقتصادي و البشري للمؤسسة .

- باختتامنا لهذه المطبوعة المفصلة حول إدارة الموارد البشرية، يمكننا الخروج بعدة نقاط افادتنا في مسارنا المعرفي :
- تشير إدارة الموارد البشرية (HRM) إلى وظيفة المؤسسة المسؤولة عن إدارة القوى العاملة. ويمكن إرجاع تطور إدارة الموارد البشرية إلى أوائل القرن العشرين عندما كان التركيز على ضمان الامتثال لقوانين العمل. مع مرور الوقت، تطور دور إدارة الموارد البشرية ليصبح أكثر استراتيجية واستباقية في موازنة رأس المال البشري مع أهداف وغايات المنظمة.
 - عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، يرجع هذا التطور إلى مختلف الظروف والتغيرات التي تطرأ أثناء كل حقبة زمنية، والتي فرضت على المؤسسة تجديد أفكارها وتحديث نظرتها للعنصر البشري، فاهتمت تدريجياً بظروف العاملين بعد أن كانت تعتبره مجرد آلة، إلى اعتباره شريكاً مهماً في العملية الإدارية. ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي تمثل تلك الإدارة التي تسعى إلى الحصول على المورد البشري وتطويره والحفاظ عليه من خلال مجموعة من الوظائف. ومن خلال تطور اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تغير موقعها في الهيكل التنظيمي حتى وصل إلى الارتباط المباشر بالإدارة العامة.
 - تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من تحقيق الأداء المتميز وتطوير مهارات العاملين إلى الحفاظ على رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - إدارة الموارد البشرية ليست مجرد مجموعة من الوظائف الإدارية، بل هي استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير وتنظيم العنصر البشري. ولتحقيق هذه الأهداف، تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية عدة أنشطة مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وتنظيم الرواتب والمكافآت وإدارة العلاقات العمالية.
 - إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولكن تركز اهتمامها على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالإفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:
 - تخطيط الموارد البشرية : ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها.
 - تحليل وتصنيف الوظائف : ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

- نظام الاختيار والتعيين : ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- إعداد خطة التدريب: ويتم خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- تصميم نظام الأجور والحوافز : ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم.
- تصميم نظام تقييم الأداء : ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام الفردي أو الجماعي للعاملين لديها
- وضع نظام الترقيات والنقل : وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- أمن وسلامة العاملين : وذلك بوضع نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- تقديم الخدمات للعاملين : وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة .

قائمة المراجع :

1- الكتب :

- إبراهيم العمري، الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر،1999.
- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دليل عملي، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر،2002.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2002،
- رافده الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري، الأردن ، 2009.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011.
- سعاد نائب برنوطي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان،2007.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2007.
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2002.
- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين طال، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2003.

- عمار بوحوش، النظريات الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت ، 2006.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، ط 1, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان،الأردن،2010.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،2008 .
- كاظم حمود خضير ، ياسين كاسب الخربشة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2007.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000 .
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت،2005 .
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار العيبكان للنشر و التوزيع , ط3 , المملكة العربية السعودية،2009.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001 .
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان، 2001.
- محمد بهجت , جاد الله كشك, المنظمات و أسس إدارتها , المعهد العالي للخدمة الاجتماعية , الإسكندرية , مصر،1999.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، عمان، 2008 .
- محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- سمير محمد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر ،2008.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- مدحت أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،2007.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , ط 1, عالم الكتب الحديثة ،الأردن،2009.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،2006 .

- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات علمية)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية، دار العجدية ، الجزائر،
- نجم الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية ، دار الزهران , عمان , الأردن، 2001.
- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

2- المذكرات :

- بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، اختصاص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، الجزائر، 2007.
- نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران السانبا، وهران، الجزائر، 2011.

3- المجلات :

- احمد قريني ، إدارة الموارد البشرية، المفهوم التطور والاستراتيجية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 2، 2019.
- حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة , مجلة العزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية , العدد 20 , العراق، 2015.
- محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ،- مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي، 2020.

- نذير سي احمد، بشير عامر، عادل مزوغ، دراسة تطبيقية الأدوات تخطيط الموارد البشرية حالة مؤسسة سيفيتال، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 16، العدد 01، جوان، 2019،

4- مواقع الانترنت:

<http://www.syrianvestmentmap.org/FEBTH/file/Report/SI12007.po/> (الساعة 12:30)
على 02/28 2017 يوم

5- المراجع الأجنبية:

- Bélanger, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Approche systémique, 1ed Gaétan moun, Québec, 1984.
- Felix A.Negro, Public personnel Administration. New York: hest, Rinehart and Winston, inc. 1959
- Jean marie Peretti, RESSOURCE HUMAINE ET GESTION DES PERSONNES, 7ème édition, Vuibert, paris, France, 2009
- John W : NEWSTROM, Organizational Behaviour, Boston: Mc Grew – Hill Higher Education, 2002,
- Wendel Frencls, The Personnel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Company, 1970