**الفصل الأول التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية**

**الباب الاول:**

**مراحل التعامل مع الموارد البشرية :**

**1- التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية :**

**المنظور الإسلامي - الإدارة العلمية - العلاقات الإنسانية - إدارة الأفراد - إدارة الموارد البشرية**

**2- إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم , الإستراتيجيات والأهداف )**

**تعريف إدارة الموارد البشرية - أهمية الموارد البشرية - رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية - أهداف الموارد البشرية - سياسات الموارد البشرية - خطط العمل**

**\* مراحل التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية :**

**أ- المنظور الإسلامي : بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولا وعملا في كتاب الله وسنة نبيه ، والأمثلة على ذلك كثيرة فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكما أو وليا   
أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام :**

**- مجالات التعيين والاختيار**

**- مجالات التعليم والتدريب**

**- مجالات المسئولية والتفويض.**

**- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.**

**- مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.**

**- مجالات توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها.  
المرتكزات القيادية في التعامل التي يقوم عليها الإسلام :**

**الوسطية - التفاعل مع المتغيرات البيئة - الانتماء إلى الجماعة - الإنسانية**

**ب- منهج الإدارة العلمية : رائدها ” فردريك تايلور“ الذي استخدم المنهج العلمي والموضوعي 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.  
\* أفكار مدرسة الإدارة العلم :   
- 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 .  
انتقادات مدرسة الإدارة العلمية :   
- تجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية.**

**- انحصرت وظيفة إدارة الأفـراد في التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بغض النظر حول ماذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.  
ج- منهج العلاقات الانسانية ( التون مايو ) :  
نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية, ورائداها (التون مايو) وعرفت تجاربه بتجارب الهوثرون  
منهج العلاقات الإنسانية :   
أن العاملين لا بد أن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل .**

|  |  |
| --- | --- |
| **منهج الإدارة العلمية** | **منهج العلاقات الإنسانية** |
| **العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل :  الآلات والمواد الخام .** | **العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.** |
| **لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقا لدراسة الحركة والزمن.** | **الإنسان اجتماعي بطبعه.**  **الموظف السعيد موظف منتج.** |
| **أهداف العامل أهدافاً اقتصادية فقط.** | **هناك حوافز أخرى يهتم بها العمل بالإضافة إلى الحوافز الاقتصادية.** |
| **تحقيق أهداف المنظمة يأتي في المقام الأول دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية أو النفسية والاجتماعية.** | **هناك عناصر أخرى إضافة إلى طريقة تصميم العمل تدفع العامل لزيادة الإنتاجية وأهمها ارتباطه بالجماعة وتفاعله معها .** |
| **التركيز على أهداف المنظمة** | **التركيز على رفاهية الأفراد** |

**انتقادات منهج العلاقات الانسانية : بالرغم ما أحدثته مدرسة العلاقات الإنسانية من تحول في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية ، إلا أنها لم تحقق إلا نجاحا محدودا (كما يرى بعض الباحثون) من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي ، أومن حيث زيادة معدلات الأداء أو الإنتاجية , ويعود ذلك في نظر الباحثين إلى عدة أسباب ..  
أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية :  
1) إن نتائج كثير من البحوث لا تؤيد مقولة ”أن العامل السعيد هو عامل منتج“.**

**2) تفترض عدم وجود اختلافات أوفروقات بين الأفراد، وهذا غير سليم، لوجود اختلافات بين الأفراد. فما يحفز إنسان لا يحفز شخصاً آخر.**

**3) تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وهي البناء الوظيفي وأنظمة وقواعد العمل والإجراءات واللوائح.**

**4) تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية.  
\* العوامل التي تحفز الأفراد في العمل :**

**عوامل تحفيز الأفراد كثيرة غير العلاقات الإنسانية مثل :**

**- طرق تقويم الأداء .**

**-الإغناء والتوسع الوظيفي .**

**- طريقة الاختيار التي تربـط بين مؤهـلات الفـرد واحتياجات العمل .**

**- خطط النمو والتقدم الوظيفي للفـرد ، .... الخ .**

**د- إدارة الأفراد : نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق اقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شئون الأفراد تسمى إدارة الأفراد.  
الفرق بين إدارة الأفراد كوظيفة وكقسم :**

|  |  |
| --- | --- |
| **إدارة الأفراد كوظيفة** | **إدارة الأفراد كقسم** |
| **إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة، فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه.** | **إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولي مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد. مثل توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.** |

**أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص :  
 توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.   
نشاطات إدارة الأفراد :   
تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف وهي:**

**- تحليل الوظائف وتوصيفها - اختيار الافراد   
- تحديد الاجور والحافز - تنمية وتطوير الافراد  
- حل مشاكلهم  
نواحي القصور في دور إدارة الأفراد :  
1) عدم التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المنظمة.**

**2) عدم التناسق والتكامل بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه.**

**3) عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد و نشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.**

**4) دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مفقود.**

**5) اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.   
هـ - التحول إلى إدارة الموارد البشرية : نتيجة للقصور في الجوانب السابقة من إدارة الأفراد،**

**بالإضافة إلى مواجهة المنظمات لظروف عمل جديدة اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية برز خلال فترة السبعينات من القرن الماضي مفهوم ”إدارة الموارد البشرية“ كمسمى بديل ”لإدارة الإفراد“ .**

**1- الظروف الاقتصادية الجديدة :**

**واجهت المنظمات ضغوطا من أجل :**

**- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين.**

**- ضـرورة تحسين نوعية المنتجات والخدمات.**

**- تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة.**

**- تنوع الأسواق داخليا وخارجيا.**

**2- الظروف الاجتماعية الجديدة :**

**- تنوع مصادر العمالة**

**- ارتفاع المستوى الثقافي للعمالة.**

**- زيادة الاحتياجات الإنسانية.**

**- تغير توقعات العاملين في المنظمات .**

**- التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان الحماية للعاملين.**

**3- الظروف التكنولوجية الجديدة:**

**واجهت المنظمات تغيرات جوهرية في :**

**- تقنية الإنتاج .**

**- نوعية وتكلفة الآلات والمعدات .**

**- إدارة الأعمال المكتبية.**

**- تطور شبكة الاتصالات .**

**- أنظمة المعلومات الإدارية .**

**4- الظروف الإدارية الجديدة :**

**ظهرت تطورات في نظريات وممارسة الإدارة نتيجة لمساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري وفي حل مشاكل الإدارة كعلم النفس والعلوم الاجتماعية، أسهمت هذه التطورات في ( نظريات القيادة ، الإدارة بالأهداف، أنظمة حلقات الجـودة، برامـج الجودة الشاملة ،...) بمناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معا .   
ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية ؟   
يعني تحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة وتجاه الإدارة المسئولة عنهم .  
التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين طبقا لإدارة الموارد البشرية :**

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

**- أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم لاحتياجاتها ومطالبها.**

**موقع هذه الإدارة في موقع مساوي مع الإدارات التنفيذية الأخرى ( الإنتاج ، التسويق ، ...) .**

**تصبح إدارة تنفيذية مشاركة في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، وليست إدارة استشارية تقدم الرأي والنصيحة فقط.**

**ماذا ترتب على هذا التحول؟**

**- أصبح مصطلح إدارة الأفراد جزء من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية.**

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

**- تغير دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعامل يوما بيوم مع نشاطات الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمات.**

**- اتجهت الكثير من الجامعات في تعديل مسميات ” إدارة الأفراد“ إلى مسميات ” إدارة الموارد البشرية“.**

**- في مجال الممارسة حلت مسميات إدارة الموارد البشرية بدلا من مسميات إدارة الأفراد أو إدارة العلاقات الصناعية في كثير من الشركات والمؤسسات.**

**- ظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل مسميات إدارة الموارد البشرية بدلا من مسميات إدارة الأفراد التي كانت سائدة في الثمانينات من هذا القرن.   
فلسفة التحول : تقوم فلسفة التحول 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 المؤامة بين احتياجات العمل واحتياجات البشر.  
كيف يمكن أن تحقق المؤامة بين احتياجات العمل واحتياجات البشر؟**

**يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إحدى طريقتين:**

**- تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات الأفراد وطاقاتهم.**

**- اختيار العاملين وفقا لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.  
مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية :   
كلا المصطلحين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية تـُعنيان بنفس النشاطات والوظائف من حيث تدبير الاحتياجات البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، ولكن مع اختلاف في فلسفة الأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات.**

**الاختلاف في فلسفة الأهداف :**

|  |  |
| --- | --- |
| **هدف إدارة الأفراد** | **هدف إدارة الموارد البشرية** |
| **هو تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد.** | **التوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً. أي التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.** |

**الاختلاف في التطبيق والممارسة لنشاطات ووظائف الأفراد :**

|  |  |
| --- | --- |
| **إدارة الأفراد** | **إدارة الموارد البشرية** |
| **التنسيق والتناغم بين نشاطات ووظائف الأفراد داخل الإدارة نفسها أو بينها وبين القطاعات الأخرى يظل مفقوداً ولا رابط بينهما.** | **هناك تنسيق وتكامل بين نشاطاتها وممارستها وقراراتها سواء داخل الإدارة نفسها، أومع بقية القطاعات الأخرى.** |

**الاختلاف في تنوع النشاطات :**

|  |  |
| --- | --- |
| **الأإدارة فراد** | **إدارة الموارد البشرية** |
| **تخطيط وتدبير الاحتياجات البشرية**  **تطوير وتنمية الأفراد .**  **تعويض الأفراد من خلال الأجور.**  **المحافظة على صيانة الأفراد .**  **تنمية العلاقات مع الموظفين** | **أضافت نشاطات جديدة لم تكن موجودة مثل:**  **تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.**  **التطوير التنظيمي.**  **نشاط تصميم الوظائف.**  **زيادة مجالات الخدمات** |

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

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

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

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

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

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

|  |  |
| --- | --- |
| **إدارة الأفراد** | **إدارة الموارد البشرية** |
| **إن دور ونشاطات إدارة الأفراد تنحصر في العاملين وليس المديرين وبهذا يعني أن مجال تحسين أداء العمل وتطويره يجب أن يتناول فقط المستويات الإدارية الدنيا والوسطى .** | **إن نشاطات إدارة الموارد البشرية تتناول العاملين والمديرين، وبذلك فإن مجالات تحسين العمل وتطويره لابد أن يكون شاملاً لكل المستويات الإدارية بما فيها الإدارة العليا.** |
| **تحقيق أقصى إنتاجية من العاملين هي من اختصاص رؤسائهم المباشرين.** | **المهمة مشتركه. بين المديرين المباشرين وإدارة الموارد البشرية.** |
| **برغم تشابه النشاطات إلا أن كل نشاط يتم بمعزل ودون تنسيق أو تكامل مع الأنشطة الأخرى** | **يتم التنسيق والتكامل بين كل وظائف هذه الإدارة والإدارات الأخرى.** |
| **إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبات الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.** | **ادارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة** |
| **الإنسان عنصر إنتاجي مثل عناصر الإنتاج تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي تحقق لها أقصى إنتاجية.** | **الأفراد أصل من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقا استثماريا يعود بالخير على الجميع** |
| **هدفها تحقيق أقصى إنتاجية ولا مانع تلبية رغبات بعض الأفراد .** | **هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ويمكن أن يتحقق من خلال المؤامة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.** |
| **- تخطيط وتدبير تخطيط وتدبير الاحتياجات البشرية**  **- تطوير وتنمية الأفراد .**  **- تعويض الأفراد من خلال الأجور.**  **- المحافظة على صيانة الأفراد .**  **- تنمية العلاقات مع الموظفين** | **- تخطيط وتدبير الاحتياجات البشرية**  **- تطوير وتنمية الأفراد .**  **- تعويض الأفراد من خلال الأجور.**  **- المحافظة على صيانة الأفراد .**  **- تنمية العلاقات مع الموظفين .**  **ويضاف إلى ذلك :**  **- تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.**  **- التطوير التنظيمي.**  **- نشاط تصميم الوظائف.**  **- زيادة مجالات الخدمات.** |

**\* إدارة الموارد البشرية ( المفاهيم , الإستراتيجيات والأهداف ) :**

**أ- تعريف الموارد البشريةِ : تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة , ولكنها تتحد في المضمون, ومن تعريفها سنورد التعريفين التاليين.   
التعريف الأول : إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.**

**التعريف الثاني : تعني إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين.  
المفاهيم التي تعمل على أساسها إدارة الموارد البشرية :**

**- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.**

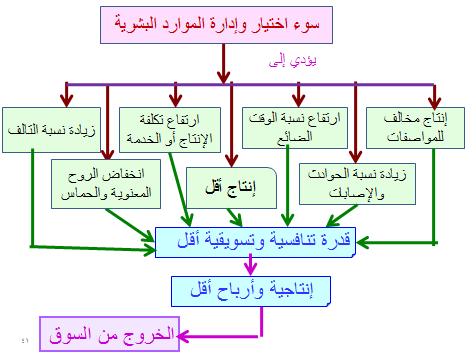
**- اعتبار أن العنصر البشري ( الموظفين ) أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المنظمات تحقق مردود في الأجل الطويل ممثلا في زيادة الإنتاجية والتفوق في الإدارة.**

**- يجب أن تصمم البرامج السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية.**

**- يجب أن تصمم برامج وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التنسيق فيما بينهم، والتنسيق مع القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.   
- تهيئه المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصي طاقتهم ويستغل مهاراتهم وقدرتهم.**

**ب- أهمية الموارد البشرية :غالبا ما تنظر إدارة المنظمات إلى تحليل التكلفة والعائد عند اتخاذ القرارات المهمة، إلا أن القرارات الخاصة بالموارد البشرية لا يكون مرددوها الاقتصادي واضح بلغة الأرقام والحسابات. مما يجعل المنظمة تتجه إلى توجيه الإنفاق إلى البرامج ذات المردود الملموس كشراء آلات أو فتح منافذ أو فتح منافذ تسويقية بدلا من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو تقويم خدمات لها.**

**مفهوم إدارة الموارد البشرية :هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني في المنظمات, إنه يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية سواء كانت في اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو من خلال برامج جيده للمكافآت والحوافز.**

**  
اهمية وجود فعاله للموارد البشرية ؟؟**

**يساعد وجود إدارة فعالة للموارد البشرية في نجاح المنظمات من خلال تحقيق المزايا الاقتصادية من أهمها:**

**- وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة على استقطاب أفضل العناصر البشرية .**

**- توفر مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لبذل المزيد من قدراتهم وجهدهم.**

**-\* المعالجة الفورية لأي مشاكل خاصة بالأفراد سيوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل, أو زيادة معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية**

**-توفير التكاليف الباهظة في قضايا قانونية قد يلجا إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل , وعدم منح العلاوة, أو التجاوز عن الترقيات.   
الاعتبارات التي يقوم عليها مفهوم إدارة الموارد البشرية؟؟**

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

**- أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة.**

**- أن إدارة الموارد البشرية هي شريك هام في التخطيط الاستراتيجي.**

**- أن عملها لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف ، وتدريب ، ... الخ .   
ج- رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية : من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية في المنظمات فإن الأساس هو أن يعرف ويتبني جميع المسئولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات هذه الإدارة، أي لابد أن يكون هناك أجماع واتفاق على رسالة ( الغرض والسبب في وجودها ) إدارة الموارد البشرية والأهداف المطلوب تحقيقها.   
شروط الرسالـة : حتى يفهم الجميع الرسالة ويعملون بمقتضاها لابد وأن تتوفر خصائص محددة منها:**

**- الوضوح - حسن الصياغة - تحديد المضمون المباشر**

**مثال لرسالة الموارد البشرية : التأكيــد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال وجود استراتيجيات بنَاءه في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين..   
أهمية الرسالــة : على ضوء الرسالة يتم تحديد الاستراتيجيات والأهداف.   
الإستراتيجيات : يقصـد بها الممارسـات التنفيذية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية.**

**أمثلة لإستراتيجيات الموارد البشرية :**

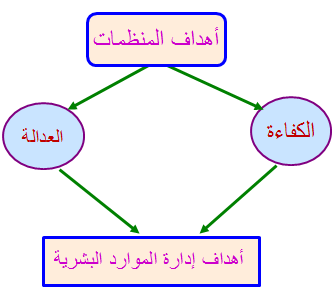
**- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة ( معدل 5 ) .**

**- اعتماد سياسة الترقية من داخل المنظمة .**

**- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية .**

**- اعتماد سياسة الإغراءات المالية بمستوى اكبر من السائد في السوق .**

**د- أهداف إدارة الموارد البشرية : على ضوء أهداف المنظمة يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية.**

****

**إن أهداف المنظمات بصفة عامة تنطوي تحت هدفين أساسيين هما الكفاءة والعدالة ..  
الكفـــاءة : تتحدد في ضوء العلاقة بين مدخلات المنظمة و مخرجاتها وتتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.**

**مدخلات المنظمة أو الإنتاج هي الموارد الخام : الآلات والتقنية والمعلومات والموارد البشرية، أما المخرجات فتمثل المنتجات أو الخدمات.**

**متى تتحقق كفاءة الأداء ؟   
تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ويتم ذلك من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصي استخدام لمواردها البشرية، فإن هذا يساعد إلى جانب العناصر الأخرى من المدخلات في تحقيق الكفاءة المنشودة.**

**كيف يمكن للمنظمة أن تحقق العدالة ؟  
بمراعاة العدالة في القرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية مثل قرارات التوظيف والعلاوات والترقية, ومن خلال وضع سياسات واضحة في عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم.  
اهداف ادارة الموارد البشرية :**

**1- قوة عمل متجانسة : وجود قوة عمل متجانسة على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة ( المستوى الثقافي والتدريبي، الخلفية السلوكية والاجتماعية) .**

**2- قوة عملِ منتجة : أي أنها تستطيع تحقيق الإنتاج وفق المعايير المحددة مسبقاً( كما ونوعا) وفي الوقت المحدد وبالمواصفات المحددة .**

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

**4- تنمية قدرات الأفراد : أي تطوير الأفراد وتدريبهم بما يتواءم مع مع التغيرات المختلفة، حيث أن المنظمات تعمل دائما في بيئة متغيرة تكنولوجيا وثقافيا وتنظيميا .**

**5- قوة عمل مستقرة : بتخفيض نسبة معدل دوران العمل ( أي تخفيض نسبة عدد الأفراد الذين يتركون العمل) والغياب، لأن ذلك يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وفعاليتها .   
6- تنمية قدرات الأفراد : أي تطوير الأفراد وتدريبهم بما يتواءم مع مع التغيرات المختلفة، حيث أن المنظمات تعمل دائما في بيئة متغيرة تكنولوجيا وثقافيا وتنظيميا.   
7- تحقيق الانتِماء والولاء : كلما سعت المنظمة إلى ضمان رفاهية واستقرار العاملين وضمان مستقبلهم الوظيفي، وحرصت على إرضاءهم وخاصة الأكفاء منهم كلما أدى ذلك إلى ِشعور العاملين بالولاء والانتماء إلى المنظمة . كما أن : العدالة > تقود الى > الانتماء والولاء > تقود الى > الكفاءة والانتاجية .  
هـ - سياسات الموارد البشرية : تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. ويتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.   
زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية : حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لا بد:   
- أن تكون مكتوبة.**

**- أن تعمم على جميع العاملين.**

**- أن تراجع من حين لآخر.**

**- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.  
ماذا تفعل الشركات الكبرى بخصوص سياسات الموارد البشرية؟؟؟**

**تعمل على إصدار دليل شامل بهذه السياسات، وتعطي نسخة من هذا الدليل لكل المسئولين في المنظمة، ليقوموا بمراجعته مع موظفيهم للتأكد من فهمهم والالتزام بمضامينه.**

**( الترقية بالأقدمية ، بالكفاءة ، عدم تعيين شاغر في وظائف محددة ،**

**المكافأة لا تزيد عن نسبة معينة ، ...الخ ) .   
فائدة دليل السياسات :  
- يعرف الموظفين الجدد بموقف المنظمة وتوجهاتها حيال بعض القضايا.**

**- يعتبر وسيلة مساعدة وجيدة في حل القضايا المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين .   
و- خـطـط العمل :   
خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :**

**ما هو المطلوب عمله ؟**

**كيف يتم التنفيذ ؟**

**من سيتولى التنفيذ ؟**

**متى يتم التنفيذ ؟**

**ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟**

**ميزانية التخطيط ؟**

**مثال لخطة عمل :   
العمل : إعداد برنامج تدريبي على مستوى الإدارة التنفيذية.**

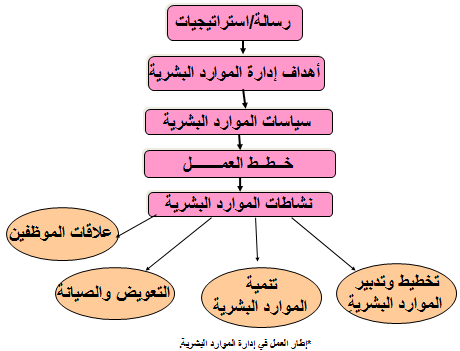
**طريقة التنفيذ: معرفة احتياجات المشرفين من مراجعة تقارير التقييم والتعاون مع الخبراء لتصميم البرنامج.**

**القائم بتنفيذه : محمد نصر حامد**

**تاريخ التنفيذ : 10/10/ 1430**

**الإمكانيات المطلوبة: مكان للتدريب، مدربين ، وسائل للتدريب.**

**الميزانية التقديرية للخطة:**

**إطار العمل في إدارة الموارد البشرية :**

**الفصل الثاني العملية الادارية في اداره الموارد البشرية**

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية: النشاطات والوظائف

**تعريف الاداره بانها : مجموعه من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشريه, ماليه, فنيه, معلومات) بأقصى طاقه ممكنه , من اجل تحقيق اهداف المنظمة.**

**\* وظاف الاداره : تحديد الاهداف - التخطيط - التنظيم – التوجيه (التنفيذ) – الرقابة (تقويم الاداء)**

**تمارس هذه الوظائف لتحقيق الاهداف.**

**- الأهداف :هي النتائج التي ترغب المنظمة الوصول اليها.**

**- التخطيط :هو (اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ , كيف نعمل؟ , متى نعمل , و من يعمل؟).**

**- التنظيم : يتناول تقسيم الادوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسئوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة.**

**- التوجيه : تتضمن جميع اوشه النشاطات المتعلقة بإرشاد المرؤوسين وتوجيههم لتنفيذ الاعمال والاشراف عليهم وتحفيزهم وتشجيعهم من اجل الوصول نحو تحقيق الاهداف المنشودة.**

**- الرقابة : التأكد من ان ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والاهداف.**

**\* تطبيق مفهوم العملية الادارية على اداره الموارد البشرية :**

**- اهداف الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية**

**- تنظيم الموارد البشرية - توجيه الموارد البشرية**

**- رقابه الموارد البشرية**

**أولا : أهداف الموارد البشرية :**

**1- اهداف المنظمة : الكفاءة والفعالية , التجانس , تحقيق الانتماء , الاستقرار , تطوير وتنميه المهارات.**

**2- اهداف الافراد : فرص عمل جديده , ظروف ومناخ عمل جيد , العدالة في الاجور والمعاملة , فرص للتقدم الوظيفي , الاستقرار والامن الوظيفي , تقديم الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية.**

**ثانيا : تخطيط الموارد البشرية :  
 تبدأ عمليه التخطيط بفلسفة الاهداف ومعرفه فلسفه الادارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية , ويتناول التخطيط تحديد الاعمال المطلوبة والافراد المسئولين عن تحقيقها من حيث العدد والنوعية (تحديد الاحتياجات من القوى البشرية).**

**ثالثا : تنظيم الموارد البشرية :   
نحتاج ايضا الى معرفه اهداف وفلسفة الادارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية, ومعرفة اسلوب الادارة هل هي مركزيه ام لامركزية.**

**رابعا : توجيه الموارد البشرية (التنفيذ): تتضمن عمليه التوجيه سلسله من الاعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وتشمل:**

**- شرح المهام والاعمال المطلوبة   
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الاخرى ,  
- التغلب على المعوقات ومساعده الافراد في تنفيذ واجباتهم ,  
- دعم التعاون بين الافراد في قطاعات اداره الموارد البشرية ,  
- تحفيز الافراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم ,  
- حل الصراعات والشكاوي داخل المنظمة ,  
- سماع المقترحات التي تساعد على الاداء الجيد.**

**خامسا : رقابه الموارد البشرية : الهدف من الرقابة هو التأكد من ان العمل الذي تم اويتم تنفيذه يسير وفق الاهداف والخطط المطلوبة.**

**تستلزم عمليه الرقابة تحديد المعايير وقياس الاداء ومقارنه الاداء بالمعايير ثم تصحيحه.**

**وتتناول عمليه التقويم عده جوانب لا تتعلق فقط باداء الافراد وانما تتجاوزها الى اداء المنظمة.**

**\* الجوانب التي يتناولها تقويم الموارد البشرية :**

**يمكن ان يشمل التقويم ما يلي:**

**1- تقويم انتاجيه الافراد وادائهم.**

**2- تقويم انظمه وسياسات واهداف الموارد البشرية.**

**3- تقويم اجراءات وقواعد العمل.**

**4- تقويم نظام الحوافز والاجور والرواتب.**

**5-تقويم نتائج التدريب.**

**6- تقويم معدلات دوران العمل والغياب.**

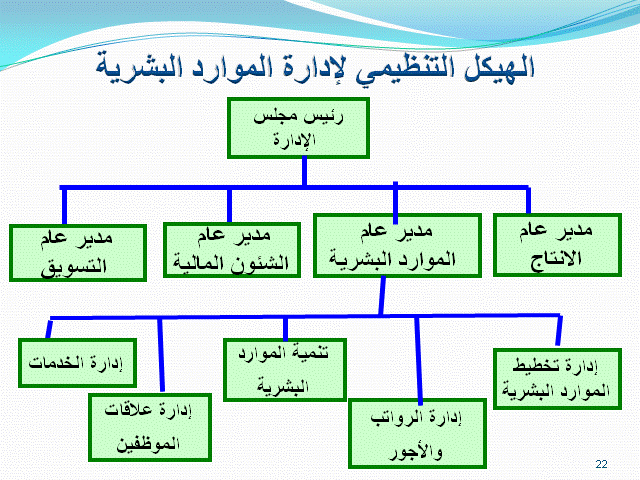
**7- تقويم اسلوب التحقيق في الشكاوي والتظلمات.**

**8- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية, ومدى الاستفادة منها.**

**\* الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية :  
 تختلف نظره وتقدير الادارة العليا من منظمه لأخرى ومن بلد لأخر, حول اهميه اداره الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي ومن ثم المسئوليات والواجبات المسندة اليها.**

**فبقدر ما توجه الادارة العليا اهميه لإدارة الموارد البشرية, أي لعلاقاتها مع العاملين بقدر ما ترتفع اداره الموارد البشرية من حيث مستواها في الهيكل التنظيمي, حتى تصل الى مستوى الادارات التنفيذية الرئيسية مثل الانتاج والتسويق.**

**\* كيف تكون اداره الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة؟   
في المنظمات الكبيرة او المتوسطة عاده ما تقسم اداره الموارد البشرية الى ادارات فرعيه او اقسام متعددة موزعه حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي.**

****

**بماذا تقوم اداره الموارد البشرية, او ما هو الدور الاساسي لها ؟**

**تقوم بإعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية (اختيار, تدريب, ترقيه,...الخ),على ان يقوم بالتنفيذ الادارات المختلفة في المنظمة, مع تقديم النصح والاستشارة اليهم عند الحاجه.**

**ماذا يحدث في حاله وجود فروع خارجيه للمنظمة ؟**

**في حاله وجود فروع خارجيه للمنظمة (خارج المركز الرئيسي),فان مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم امور الموارد البشرية في المنظمة من توظيف, وتطوير, وحوافز وغيرها.**

**تصنيف الوظائف في اداره الموارد البشرية:   
تصنف وظائف المنظمات اجمالا الى ثلاثة تقسيمات رئيسيه : هي:**

**1- الوظائف التخصصية (الاختصاصين):**

**تضم مجموعه من الخبراء والاختصاصين في جوانب العمل المختلفة في اطار الموارد البشرية مثل:**

**1- الاستشارات والتوجيه**

**2- خبراء تقييم الوظائف**

**3- خبراء تصميم وتحليل الوظائف**

**4- خبراء تصميم انظمه الاجور والحوافز**

**5- خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي**

**6- خبراء التطوير والتنمية الادارية**

**7- خبراء علاقات الموظفين**

**2- الوظائف الكتابية (المساندة):**

**تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية, الاستعلامات, طابعي الآلات, مشغلي الحاسبات, الصادر والوارد, حفظ الملفات.**

**3- الوظائف الادارية والقيادية :**

**يمثل هؤلاء مدراء الاقسام والوحدات الداخلية في اداره الموارد البشرية , ويرأسهم عادة مسئول(مدير اداره الموارد البشرية)بدرجه مدير عام او نائب الرئيس او مدير.**

**المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية :**

**يمكن تصنيف المهارات المطلوبة لعمل المديرين في اداره الموارد البشرية الى ثلاث اقسام :**

**المهارات الفنية : هي المعرفة المتخصصة في مجال معين, أي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى اداء الفرد مثل : استخدام الآلات وطريقه تشغيلها, الطباعة.**

**المهارات السلوكية : مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والقدرة على الاقناع والتحفيز وتكوين العلاقات الاجتماعية.**

**المهارات الفكرية : وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات.**

**اختلاف الاهمية النسبية لهذه المهارات :**

**تختلف الاهمية النسبية لهذه المهارات حسب موقع المدير في الجهاز الاداري للمنظمة, فتزداد الحاجه الى المهارات الفكرية كلما ارتفع موقع المدير والعكس صحيح, بينما تزداد الحاجه الى المهارات الفنية كلما انخفض موقع المدير في الجهاز الاداري للمنظمة.**

**انشطه ووظائف اداره الموارد البشرية :**

**تختلف المنظمات في حجمها واهدافها, ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بالموارد البشرية , وتختلف ايضا في مسميات الجهة المسئولة عن اداره الموارد البشرية.**

**اختلاف مسميات الجهة المسئولة عن اداره الموارد البشرية: قد تسمى:**

**اداره الافراد , اداره العلاقات الصناعية , اداره الافراد والعلاقات الصناعية , اداره شئون الموظفين.**

**ومسمى اداره الموارد البشرية هو الاسم الحديث.**

**تصنيف نشاطات اداره الموارد البشرية :  
مهما تنوعت مسميات اداره الموارد البشرية فان نشاطاتها يمكن تصنيفها الى:**

**- تخطيط الموارد البشرية - تنميه الموارد البشرية - التعويض - صيانه الموارد البشرية - علاقات الموظفين**

**1- تخطيط الموارد البشرية :**

**- تحليل وتوصيف الوظائف.**

**- تخطيط الاحتياجات البشرية (اعداد/انواع).**

**-عمليات الاختيار والتوظيف وتقويم الاداء.**

**-عمليات النقل والفصل من الخدمة.**

**2- تنميه الموارد البشرية: \* صح او خطا**

**تعتبر من اهم الأنشطة واكثرها تكلفه وتشمل:**

**- عمليات التأهيل والتدريب بمختلف انواعه.**

**- اعاده التدريب.**

**- التطوير الاداري للمستويات الادارية العليا في المنظمة. عمليات التطوير التنظيمي.**

**- تقديم خدمات الامن والسلامة للموظفين.**

**3- التعويض (الاجور/المرتبات):**

**- تقييم الوظائف ومقارنتها بعضها البعض لتحديد الاجر العادل.**

**- مقارنه الاجور بالمنظمة مع الاجور السائدة خارجها.**

**- كيفيه اعطاء الزيادات في الاجور.**

**4- صيانة الموارد البشرية :**

**الهدف من هذا النشاط هو المحافظة على اصول المنظمة من الموارد البشرية وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب واغراء للكفاءات البشرية خارجها : ويضم هذا النشاط :**

**- الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية.**

**- الاهتمام برفع معنويات الافراد ورضائهم الوظيفي.**

**5- علاقات الموظفين: يهدف هذا النشاط الى :**

**- خلق التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.**

**- تقليل مصادر الاحتكاك بين الادارة والموظفين.**

**- تقليل الشعور بعدم الرضا او زياده الشعور بالرضا.**

**- التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الادارة تجاه الموظفين.**

**ما يتضمنه نشاط علاقات الموظفين:**

**- ضمان فرص التقديم الوظيفي للإفراد وتخطيط المسار الوظيفي.**

**- اداره الحركة الوظيفية داخل المنظمة (الترقيات - التنقلات – الاستقالات – التقاعد).**

**- اداره مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوي.**

**العلاقة بين اداره الموارد البشرية والادارات التنفيذية الاخرى: \* صح او خطا**

**ان اداره الموارد البشرية كإدارة متخصصه في شئون الافراد لا تعنى الغاء دور الادارات الاخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين بها.**

**إنما يقوم كل مدير بأداء وظائف شئون الافراد كل في ادرته, وتقوم اداره شئون الافراد كل في إدارته, وتقوم اداره الموارد البشرية بمساعدتهم في القيام بها ,وتقديم المشورة والمساعدة لهم.  
مثال لمسئوليه اداره الموارد البشرية والادارة التنفيذية تجاه تدبير الكوادر البشرية :**

|  |  |
| --- | --- |
| **ادارة الموارد البشرية** | **الادارات التنفيذية الأخرى** |
| **2- البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل** | **1- تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة** |
| **3- إجراءات المقابلات والامتحانات** | **5- اجراء مقابلات مع الصالحين للعمل ممن تمت مقابلتهم من إدارة الموارد البشرية وتوجيههم للوظائف المناسبة** |
| **4- إحالة الصالحين للعمل إلى الإدارة المعنية** | **7- تعريف الموظفين المختارين بمعلومات عن الوظائف التي سيلتحقون بها** |
| **6- تزويدهم ببرنامج عن نظم الأجور والمزايا** | **8- التدريب في موقع العمل** |
| **10- حفظ ملفات الأداء للموظفين** | **9- المتابعة والتطوير** |

الباب الثاني تخطيط الاحتياجات البشرية

**الفصل الرابع :**

**تخطيط الاحتياجات البشرية :**

**أ- مفهوم تخطيط الموارد البشرية : حل هذا المصطلح محل تخطيط القوى العاملة الذي كان شائعاً ومازال في بعض المنظمات .**

**وتخطيط الموارد البشرية يعني تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، وكل تعاريف تخطيط الموارد البشرية تدور حول هذا المعنى.   
التعريف الأول لتخطيط الموارد البشرية : تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل , وكذلك للقطاعات المختلفة فيها, كل على حدة , وللقطاعات المساندة.**

**التعريف الثاني لتخطيط الموارد البشرية : يعرّف بأنه ( تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها ) .   
ب- شروط عملية تخطيط الموارد البشرية :  
- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة ككل.**

**- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية .   
ج- أهمية تخطيط الموارد البشرية :  
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة.**

**- تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل**

**- يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .**

**- اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .**

**- يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .**

**د- أهداف تخطيط الموارد البشرية :**

**- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب .**

**- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر وتكلفة اقل ) .**

**- المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتيها للعمل من خلال اختيار أفضل العناصر للتوظيف، واختيار الحوافز اللازمة لاستمرار فعالية وأداء هذه العناصر.**

**- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات .**

**- تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.**

**- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .   
هـ - تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي :**

**هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .**

**فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة.   
العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :**

**- طبيعة المنشاة وحجمها وعمرها الانتاجي**

**- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق**

**- مستوى التكنلوجيا المستخدمة في العمليات**

**- المركز المالي للمنظمة**

**- التشريعات والأنظمة الحكومية**

**- سوق العمالة**

**- الموقع الجغرافي**

**مثال لارتباط تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي :**

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

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

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

**2- تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .**

**3- التوفيق بين العرض والطلب .   
1- تحليل الطلب :**

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

**غير كمي : طريقة مراكز العمل - طريقة التقدير الشخصي للمشرفين - طريقة التجربة والخطأ - طريقة دلفي**

**كمي : طريقة تحليل الاتجاه - طريقة تحليل المعدلات - طرقة تحليل الارتباط  
2- تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية :**

**أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وبذلك يشمل تحليل العرض ما يلي: 1-العرض من داخل المنظمة 2- العرض من خارج المنظمة**

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

**- العودة من الإعارة**

**- العودة من البعثات**

**- النقل أو الترقية**

**- العودة من الإجازات الطويلة ( إجازة وضع، إجازة حضانة، إجازة مرافقة زوج، إجازة دراسية).  
أسباب النقص المتوقع :**

**- الإحالة إلى المعاش**

**- الفصل من الخدمة**

**- الوفيات**

**- الاستقالات الاختيارية**

**- النقل والترقية**

**- الإجازات الطويلة  
العرض الداخلي :**

**العرض الداخلي= القوى العاملة الموجودة حاليا + الزيادة المتوقعة في العرض   
 – النقص المتوقع في العرض  
مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي :**

**1- طريقة مخزون المهارات**

**2- طريقة نظم المعلومات الآلية**

**3- خرائط الإحلال  
\* طريقة مخزون المهارات : يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحالين في المنظمة و معلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته – خبراته- التدريب – الامتحانات –تطلعاته – رأي مديره المباشر).**

**وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.  
\* خرائط الإحلال : أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة , والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا , وتحتوى على :**

**عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه .**

**عمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهاراته**

**عيوب خرائط الإحلال :   
- تتطلب مجهود كبير في جمع المعلومات وإعدادها .**

**- احتمال حدوث تغيير في الوظائف والهيكل التنظيمي قبل الاستفادة منها   
\* طريقة نظم المعلومات الآلية : تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات .بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي.**

**هذا الأسلوب تلجأ لها الشركات الكبيرة التي لديها أعداد كبيرة من الموظفين .  
ثانيا : العرض المتوقع من خارج المنظمة : تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما**

**لا تفي الأعداد الموجودة بها حاليا لمقابلة هذه الاحتياجات .**

**ويقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية .   
المؤثرات الخارجية التي يتم دراستها والتنبؤ بها :**

**الظروف الاقتصادية العامة ( التضخم – البطالة – الميزان التجاري )، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.**

**أوضاع الأسواق المحلية : قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطة نفس هذه الظروف.**

**أوضاع سوق المهن المحلية : قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .**

**3- التوفيق بين الطلب والعرض : بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :**

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

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

**الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .   
الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض :**

**تقوم المنظمة بالبدائل التالية :**

**- اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .**

**- استخدام وسائل إغراء للإقناع .**

**- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .**

**- إطالة سن التقاعد.**

**- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .**

**- تحسين نظام الأجور والحوافز**

**الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب :**

**تقوم المنظمة بالبدائل التالية:**

**- تخفيض ساعات العمل .**

**- تشجيع التقاعد المبكر .**

**- تخفيض عمليات التوظيف لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.**

**- اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.**

**- السماح بالإجازات الطويلة.**

**الحالة الثالثة : توافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة :**

**في حالة تساوى العرض مع الطلب على القوى العاملة**

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

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

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

الفصل الثالث تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

**الباب الاول:**

**تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها**

**تعريف تحليل الوظائف : هي عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها وتتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة واجباتـها ومسـؤولياتها ، الظروف التي تـؤدى فيـها والمؤهـلات المطلـوبة لشغلها ، الأدوات المستخدمة ، سلوكيات العمل معايير الأداء . ( التي سيتم على أساسها تقييم أداء الموظف كمية وصفية ).  
ارتباط عملية تحليل الوظائف بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى :**

**1- الاستقطاب والاختيار:**

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

**2- تحديد الأجور :**

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

**3- تقويم الأداء :**

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

**4- التدريب :**

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

**5- الترقية :**

**في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء الوظيفة كما هي محددة له فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقية .   
خطوات عملية تحليل الوظائف :**

**1- تحديد الهدف من التحليل .**

**2- تحديد نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب الجمع .**

**3- جمع البيانات الأولية والثانوية .**

**وتشمل البيانات الثانوية :**

**- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة وتحديد خط المسؤولية والإشراف ومسماها وارتباطها مع الوظائف الأخرى .**

**- الهيكل التنظيمي للقطاع ( مثال : إدارة التسويق أو الإنتاج ) حيث توضح مدخلات ومخرجات الوظيفة .**

**- الوصف الوظيفي السابق أن وجد .**

**4- جمع بيانات أولية عن الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل وسلوكيات العمل والمهارات اللازمة .**

**5- استخلاص نموذج وصف الوظيفة .   
طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف :**

**1- المقابلات .**

**2- الاستقصاء .**

**3- الملاحظة .**

**4- سجل الموظف اليومي .   
1/ المقابلات : أكثر الأساليب استخداماً وقد تتم :**

**- مقابلات فردية مع الموظفين .**

**- مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة .**

**- مقابلات مع المشرفين على الوظائف .    
من إيجابيات الطريقة :**

**1- سهلة .**

**2- تكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصـالات التي لا تظهر في أطار مسؤولياته.**

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

**بعض أهم الأسئلة في هذه المقابلات :**

**- ما هو مسمى الوظيفة ؟**

**- ما هي الأعمال التي تقوم بها ، الأوضاع البدنية التي تؤدى بها العمل ؟**

**- ما هي مؤهلاتك العلمية ، المهارات الخاصة الأخرى ؟**

**- ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة ؟**

**- ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وما هي ظروف العمل ؟**

**- ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل ؟**

**- ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية ؟**

**- هل هناك مصادر للخطورة في العمل ؟**

**2/ الاستقصاء :**

**استقصاء مهيكل بشكل يضمن الدقة والوضوح وعدم الازدواجية .**

**من إيجابياتها :**

**السرعة ، الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن .**

**سلبياتها :**

**1- لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة.**

**2- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة .**

**3- تحتاج لجهد كبير في تفريغ وتحليل البيانات .   
3/ الملاحظة : يقوم المحلل بالوقـوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحـظة أدائها ، توقيت الأداء ، التكرار ، أسباب العمل ، ظروف العمل الأدوات ، مدى صعوبة بعض جوانب العمل ، ...الخ .**

**من إيجابياتها :**

**1- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية .**

**2- توفر على العمال كتابة واجباتهم .**

**من سلبياتها :**

**1- لا تفيـد في تحليـل بعـض الوظائـف ( البرمجة ، المحاسبة ، ... )**

**2- تقيد من بعض الموظفين أو يتحيزون عند ملاحظاتهم .**

**3- قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل .   
4/ سجل الموظف اليومي :**

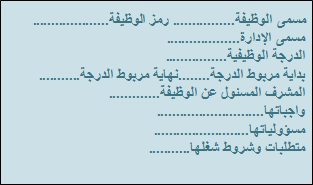
**يسجل الموظف بنفسه كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التي يتم فيها.**

**ومن عيوبها:**

**التحيز والمبالغة عن الموظف .**

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

**وصف الوظيفة :   
هي الناتج لعملية تحليل الوظائف وهي أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة .  
  
وأهم محتوياتها :**

**  
ويجب أن تكون هذه البطاقة خطية حتى يمكن اجراء مفاوضات وظيفية .**

**متطلبات الوظيفة : بناءاً على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة ، تتحدد الشروط التي تطلبها الوظيفة في الشخص المرشح للوظيفة ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط أن يتم التعيين بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح .**

**وتتناول متطلبات الوظيفة أربع جوانب هي :**

**1- المعرفة .**

**2- المهارات.**

**3- القدرات الخاصة .**

**4- السمات الشخصية.**

**1- المعرفة :**

**العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة .**

**2- المهارات :**

**الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال وتشغيل الآلات – قوة الملاحظة – استخدام الحاسب الآلي ... ) .**

**3- القدرات الخاصة :**

**القدرات التي تميزه عن الآخرين مثل القـدرة على الابتكـار ، القـدرة على الحوار ، القدرة على اتخاذ قرار القدرة التحليلية ، القدرة على التكيف ، القدرة على التعاون مع الآخرين ، ... الخ .**

**4- السمات الشخصية :**

**بعض الوظائف تتطلب سمات شخصية معينة فمثلاً وظيفة العلاقات العامة تختلف عن وظيفة مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة البدنية، الطموح، الإخلاص ، السيطرة على النفس، المظهر ، الذكاء ...**

**تصميم الوظائف : العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة. وتصميم الوظيفة سيحفز العامل ويرفع روحه المعنوية وزيادة رضاءه وإنتاجيته أو قد تولد لديه شعور من الإحباط والاغتراب وهناك مجموعة من الأسئلة تثار عند تصميم الوظيفة :**

**- ما هو قدر الحرية والسلطة الممنوحة للعامل أو الموظف ؟**

**- هل هناك عناصر إحباط تدفع العامل لتخفيض إنتاجيته ؟   
وهناك مناهج للتحسين:**

**1- منهج الإدارة العلمية :**

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

**إيجابيات : هي وظائف مبسطة وواضحة وينخفض فيها المجهود الفكري .**

**سلبياتها : مملة وتستنفذ مجهود العامل .**

**2- منهج خصائص الوظيفة :**

**إعطاء الموظف حرية أوسع واستقلالية ورقابة ذاتية ( إثراء الوظيفة ) .**

**إيجابيات : فيها استغلال كامل للقدرات ، وارتفاع الإنتاجية ، رضاء .**

**سلبيات : احتمالات الأخطاء والحوادث كبير وارتفاع التكلفة .**

**3- منهج العلاقات الإنسانية :**

**التركيز على العمل الجماعي .**

**إيجابيات : تساعد في تلبية الحاجات الاجتماعية .**

**سلبيات : تقلل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل .**

**4- المنهج الاجتماعي الفني :**

**يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث الجوانب الفنية والاحتياجات الإنسانية .**

**إيجابيات : هناك رقابة ذاتية وعدم الإخلال بالمعايير المحددة ، تبادل المسؤولية والواجبات في فريق العمل .**

**سلبيات : يتطلب درجة عالية من الحذر في تشكيل فريق العمل ، جهد ووقت ضائع في مناقشة الأمور غير الفنية .**

الباب الثاني : الفصل الخامس الاستقطاب والاختيار :

**الاستقطاب والاختيار :**

**1/ الاستقطاب :**

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

**وهو نشاط يلي عملية تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الاحتياجات البشرية.(موضوع الفصل الثالث والرابع)**

**تشترك في هذه العملية جميع المنظمات (الصغيرة والكبيرة) :**

**المنشآت الصغيرة : تتم فيها عملية البحث عند الحاجة الفورية ويهدف شغل المكان حتى ولو بفرد غير مناسب.   
المنشآت الكبيرة: فتهتم بتخطيط هذه العملية جيداً للحصول على الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب قبل وصول المنافسين له.  
ب- أهمية الاستقطاب :  
1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب والمصادر المتاحة أمام المنظمة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.**

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

**3- هي الخطوة الأولى لبناء قوة عمل فعالة ومنتجة.   
ج- قواعد الاستقطاب : لابد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية :**

**1- مركزية سياسة الاستقطاب   
2- دراسة أوضاع سوق العمل  
3- التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب   
1/ مركزية سياسة الاستقطاب : أي جهة واحدة هي التي تتولى الاستقطاب، لأن ذلك يساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور :**

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

**- مراجعه المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف.**

**- توحيد إستراتيجية الاستقطاب وأساليبه .  
2/ دراسة أوضاع سوق العمل : لا بد من دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل:**

**- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها .**

**- حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / أو دولي .**

**- الظروف الاقتصادية السائدة .**

**- الإغراءات التي يقدمها المنافسون .   
3/ التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب : وذلك من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحا في تلبية احتياجات المنظمة .. ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي.  
د- طرق الاستقطاب:**

**1- استقطاب داخلي (من داخل المنظمة نفسها).**

**2- استقطاب خارجي   
أولا : الاستقطاب الداخلي :**

**- يتم البحث أولا في الداخل عن الكفاءات المطلوبة، مع احتفاظ المنشأة ببيانات ومعلومات عن موظفيها (مخزون المهارات) او (خرائط الاحلال)**

**- يساعد ذلك في انتقاء الأشخاص المطلوبين لملء الوظائف الشاغرة والاعتماد على المصادر الداخلية.**

**يحقق المزايا التالية :**

**1- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين .**

**2- انخفاض تكاليف الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب .**

**3- موظفي الداخل أكثر معرفة بفلسفة وأهداف المنظمة .**

**4- المنظمة لها قدرة على تقويم كفاءة العاملين الداخلين أكثر   
من عيوبها :**

**قفل باب التعيينات الخارجية يصيب المتقدمين من الخارج بالإحباط ومع تكرار ذلك فأنه يسئ للمنظمة .**

**يحرم ذلك المنظمة من دماء جديدة ويضيع عليها فرص التطوير المحتمل .**

**يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء .**

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

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

**الاعلانات - مكاتب التوظيف – مكاتب الاستقطاب والاستشارة – المعاهد والجامعات - الموظفين الحاليين بالمنظمة - الاعلانات داخل المنظمة .  
\* الوسائل المستخدمة في الاستقطاب :**

**1- الإعلانات :  
بناء وتصميم الإعلان :**

**\* اختيار مكان مناسب للإعلان.**

**\* إثارة الرغبة في الوظيفة.**

**\* تحديد العمل المطلوب من المتقدمين.**

**\* وحث المتقدمين على الاتصال**

**\* وإرسال طلب التعيين.**

**الوسيلة :**

**\* الصحف المحلية للوظائف العادية.**

**\* مجلات متخصصة علمية للكفاءات الرف   
2- مكاتب التوظيف :**

**تعمل هذه المكاتب كوسيط بين الأفراد الذين يبحثون عن عمل وبين المنظمات التي ترغب في الحصول على عاملين .**

**أنواع مكاتب التوظيف : وتظهر في ثلاثة أنواع:**

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

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

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

**الأساس في عملها هو :**

**- تحدد المؤسسات متطلباتها الوظيفية ومواصفاتها في شاغل الوظيفة ويقوم الباحثون عن العمل بتسجيل رغباتهم وبيان عن مؤهلاتهم وخبراتهم لدى هذه المكتبات .**

**- ثم تقوم هذه المكاتب بالتوفيق بين طلبات المؤسسات ورغبات الباحثين واتخاذ إجراءات الاتصال ويقوم ذلك بالاستفادة من الحاسب الآلي .**

**- وقد تمتد خدمات هذه المكاتب لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظائف واختيار المناسبين وإرسالهم للمنظمة لإتمام التعيين .**

**مشاكلها :**

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

**للتغلب عليها :**

**- إعطاء وصف دقيق لشروط شاغل الوظيفة.**

**- تحديد الوسائل المطلوبة لفحص المتقدمين ( مقابلات وامتحانات ) .**

**3- مكاتب الاستقطاب الاستشارية :**

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

**4- المعاهد والجامعات :**

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

**إيجابياتها :**

**- وسيلة سهلة في الاتصال والترتيب والزيارات .**

**- تقديم تشكيلة واسعة من التخصصات .**

**- تقدم فرصة للخريجين .**

**سلبياتها :**

**- وجود أيدي عاملة دون خبرة سابقة .**

**- لا يتخرج المرشحون من الجامعات إلا في فترات معينة قد لا تتوافق مع احتياجات المنظمة .**

**- وبالرغم من تقديم هذه الوسيلة لمرشحين عديمي الخبرة إلا أن المنظمة في حاجة لبناء جيل جديد .   
5- الموظفون العاملون بالمنظمة :**

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

**مميزاتها :**

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

**عيوبها :**

**يوجد بها بعض التحيز .   
6- مكاتب التوظيف بالمنظمة :**

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

**- ويتم المفاضلة بين هذه الطرق المختلفة في ضوء التكلفة وفي ضوء طبيعة العمل نفسها أو نوعية الموظفين المطلوبين .**

**- الاستقطاب لا يحدد من سيتم تعينه في نهاية المطاف ولكن سيتم دراسة وتحليل طلب ومقابلة إذا لزم الأمر**

**- بحيث يتم بعد ذلك اختيار بعضهم ثم التعيين .   
هـ - تسلسل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين :**

**التسلسل\* يأخذ شكل هرم مقلوب يبدأ بعدد كبير من المتقدمين في مرحلة الاستقطاب ويقل في مرحلة الاختيار وينتهي بعدد أقل من المعينين :   
 الاستقطــاب   
   
 الاختيـــار  
  
 التعيين**

**2/ الاختيار selection وهي الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ، والخطوات السابقة لصدور قرار التعيين .**

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

**أ- خطوات الاختيار:**

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

**2-الاختبارات**

**3-المقابلات**

**4- الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية**

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

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

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

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

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

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

**\* التاريخ الوظيفي السابق .**

**\* الجهات التي يمكن الاتصال بها للتزكية أو الاستفسار**

**السيرة الذاتية : \* سجل غير رسمي يعرض فيه المتقدم معلومات كافية عنه .**

**\* الاسم .**

**\* العنوان .**

**\* الدرجات العلمية الحاصل عليها وتقديراته وسنوات التخرج .**

**\* اللغات التي يجيدها .**

**\* الخبرة الوظيفية السابقة**

**\* الصفات الشخصية وأي مهارات وقدرات خاصة .**

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

**- اختبارات الذكاء**

**- اختبارات القدرات والاستعداد**

**- اختبارات شخصية**

**- اختبارات الانجاز والمعرفة الفنية**

**-اختبارات نماذج الأداء**

**- مراكز التقويم الإداري**

**مراكز التقويم الإداري :**

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

**ومن أهم الأساليب المستخدمة هنا هي:**

**- المناقشات الجماعية .**

**- الأدوار الإدارية .**

**- المحاضرات الفردية .**

**ثالثا : المقابلات : وهي من العمليات التي تسبق عملية اختيار الموظفين .**

**جوانب المقابلة : يجب أن تركز المقابلة على:**

**- الذكاء العام**

**- مقتضيات الصحة العامة للوظيفة**

**الجانب الطبيعي الحيوي**

**المعرفة - المستوى التعليمي - التدريب السابق – الخبرات -   
- مدى ملائمة ظروف الوظيفة للمتقدم**

**- القدرات الخاصة  
- السمات الشخصية**

**المقابلات الفعالة :**

**\*مراجعة استمارة طلب الوظيفة قبل المقابلة.**

**\* اختيار مكان ووقت مناسب للمقابلة .**

**\* إعطاء وقت متساوي لكل المقابلين .**

**\* تدريب المقابل من الاستفادة القوى من المقابلة .**

**\* تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات وفقاً لدرجة أهمية الجوانب المختلفة للوظيفة ، وتدوين الدرجات أول بأول**

**\* تجنب ما يسمى بتأثير الهالة .**

**\* التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع .**

**\* كسر حاجز الرهبة بعبارات قصيرة ودية .**

**\* \* عدم البحث عن نقاط الضعف في المتقدم وتصيد الأخطاء .**

**ورغم شيوع المقابلات إلا إن الدراسات والبحوث قد أوضحت عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلا لعدة أسباب منها:**

**- الحكم السريع على المتقدم ، والحكم المتحيز .**

**- الحاجة العاجلة لملئ الوظائف الشاغرة .**

**- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المتقدمين .**

**- عدم اختيار وقت مناسب للمقابلة .**

**أنواع المقابلات :**

**- المقابلات غير الموجهة - المقابلات المتلاحقة**

**- المقابلات المجهدة - المقابلات المقننة**

**- المقابلات الجماعية - مقابلات الموقفية   
رابعا : الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية :**

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

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

**أيضا قد يطلب من الفرد بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب العمل السابق وأن لا يكونوا من أقربائه ، ولكن يفضل أن تأتي من قيادات إدارية أو مهنية رفيعة حيث أن هذه المستويات عادة لا تعطي معلومات غير صحيحة .   
ب- القواعد التي تساعد على تحقيق العدالة في عملية الاختيار :**

**- اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار**

**- الثبات والتوازن في إجراءات لاختيار**

**إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات -**

**- إن يتم إجراء الاختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين**

**- السرية في إجراءات الاختيار**

**ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

الباب الثاني : الفصل السادس التعيين

**التعيين :**

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

**\* إجراءات الفحص الطبي**

**\* عرض الوظيفة من حيث أجرها ومميزاتها**

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

**يتم إصدار قرار بالتعيين.  
أ- التعيين : التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب .. ثم عملية الانتقاء، وأخيرا التعيين.  
ب- مفاوضات عرض العمل : قبل إصدار قرار التعيين يتم عرض الوظيفة على المتقدم ويتم فيها عملية تفاوض بين الطرفين ، وقد تكتشف أمور لم تظهر في الخطوات السابقة لعملية الاختيار. وقد تكون في صالح المتقدم أو في صالح المنظمة .**

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

**- \* يجب تحديد الحد الأقصى للميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة ويفضل أن يكون ذلك مكتوباً ( بداية الراتب ونهايته ، مدة الإجازات ، المسار الوظيفي... الخ ) .**

**- \* يجب إطالة عملية التفاوض ، فمع إطالة الفترة يمكن أن يخفف المتقدم من شروطه ، وقد يجد أشياء أخرى جذابة في المنظمة**

**- في حالة انخفاض الأجر عن المتوقع من المتقدم يتم النظر في:**

**\* زيادة مدة الإجازة**

**\* إعادة النظر في الأجر في فرصة قريبة   
 \* دفع الفرق على شكل علاوة**

**\* إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير أن لم تكن الحاجة ملحة**

**- في حالة الرفض من المتقدم للعرض الوظيفي يتم البحث عن الأسباب الخفية ومحاولة علاجـها أو غض النظر عن العرض.   
ج- التهيئة المبدئية : بعد الانتهاء من عملية الاختيار وإصدار قرار التعيين يتم توجيه الموظف وتعريفه بعالمه الجديد. ويتم ذلك من خلال التهيئة المبدئية .**

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

**وتكمن أهميتها فيما يلي :**

**- تخفيف مشاعر القلق والاضطراب لدى الموظف الجديد .**

**- تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها والعاملين بها .**

**- انخفاض تكلفة بداية العمل للتقليل من الأخطاء .**

**- زيادة كفاءة وفاعلية الموظف الجديد وتعظيم استفادته من تسهيلات العمل المختلفة.**

**أهداف برنامج التهيئة المبدئية:**

**- الترحيب بالموظفين الجدد .**

**- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخها وأنشطتها.**

**- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.**

**- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.**

**طرق ومحتويات التهيئة المبدئية :**

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

**1- الكتب والنشرات وأدلة العمل**

**2- الأفلام التسجيلية .**

**3- جولة على مباني ومنشآت المنظمة .**

**\* ويتضمن برنامج التهيئة ما يلي:**

**المنظمة :   
- موقع المباني والخدمات المساندة - دليل المنظمة**

**- أنظمة الحوافز - تاريخ إنشائها وتطويرها**

**- الهيكل التنظيمي - منتجاتها وخدماتها**

**- أساليب العمل وسياسته وقواعده**

**الامتيازات الوظيفية :**

**- الإجازات والعطلات - نظم التقاعد**

**- فرص الترقية - أنظمة التأمين والعلاج**

**- نظم الأجور والحوافز**

**الأفراد :   
- الزملاء - ذوي العلاقة - المديرين - الرئيس**

**واجبات الوظيفة:   
- أهدافها واجباتها - علاقاتها بالوظائف الأخرى**

**- أجراءات السلامة - موقع الوظيفة**

**خطوات التهيئة :   
- تحديد موعد التهيئة المبدئية .**

**- تحديد الشخص أو الجهة التي ستتولى مرافقة الموظف .**

**- عرض فيلم تسجيلي وتوزيع نشرات عن المنظمة .**

**- زيارة ميدانية لإدارة الأفراد ، الإدارة المالية ، الخدمات ، الحاسب الآلي ، الرئيس المباشر ، ... الخ .**

**هـ - متابعة وتقييم فعالية البرنامج :**

**- استقصاء لأراء الموظفين الجدد للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج وأي مشاكل يروها به .**

**- استقصاء لمديري الإدارات للتعرف على أكثر الجوانب استفساراً من العاملين الجدد وهذا يعني عدم تغطية البرنامج لهذه الأمور بشكل كامل .**

**هناك قصور في اهتمام المنظمات العربية بهذه الخطوات الهامة**

**الباب الثالث: الفصل السابع تقييم الاداء**

**تقييم الاداء :**

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

**- تأييد سلامة موقف المنظمة فيما لو تظلم أحد الموظفين من قرارات الأفراد.**

**- تحدد المنظمة أصحاب الانجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسئولين تمهيدا لاتخاذ قرارات الترقية .**

**- تحدد الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أداء الموظف وتحسين إنتاجيته وذلك بمعرفة مستوى أدائه .**

**- إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.  
\* أهداف عملية التقييم :   
الأهداف الإدارية :**

**1- قرارات الترقية والنقل .**

**2- قرارات تجديد أو إنهاء العقود .**

**3- قرارات المكافآت التشجيعية .**

**4- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية.**

**5- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .**

**أهداف التوجيه والإرشاد :**

**- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين وبالتالي تحديد البرامج التدريبية التي هم في حاجة بها .**

**أهداف البحث العلمي :**

**1- التحقيق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.**

**2- تقويم البرامج التدريبية**

**3- تقويم أنظمة الحوافز   
خطوات عملية تقويم الأداء :**

**1- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه**

**2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم**

**3- تدريب المشرفين**

**4- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين**

**5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة**

**6- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف**

**7- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا  
لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين ؟**

**- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة .**

**- الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري .**

**- أن عملية التقويم تأخذ منهم وقتا وجهدا كثيرين.**

**- عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر.  
\* متى يجب أن يتم تقويم الأداء؟**

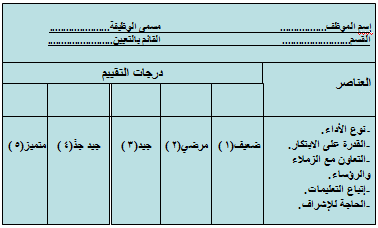
**تلجأ كثير من المنظمات إلى أن يكون تقويم الأداء سنويا ويجب ملاحظة الآتي :**

**- أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية .**

**- أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمرؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء .**

**طرق التقييم :**

**1- طريقة التدريج البياني :**

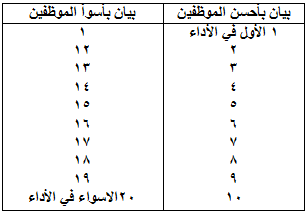
**يتم فيها اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة وإعطاء الموظف درجات على كل خاصة تبدأ من (5) متميز وتنتهي بـ (1) ضعيف .**

**العيوب :   
- تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص .**

**- هناك تحيز في عملية التقييم .**

**المزايا : سهلة ومنخفضة التكلفة .**

**2- طريقة الترتيب :**

**يتم فيها إعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء بشكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.**

**العيوب :  
 - لا توضح هذه الطريقة مناطق القوة والضعف للموظف  
 ولا يسمح بالتالي بتطوير جوانب الضعف.**

**- لا تحدد أيضا الفرق بين فرد وآخر في الأداء في نفس   
المجموعة .**

**- بها تحيز .  
 المزايا : سهلة وسريعة .**

**3- طريقة الوقائع الحرجة :**

**يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي ظهرت من الموظف خلال فترة التقييم ، وعندا لتقييم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.**

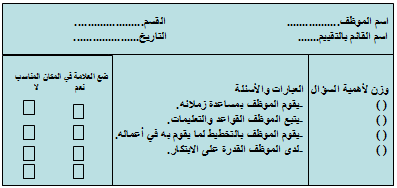
**العيوب :**

**- نسيان تسجيل بعض الأحداث .**

**- الميل لإظهار الوقائع السيئـة ( ميل فطري ) .**

**4- طريقة قائمة الاختبار :**

**تقوم إدارة الأفراد بإعداد عبارات أو أسئلة محددة عن طبيعة أداء الموظف وتطلب من المشرف الإجابة عليها بنعم أو لا ، ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل عبارة أو سؤال .**

****

**العيوب :   
- عدم معرفة القائم بالتقييم للأوزان المعطاة   
لكل عملية أو سؤال .**

**المزايا :   
- سهلة ويمكن تحويرها لتناسب   
كل وظيفة .**

**5- طريقة التقرير المكتوب :**

**يقوم المشرف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمن مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف خلال فترة التقييم وجوانب القوة والضعف .**

**العيوب :   
- نوعية التقرير تعتمد على مهارة القائم بإعداده .**

**- بعضها قصير والبعض طويل بما يصعب المقارنة .**

**المزايا :  
- تعطي وصف كامل للموظف .**

**- طريقة سهلة .   
6- طريقة التوزيع الإجباري : يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقييم لموظفين على أسس التوزيع الطبيعي للظواهر .**

**العيوب :  
- تحديد حدود لما يجب أن تكون عليه   
النتائج وهذا قد لا يتفق مع مستويات   
الموظفين الخاضعين للتقييم  
المزايا :  
- طريقة سهلة .**

**7- طريقة التقرير الميداني :**

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

**العيوب : الوقت المستهلك في أدائها وارتفاع تكاليفها .**

**المزايا : التغلب على عامل التحيز من جانب الرئيس.   
8- طريقة الإدارة بالأهداف :**

**تستخدم لقياس إدارة المديرين ، أو تقوم على أساس المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف . وتتم وفقاً لمجموعة من الخطوات وهي :**

**\* تحديد الأهداف المرحلية ( واضحة / واقعية / محددة / كمية ) .**

**\* تحديد معايير لتقييم مدى فعالية ونجاح تحقيق الهدف .**

**\* تحديد مواعيد لاحقة لمراجعة مدى تحقيق الهدف ، وقد يتطلب الأمر بناءاً على ذلك إعادة النظر في الهدف**

**\* تقييم النتائج وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء في العمليات اللاحقة .**

**العيوب : تتطلب وقت وجهد كبير .**

**المزايا : التعاون بين المدير والمرؤوس مع تحديد الانجاز المطلوب وطريقة قياسه .   
9- طريقة التدرج البياني السلوكي :**

**تشبه طريقة التقرير البياني في إنها تتضمن عددا من  
الأبعاد للتقييم، ومستويات 7أو10 بالنسبة لكل بعد ،  
إلا أنها أكثر تحديدا بالنسبة لمستويات الأداء بالنسبة   
لكل بعد،لأنها تعبر عنها بأمثلة سلوكية، حيث يوضع   
أمام كل مستوى أمثلة للسلوك الفعلي في الوظيفة،   
مما يساعد على تخفيف أخطاء التقدير التي تحدث في   
طريقة التقرير البياني.**

**ويتم تقييم الموظف عن طريق قيام الرئيس باختيار   
المثال السلوكي الذي يمثل أداء الموظف.  
المزايا : طريقة دقيقة في القياس**

**العيوب :طريقة مكلفة ومعقدة وتحتاج إلى مجهود  
 ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ .**

**مشاكل عملية التقييم :  
- عدم وضوح معايير التقييم : الاختلاف في تفسير الألفـاظ والعبـارات ( مثال : مرضي ، جيد ) .**

**- تأثير الهالة : بمعنى أن تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسب بالتالي على بقية العناصر. والتدريب الجيد يزيد اثر ذلك .**

**- التشدد والليونة : الميل للإفراط أو التشدد بناءاً على فلسفة الفرد في التعليم .**

**- الميل للوسطية : يميل بعض الرؤساء لتركيز نتائج تقييم الأداء في الوسط متجنبين أقصى الدرجات وأدناها . وبالتالي طريقة مثل الترتيب تزيل اثر ذلك .**

**- التحيز الشخصي : لأسباب اجتماعية / دينية وسياسية / عرقية أو للنوع والعمر.**

**تجنب مشاكل التقييم :**

**1- عدم الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل مطلق ولكن لابد من مراجعتها من رئيس الرئيس .**

**2- إعطاء الموظف الحق في التظلم وتقديم الشكاوى وعلى رئيس الرئيس دراسة هذا التظلم بواقعية وموضوعية .**

**3- اختيار طريقة التقييم التي تناسب الموقف والهدف .**

**أمثلة :**

**- إذا كأن الهدف من التقييم هو تقديم النصح والمشورة لتحسين كفاءة الأفراد فأن طريقة الإدارة بالأهداف أو الوقائع الحرجة أو التقييم الميداني هم الأفضل ولا تفيدها طريقة الترتيب.**

**- تكلفة التنفيذ : الطرق التي تحتاج لخبراء من الخارج أو خبراء في الأفراد مثل التقييم الميداني ترتفع تكلفتها مقارنة بالترتيب أو التدرج البياني .**

**- سهولة استخدام الطريقة : فمثلاً طريقة التدرج البياني تصلح للأفراد في المصانع في حين أن طريقة الإدارة بالأهداف تصلح للمديرين ... الخ .**

**- الاستـفادة منـها في المكافـآت – الترقيـة ( استخدام الطرق التي يتوافر بها معلومات تفيد هذه الأهداف ) .**

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

**- تكلفة الإعداد**

**- تكلفة التنفيذ**

**- سهولة استخدام الطريقة من القائمين بالتقويم**

**- سهولة الفهم من الأفراد**

**- الاستفادة منها في الترقية**

**- الاستفادة منها في العلاوات والمكافآت التشجيعية**

**- الاستفادة منها في عملية**

**- الإرشاد و التطوير**

**مسؤوليات تقييم الأداء :**

**1- الرئيس المباشر : وهو أكثر الأشخاص قدرة على تقييم قدرات وانجازات ونقاط ضعف وقوة مرؤوسيه، من ناحية أخرى إدراك المرؤوسين ومعرفتهم بمهارات وأقدمية رئيسهم تجعلهم لا يمانعون أن يكون هو المقيم الأساس لهم .**

**2- رئيس الرئيس المباشر :الرئيس المباشر يقيم المرؤوس بغض النظر عن مدى اتفاق ذلك مع رغبة الإدارة . والاعتماد على رئيس الرئيس ناتج من هدف إرضاء رغبات الشركة دون تعارض .**

**3- اللجان : وتكون مكونة من رؤساء الأقسام - يعلون مباشرة في المسؤولية الموظف موقع التقييم ولهم صلة ومعرفة سابقة به وهذا يضمن العدالة والحياد في التقييم ولكن الوقت الذي تستغرقه هذه اللجان يأخذ وقت كبير .**

**4- خبراء إدارة الموارد البشرية أو خبراء من الداخل : ويشترط أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة التي يتم تقييمها وتتمثل مسؤولياتهم في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح عناصر التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس . ويطلب منهم بعد ذلك اتخاذ الخطوات التنفيذية .   
مثال : التقييم الميداني.**

**الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقويم**

**- الموظف نفس (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه) .**

**- يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم**

**- يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم**

**- يقوم العملاء بتقويم**

**- أداء الموظفين**

**توقيت تقييم الأداء:   
في الغالب يتم التقييم على فترات دورية ( سنوياً / نصف سنوية ) ولكن قد تتم عملية التقييم بشكل لا يتصف بالدورية في بعض الأحيان .**

**- تقييم أداء الموظفين تحت التجربة .**

**- عند انخفاض إنتاجية الموظف .**

**- إذا كانت الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء هي طريقة الإدارة بالأهداف ، فهنا يتم التقييم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة.**

**- التقييم غير الرسمي ( تقديم عمل جيد أو سيئ وإخبار الرئيس المباشر المرؤوس بتقييمه العمل ) .**

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

**مشاكل استخدام الحاسب الآلي في عملية التقويم :  
استخدام الحاسب الآلي في عملية التقويم يسبب للموظفين الضيق والتعب ويجعلهم تحت المراقبة المستمرة مما يترتب عليه الضغوط النفسية. لذلك يرى البعض أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها وتقديراتها النهائية , على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المسئولين عن التقييم.   
استخدام المقابلات في تقويم الأداء :  
إن نتائج التقويم يجب ان لا تظل سريه وانما لابد من اعلام الموظف بنتائج التقييم عن طريق مقابلات تقويم الأداء حتى يمكن اكتشاف جوانب النقص لدى الموظفين واحالتهم الى برامج تدريبيه وتطويريه وتحسين قدراتهم.**

**أنواع مقابلات تقويم الأداء :**

**- مقابلات اخبر واقنع**

**- مقابلات حل المشاكل**

**- مقابلات اخبر واستمع**

**قد يتم استخدام الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة.**

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

الباب الثالث؛ الفصل الثامن التدريب

**التدريب :**

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

**\*ب- أهداف التدريب للمنظمة :   
للمنظمة :**

**- زيادة إنتاجية المنظمة وربحيتها**

**- يساعد على التطوير التنظيمي**

**- يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة**

**- تخفيض تكاليف الإنتاج .**

**- تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة .**

**- يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل وإتقان العمل .**

**للأفراد :**

**- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم الوظيفي**

**- يسمح بتكوين مهارات جديدة .**

**- يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشاكل .**

**- ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي**

**- يخفف من حدة التوتر من القيام بممارسة أعمال جديدة .   
ج- مبادئ عملية التدريب :**

**لنجاح عملية التدريب يجب توافر :**

**- دعم وتأييد الإدارة مادياً ومعنوياً .**

**- تركيز جهود التدريب على حل المشاكل التي تواجه المنظمة وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية .**

**- أن تشمل جميع فئات الموظفين .**

**- التأكد من توافر الإمكانات اللازمة لتنفيذها.**

**- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب ( الإدارة / المدربين / المتدربين ) .**

**- إقناع المدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية .   
د- تصميم نظم التدريب :**

**وهي عملية متعددة الأوجه ( تخطيط ) :**

**1- تحديد الاحتياجات التدريبية : ( تحديد من يحتاج إلى تدريب وما هو نوع التدريب ) :**

**ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي :**

**- التحليل التنظيمي : تحليل الأنظمة والسياسات وتركيب القوى العاملة ومعدلات الغياب ودوران العمل ومعدلات الحوادث والإصابات ...الخ . لتحليل المناطق المحتملة لحدوث مشكلة .**

**- تحليل الوظائف : تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء .**

**- تحليل الأفراد :**

**\* تحديد الأفراد الذين في حاجة للتدريب .**

**\* معرفة المهارات التي يجب اكتسابها .**

**ويتطلب ما سبق تجميع بيانات متعددة، ومن الطرق المستخدمة في ذلك ما يلي:**

**- اللجان الاستشارية : تشكل على مستوى القطاعات الرئيسة في المنظمة لتقصي مشكلات العمل وترفع تقريرها للإدارة العليا لتحديد موقع الحاجة والبرنامج .**

**- استبيانات الاتجاهات لتحديد الرضاء .**

**- مقابلات الخارجين من الخدمة : تكشف عن بعض المشاكل القائمة في العمل .**

**- ملاحظة السلوك والتصرفات : ويكثر استخدامه في الوظائف الرفيعة .**

**- تقييم الأداء وما يسفر عنها من تحديد لنواحي القوة والضعف .**

**- قوائم الاستقصاء : يتم توزيعها على الموظفين وتحدد أنواع المهارات اللازمة للعمل، ومدى حاجة الموظف لتطوير أي جانب.**

**- طلب من المشرف الرئيس بإحالة بعض الموظفين لبرامج تدريبية متخصصة .**

**2- تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :**

**بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة يتم تحديد أهداف التدريب .**

**لا بد أن تكون الأهداف هي في حد ذاتها معايير يقاس عليها الأداء بعد التدريب ، وأن تكون قابلة للقياس ، ومحددة .**

**3- تحديد الأساليب التدريبية :**

**قبل تحديد الأسلوب المستخدم في التدريب يتم أولا:**

**- التأكد من الاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب .**

**- الإعلان عن البرنامج التدريبي ومراجعة موضوعاته .**

**- إشعار الراغبين في التدريب بموعده ومكانه .**

**- تجهيز أماكن التدريب .**

**\* وتتعدد أساليب التدريب ومنها :**

**1- التدريب داخل موقع العمل:**

**( تدوير وظيفي , توسيع وظيفي تدريب , وظيفي مبرمج )**

**2- التدريب خارج العمل:**

**( محاضرة , حلقات العمل , محاكاة , دراسة الحالات )  
1/ التدريب داخل موقع العمل :  
 بمعنى أن يقوم الموظف من خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد وهو تدريب غير رسمي لا يظهر في خطط البرامج التدريبية وله عدة صور منها :**

**أ- التدوير الوظيفي : انتقال الموظف بين عدة دوائر ساعات محدودة ( للأعمال المهنية أو الكتابية ) أو لفترات أطول (للأعمال الإدارية )**

**مثال : كيفية تشغيل آلة - إعداد تقرير - إدخال برنامج للحاسب ...**

**ب- التوسع الوظيفي : إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله ( واجبات إضافية – حرية اكبر في اتخاذ القرارات ) غالبًا تكون للموظفين المهرة .**

**ج- التدريب الوظيفي المبرمج : بعض الوظائف تحتاج لخطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات ، ويقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أما المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويقوم بالتصحيح حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة .**

**( يتم القيام بالعمل بالكامل أمام المتدرب ثم يطلب منه القيام به بعد ذلك مع تصحيح الأخطاء ) .   
2/ التدريب خارج العمل :   
\* في مقر المنظمة .**

**\* في الجامعات أو المعاهد أو مراكز متخصصة .**

**المحاضرة : وهي أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعا .**

**حلقات العمل : وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المتدرب وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب ( مشاكل تنظيمية – سياسات إدارية – علاقات عامة ) .**

**المحاكاة : ويكون فيها مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي ، ويتم استخدام نفس الأدوات التي سيستخدمها الموظف في عمله ويتعرض لنفس الظروف التي يتعرض لها في عمله .**

**( تدريب الطيارين – موظف شباك الصرف في البنوك – مشغل الآلات ) .**

**دراسة الحالات : تستخدم للقيادات الإدارية وليس من المطلوب عند تحليل الحالة على الوصول للحل الأمثل ولكن المهم هو عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة.**

**هـ - مرحلة تقييم فعالية التدريب :   
بعد الانتهاء من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقييم لفعالية البرامج التدريبية عن :**

**- علاقة الدورة بالأهداف العملية للموظف .**

**- نوعية المادة التدريبية .**

**- وقت ومكان التدريب والوسائل المستخدمة.**

**- المدربين ومدى كفاءتهم .**

الباب الثالث : الفصل التاسع التنمية الادارية

**التنمية الادارية**

**تعريف التنمية الإدارية :   
هي العملية المنظمة والمستمرة التي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة المنظمة حاليا ومستقبلاً بنجاح .   
أهداف التنمية الإدارية :   
- تجنب التقادم الإداري .**

**- تخطيط عملية الإحلال .**

**- إرضاء متطلبات النمو الذاتي للأفراد .  
1- تجنب التقادم الإداري : أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين , بحيث يساعد تطويرهم لمقابلة احتياجات التغيير والتجديد.**

**2- تخطيط عملية الإحلال : وذلك عن طريق إعداد أفراد يمكن أن يحلوا محل الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية المختلفة في المنظمة.**

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

**\* أوجه الشبه والاختلاف بين التدريب والتنمية :**

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

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

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

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

**- تعقد العملية الإدارية.**

**- الطلب المتزايد على الإداريين نتيجة زيادة ظهور المنظمات.**

**- الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات الجديدة وإحلالها محل الأساليب التقليدية في العمل .**

**- تقادم المعرفة الذي يمكن أن يتعرضوا له في حياتهم العملية إن لم يقفوا على كل جديد ومفيد.**

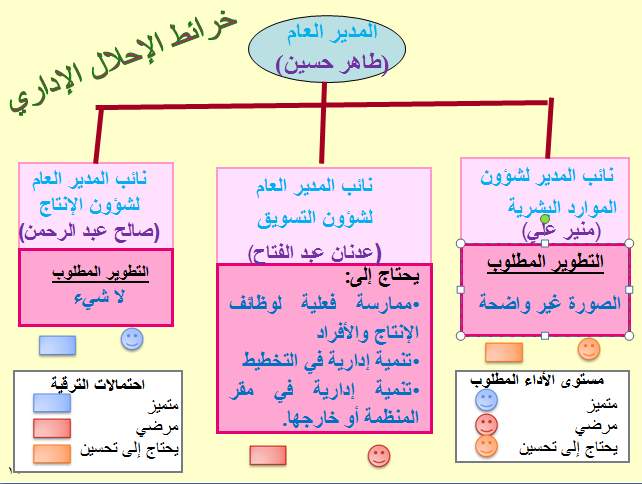
**إجراءات التنمية الإدارية : هناك إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي وأهمها:**

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

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

**ثالثا : مراجعة خرائط الإحلال الإداري : خرائط الإحلال الإداري هي أشكال بيانية توضح الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها، ومعلومات كاملة عنهم.**

**وهي توضح الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد واحتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد.**

****

**رابعا : تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم : بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية . وبعد ذلك يتم تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير.**

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

**\* أساليب التنمية الإدارية :**

|  |  |
| --- | --- |
| **التنمية على رأس العمل :** | **التنمية خارج إطار العمل :** |
| **1- الترقية المخططة**  **2- تبادل الأدوار**  **3- المشاريع الخاصة**  **4- التكليف بواجبات مؤقتة**  **5- إيجاد مناصب إدارية مساعدة** | **1- المباريات الإدارية .**  **2- الحلقات الدراسية .**  **3- تمثيل الأدوار**  **4- تمثيل السلوك**  **5- تدريب إثارة المشاعر** |

**أولا : أساليب التنمية على رأس العمل :  
1- الترقية المخططة:**

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

**رئيس عمال > مشرف عام على العمال > رئيس قسم > مساعد مدير الإنتاج > مدير الإنتاج**

**2- تبادل الأدوار :**

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

**\* مزايا طريقة تبادل الأدوار :**

**- توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من ممارسته لعدة وظائف .**

**- يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة.**

**- يسهل عملية التنسيق بين الوحدات المختلفة.**

**- يعرضهم لأفكار مختلفة نتيجة العمل تحت إشراف مديرين مختلفين ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء المديرين.**

**\*عيوب طريقة تبادل الأدوار :**

**- يثير قلق الإداريين في الإدارات التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من يكون هذا النقل على حساب ترقيتهم في المستقبل .**

**- يجد الرؤساء أنفسهم صعوبة في التخلي عن مرؤوسيهم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.**

**3- المشاريع الخاصة :**

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

**4- التكليف بواجبات مؤقتة:**

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

**\* مزاياه : إتاحة الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية من خلال المناقشات مع رئيس المدير الغائب**

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

**5- إيجاد مناصب إدارية مساعدة : بمعنى إيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل ( مساعد المدير للشؤون أو نائب المدير الذي ينتظر أن يحل محله... ).**

**\* مزاياه :   
- تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل.**

**- اكتساب مزيد من الخبرة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.**

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

**ثانيا : أساليب التنمية خارج إطار العمل:**

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

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

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

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

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

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

**\* عيوبه: كثير التكلفة .**

**3- تمثيل الأدوار: للتدريب على المشاكل وعلاجها في مجال التعامل الإنساني، حيث يتقمص فيه المتدربون أدوار مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل.**

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

**\* مزاياه :   
- التدريب على مشاكل واقعية .**

**- التعرف على الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في المشكلات المعروضة.**

**\* عيوبه :   
- قد ينظر لها على أنها مضيعة للوقت .**

**- يحتاج إلى مهارة فائقة من المدرب.**

**4- تمثيل السلوك :   
هذا الأسلوب يشبه أسلوب تمثيل الأدوار من حيث الطلب من المتدربين تقمص الأدوار، ولكن \* خطواته تختلف في أنها تتم كالتالي:**

**1- يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.**

**2- يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.**

**3- يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.**

**4- يناقش المتدربون الأسلوب الأمثل للسلوك.**

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

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

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

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

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

**\* عيوب تدريب إثارة المشاعر :**

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

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

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

**-الدقة في اختيار المتدربين لتجنب اختيار أفراد سريعي الانفعال.**

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

**- الاختيار الدقيق للقائم بالتدريب.**

**- شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي. وإتاحة الفرصة للانسحاب.   
تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية :**

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

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

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

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

الباب الثالث : الفصل العاشر التطوير التنظيمي

**التطوير التنظيمي**

**مقدمة :  
- هل يكفي أن ندّرب الأفراد ونطوّر الإداريين، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير؟**

**- بالتأكد لا ، لأن المنظمــات لا تعمل في بيئة مقفولــة.**

**- إن كفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تستلزم إضافة نوعاً آخر من التطوير، ألا وهو تطوير المنظمــة.**

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

**تعريف آخر للتطوير التنظيمي :عملية مخططة لتغيير الاعتقــادات والقيم والسلوكيــات لإحداث التكيّف المطلوب مع المؤثرات البيئيــة من أجل سلامــــــــة المنظمة، وبقاؤها وفعاليتها.  
مبررات التطوير التنظيمي :**

**1) ضعف شبكة الاتصال بين فريق العمل الخاص.**

**2) الكفــاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقاتها.**

**3) القيــادة الإدارية في المنظمة متسيبة.**

**4) أساليب الرقابة على الأعمال غير محكمة.**

**5) فقدان الثقــة بين الرؤســاء والمرؤوسين.**

**6) الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة.**

**7) كثرة الاستقالات، وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغيــاب.**

**8) انخفاض الروح المعنويــة.**

**9) كثرة الشكــاوي.**

**10) اللامبالاة والسلبيــة.**

**11) تفشي ظاهرة التأخير في الحضور للعمل في المواعيد المحددة.**

**12) التأخــر أو التردد في اتخــاذ القرارات.**

**13) الازدواجية والتضارب في اتخاذ القرارات.**

**14) زيادة حجم الأعمــال الورقية والتوقيعــات.**

**15) ازدياد نسبة العوادم والتالف.**

**16) تعقد الإجراءات ، أو بطء سير الأعمــال.**

**17) كبر سن المديرين بشكل ظاهر أو العكس.**

**18) كثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة.**

**19) المركزية الزائــدة عن الحد.**

**20) التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل.**

**أهــداف التطوير التنظيمي**

**أولا : الأهـــداف الرئيسيــة :**

**- تغيير القيــم والاتجاهــات**

**- تحوير السلوك**

**- إحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات.**

**ثانيا : الأهــــداف الفرعيــة :**

**1- تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات.**

**2- توفير مناخ التعاون بين أعضـــاء المنظمة.**

**3- المصارحـــة والمكاشفة حول القضايــا المختلف عليها.**

**4- تغيير سلوك الأفراد، وأساليبهم بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.**

**5- انفتاح الاتصالات بين الأفراد والمجموعات والأقسام والإدارات.**

**6- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات.**

**7- تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات.**

**خصائص عملية التطوير التنظيمي :**

**1- عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل، ونتائجها تأخذ وقتاً طويــلاً.**

**2- يعتمد على أسلوب حل المشكــلات باستخدام علم السلوكيــات.**

**3- يعتمد التطوير التنظيمي على مدخل مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير، فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.**

**4- التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط ولكنه عمل تنفيذي فوري، فهو يركز على الانجاز والنتائج، وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.**

**5- قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات، وجمع المعلومــات ثم إحداث التغيير.**

**مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي : هناك ثلاثة اتجاهــات:-**

**أولاً: التدخل الداخلــي (من داخل المنظمة) : يتم من خلال أحد المديرين في الإدارة العليا.وإما لجنــة من مديرين القطاعات المختلفة. أو أن يكلّف مديرو إدارة الموارد البشرية بتشخيص المشكلة واقتــراح الحلول اللازمة.**

**مزايـا التدخل الداخلي :  
- يضمن توفر معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد على تشخيص المشكلات وحلها.**

**- إن اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطي نظرة جماعية لتشخيص المشكلات.**

**عيوب التدخل الداخلي :**

**-إذا لم يكن لدى الإداريين الوقت الكافي أو الخبــرة فإن اشتراكهم سيكون فيه مضيعة للوقت والجهد.**

**-قد تتغلب بعض المصالح الداخلية والخاصة إذا كان هناك صراعــات وتكتلات داخل المنظمة.**

**-قد لا يدرك المسئولون المختارون مدى عمق هذه المشكلات نظراً لتعوّدهم على جو العمل السائد.   
ثانياً: التدخل من الخارج ( خبراء متخصصون في التنظيم): أي اختيار خبــراء أو مستشارين من الخارج لفترة مؤقتة لتقديم المساعدة في التشخيص والحلول.**

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

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

**سلبيات التدخل من الخــارج :   
- اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسئولين في الداخل مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين.**

**- احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.**

**- احتمال نقل بعض أسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.  
ثالثاً: التدخل الداخلي والخارجي معـاً :**

**- هو أكثر الأساليب نجاحاً إلا أنه أقلّهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات.**

**- يقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل مع الخبير الخارجي.**

**- توفر المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومـات الميدانية.**

**- يؤدي إلى وجود تفاهم بين الطرفين يساعد على تبادل المعلومات ومن ثم القدرة على التشخيص وحل المشكلات وتنفيذ الحلول.**

**خطوات إحداث التطوير التنظيمي تتكون من ثلاثة خطوات:**

**1- التشخيص التنظيمي**

**2- تحديد أساليب إحداث التغيير**

**3- تقويـــم النتائج**

**الخطوة الأولى : التشخيص التنظيمي : يتحدد الهدف من عملية التشخيص في جانبين همــا:-**

**1- تحديد التغييرات المستقبلية لمواجهة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.**

**2- تحديد المشكلات التي واجهتها المنظمة سابقاً أو تواجهها حالياً.**

**المشكلات التي تواجه المنظمة :  
تشير الدراسات أن أكثر المشاكل تدور حول:**

**الأهداف - البناء التنظيمي - الحوافز - الأنظمة المساندة - العلاقات الوظيفية - الأسلوب القيادي**

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

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

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

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

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

**6- القيادة : بدون تأييد ودعم من القيادة لإحداث التغيير لن يتم التغيير.**

**ما هي مجالات التغيير المحتملة من أجل التطوير التنظيمي ؟**

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

**الخطوة الثانية : تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير :**

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

**تحليل الأدوار - البحوث المسحية والمعلومات المرتدة - تدريب الحساسية وإثارة المشاعر - بناء المجموعات - إعــادة التصميم الوظيفي**

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

**مزاياه : تخفيف حدة الصراعات وتحسين طرق الاتصالات وزيادة كفاءة الأداء.**

**عيوبه : يحتاج إلى وقت طويل للحصول على نتائجه.**

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

**3- تدريب الحساسية وإثارة المشاعر: يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة لتطوير المديرين كما ذكرنا، وأن الهدف من هذا الأسلوب هو المكاشفة والمصارحة بين أفراد الإدارة، لأن كل واحد يعتقد أنه يمارس الأسلوب الصحيح في العمل وأن الآخرون يتجنون عليه.**

**الهدف من هذا النوع من التدريب هو:**

**- فرصة لمعرفة النفس.**

**- تقدير أهمية العمل الجماعي.**

**- تطوير سلوكيات ايجابية جديدة في العمل مع الآخرين.**

**- محاولة فهم الآخرين.**

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

**5- إعــادة التصميم الوظيفي : وذلك بتصميم العمل بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية، والفني للعمل.**

**مثــال على إعادة التصميم الوظيفــي :**

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

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

**- زيــادة فعّالية وكفاءة المنظمة.**

**- زيـــــادة الإنتاجية.**

**- ارتفاع مستوى الرضــا الوظيفي.**

**- القــدرة على التكيّف والتطور.**

**- البقاء والاستمراريـة في الأجل الطويل.  
مؤشـــرات قياس النتـائج :  
يمكن استخدام بعض المؤشرات في قياس النتائج مثــل:-**

**- مؤشرات الربحية - حجم المبيعات**

**- التكاليف - الغيـاب**

**- معدل دوران العمل - الإنتاجية**

**- نسبة العادم - درجة الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين**

الباب الرابع :الفصل الحادي عشر تقييم الوظائف ونظام الأجور

**تقييم الوظائف ونظام الأجور**

**الأجور: هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً( أجر نقدي– أجر حقيقي ).**

**ويعتبر الأجر العادل ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فاعتقاد العامل بأن الأجر لا يتناسب مع الجهد سيؤثر ذلك على دافعيته وإنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل .   
لضمان تحديد الأجر العادل يتضمن ذلك :  
- تقييم الوظائف  
- استقصاء الأجور في المنظمات الأخرى .  
تقييم الوظائف: هي تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى .**

**ويهدف تقييم الوظائف إلى ما يلي :**

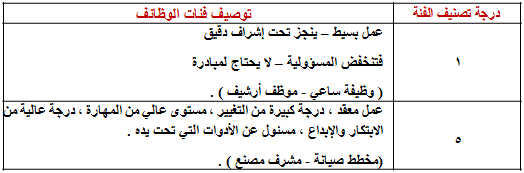
**- تحديد هيكل أجور رسمي وثابت معتمداً على قيمة الوظيفة .**

**- تحقيق العدالة في نظام الأجور الحالي .**

**- تجنب النزاعات حول الأجور والفصل في النزاعات حولها .**

**- وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج والمحافظة على ما لديها بالداخل.   
طرق التقييم :   
1- طريقة الترتيب البسيط :**

**أقدم الطرق وأكثرها انتشارا في المؤسسات الصغيرة وتقوم على أساس ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها من خلال قيام لجنة التقييم بتقدير أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتيب باقي الوظائف الأخرى داخل هذه الحدود . وهي طريقة سهلة ، ولكن لا تعتمد على معيار موضوعي ولكنها مجرد رؤية شخصية .**

****

**وتتم هذه الطريقة وفقاً للمواصفات التالية :**

**- تحديد الوظائف التي تخضع للتقييم.**

**- إعداد وصف الوظائف .**

**- اختيار معايير التوصيف .**

**- تصنيف الوظائف المراد تقيمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها .**

**- مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى بما يضمن تناسب الأجر مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.**

**هي طريقة أفضل من السابقة لأنها اهتمت بوضع معايير للمقارنة بين الوظائف .**

**2- طريقة مقارنة العوامل :**

**تعني مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية / المهارة / الجهد العضلي والفكري / وظروف العمل ثم يتم مقارنة هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل .**

**الخطوات :**

**- تحديد الوظائف النموذجية ( الوظائف المماثلة في السوق لتلك التي نريد تقيمها ) .**

**- تحديد عوامل المقارنة .**

**- تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقاً لما هو سائد في الوظائف النموذجية .**

**- التأكد من تخصيص قيمة الأجر لكل عامل ، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى .**

**3- طريقة النقاط : للفهم فقط**

**وتتم وفقاً للخطوات التالية :**

**- تحديد عوامل المقارنة أو الصفات الأساسية للوظيفة .**

**- تحديد الحد الأقصى للنقاط التي ستوزع على عوامل المقارنة .**

**- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة( % ) .**

**- تحديد مقدار النقاط المخصصة**

**- لكل عامل = الحد الأقصى للنقاط %**

**- توزيع النقاط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية .**

**- تحديد مستوى الدرجات ( منخفض / متوسط / مرتفع ) ودليله .   
العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :**

**توجد عدة سياسات لتحديد مستويات الأجور:**

**- الريادة في تحديد الأجور في سوق العمل ( قائدة ) .**

**- المناقشة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور .**

**- التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع أقل من هذه المستويات .**

**ويتوقف اختيار هذه السياسة على عدة عوامل أو اعتبارات :**

**أولا : اعتبارات تنظيمية وإدارية :**

**الأجر مقابل العمل وهذا يعني الاهتمام بما يلي:**

**- واجبات ومسئوليات الوظيفة دون اعتبار للشخص القائم به .**

**- معدلات الأجور المماثلة في المنظمات المنافسة .**

**- فرص الترقية ( ضيق فرص الترقية – رسم أجر أعلى والعكس صحيح ) .**

**ثانيا : اعتبارات اجتماعية :**

**1- تكاليف المعيشة بمعنى مراعاة الأسعار السائدة في المجتمع .**

**2- التشريعات الحكومية :**

**- الحد الأدنى للأجور في ضوء ما تفرضه التشريعات الحكومية .**

**- أو الحد الأقصى لما تفرضه من أجور .**

**ثالثا : اعتبارات اقتصادية :**

**الأجر عنصر تكلفة وعبء مالي على المشروع وبالتالي يجب مراعاة :**

**- معدل الإنتاج ( كمية ) تحديد الأجر في ضوء هذا المعدل .**

**- الإمكانات المالية للمنشأة .**

**- الطلب والعرض على العمالة .**

**\* طرق حساب الأجور :**

**أولا : الأجر حسب الوقت :**

**\* أجر شهري للإداريين .**

**\* أجر يومي للعمال .**

**يتم اختياره في عدة حالات:**

**\* عدم إمكانية التحكم في كمية العمل لتدخلات خارجية .**

**\* \* معيار الجودة أهم من الكمية .**

**\* الإشراف الدقيق وبالتالي لا مجال للتباطؤ .**

**\* صعوبة توفر مقياس دقيق للمعدات المنتجة ( أعمال إدارية ) .**

**ثانيا : الأجر حسب الإنتاج:**

**يرجع الفضل في تحديده لتايلور.**

**من مميزاته:**

**\* التفرقة بين العمال على أساس الكفاءة .**

**\* العدالة في النظام .**

**ولكنها تتطلب ظروف مثالية للظروف التي يتم فيها العمل .**

**تسعير الوظائف: تحديد الأجر المناسب للوظيفة في ضوء تقييم الوظيفة واستقصاء الأجور.**

**1- تحديد الوظائف النموذجية .**

**2- تحديد مستوى الأجر لكل وظيفة وثم تحديده في ضوء :**

**تقييم الوظائف - استقصاء الأجور في المنظمات المشابهة**

**والتوفيق بين هذين العاملين يتم تصويره في خريطة تشتت**

**تصنيف الوظائف إلى فئات :**

**مع تعدد الوظائف في المنظمات ووجود تصنيفات كثيرة جاءت فكرة تصنيف الوظائف إلى فئات .**

**تجمع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في واجباتها وصعوبتها ومسئوليتها في فئة واحدة .**

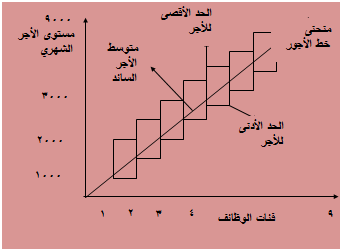
**- فئة المرتبة الأولى .**

**- فئة المرتبة الثانية .**

**- فئة المرتبة الثالثة .**

**وتصنف حتى نهاية التصنيف.**

**تحديد نطاق الأجور:  
 بمعنى تحديد مدى الأجر، حدوده الدنيا والوسطى والقصوى ، أي بداية مربوط الراتب ونهايته .**

****

**ويساعد هذا المفهوم في تطبيق مبدأ العدالة فإذا كان نطاق الأجر 2000 جنيه فهذا يعني أن الموظف الجديد ذو الحد الأدنى من الأداء يحصل على 4000 في الشهر ( بداية المربوط ) والموظف المرضي يحصل على 5000 والموظف المميز يحصل على 6000 ( نهاية المربوط ) .**

الباب الخامس إدارة الحركة الوظيفية

**إدارة الحركة الوظيفية (الترقيات، التنقلات، إنهاء الخدمة، الاستقالات، التقاعد)**

**الحركة الوظيفية تأخذ عدة اشكال :**

**1- الترقيات.**

**2- التنزيل الوظيفي.**

**3- التنقلات.**

**4- الاستغناء المؤقت عن الخدمة.**

**5- إنهاء الخدمة.**

**6- الاستقالات.**

**7- التقاعد.**

**أولا : إدارة عملية الترقيات :**

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

**الهدف من الترقية : الترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرا لارتفاع مستوى قدراته وتعليمه، وهي تحقق مصالح للفرد وللمنظمة.**

**أهمية الترقية بالنسبة للموظف :**

**- حافزا تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء.**

**- ترفع من روحة المعنوية.**

**- تحقق له مزيد من الإشباع المادي والاجتماعي. .**

**- تعني تقديرا لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء.**

**- تعمل على المحافظة على أصولها البشرية .**

**-اجتذاب العناصر الخارجية الجيدة للعمل بالمنظمة.**

**الترقية الجافة : هي التي تتم بدون زيادة في الأجر، وإنما يصاحبها ارتفاع في المركز الأدبي مثل لقب الوظيفة أو تخصيص مكتب خاص أو حرية الحركة أو زيادة في السلطات. وهذا النوع من الترقيات له أهميته بالنسبة للمديرين في المستويات العليا من التنظيم لأنهم يعطون أهمية اكبر للمركز الأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الدخل.**

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

**القرار الأول : هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أو الأقدمية؟**

**القرار الثاني : كيـف يتـم قياس الكـفـاءة؟**

**القرار الثالث : هل تتم الترقية بطريقة رسميه أو غير رسمية؟**

**القرار الأول : هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أو الأقدمية ؟**

**- إن الترقية على أساس الكفاءة أي على أساس أداء وإنتاجية الفرد، تعتبر حافز ودافع للأفراد على تحسين أدائهم , ويفضلها الموظفين الجدد .**

**- الترقية على أساس معيار الاقدمية ، أي على أساس سنوات خدمة الفرد ، وهي شائعة في الأجهزة الحكومية، وتحظى الترقية بالأقدمية عادة بتأييد كبار السن والمجتمع بصفة عامة.**

**القرار الثاني : كيـف يتـم قياس الكـفـاءة ؟**

**تعتمد بعض المنظمات في قياس الكفاءة على إما على :**

**- تقارير الأداء السابقة بافتراض أن مستوى أداء الموظف في الوظيفة الجديدة سيستمر بنفس مستواه في وظيفته السابقة .**

**- إجراء بعض الاختبارات لقياس مدى الترابط بين متطلبات الوظيفة الجديدة والموظف أو الموظفين المرشحين.**

**القرار الثالث : هل تتم الترقية بطريقة رسميه أو غير رسمية ؟**

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

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

**أسباب رفض الترقية :**

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

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

**- الخوف من احتمالات الفشل في الوظائف الجديدة والوقوع في الأخطاء.**

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

**المعايير غير الرسمية : أمثلة على المعايير الغير رسمية للترقية:**

**السمات الشخصية - محاباة ذوي القربة - العوامل الاجتماعية - الصداقة**

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

**قد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية وهي:**

**الجنس اللون**

**العرق الجنسية**

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

**2- الترقية على أساس محاباة ذوي القربى :**

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

**3- العوامل الاجتماعية : قد تتم ترقية بعض الموظفين لأنهم :**

**- ينتمون إلى نفس النادي الاجتماعي أو الثقافي الذي ينتمي إليه صاحب القرار.**

**- أو لأنه متخرج من نفس الجامعة التي تخرج منها رئيسه .**

**- أو لأنه يشترك مع رئيسه في نفس الهوايات مثل الرياضة، الشعر،الفنون.**

**- أو ممن يقدمون للمدير خدمات خاصة داخل المنظمة أو خارجها.**

**4- الصداقة :   
قد يكون للصداقة التي تجمع بين الرئيس والموظف تأثير على اتخاذ القرار بالترقية.**

**ثانيا : الجمود الوظيفي :**

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

**أسباب الجمود الوظيفي :**

**1- أسباب متعلقة بالمنظمة :**

**- عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.**

**- انعدام الإمكانيات المادية.**

**- سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.**

**2- أسباب متعلقة بالفرد :**

**- انخفاض مستوى الأداء.**

**- عدم الرغبة والطموح في تحمل مسئوليات أعلى.**

**- عدم التفكير الجاد في تحديد المسار الوظيفي.**

**- كثرة الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.**

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

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

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

**- كثرة الغياب. - الوصول للعمل متأخرا.**

**- المغادرة مبكرا. -انخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل.**

**- حدة الانفعال وسرعة الغضب عند النقد أو المناقشة مع الرؤساء والزملاء.**

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

**تقع على إدارة الموارد البشرية مسئولية كبيرة تجاه التعامل مع المجمدين وظيفيا، وأهم الاستراتيجيات المتاحة للتعامل معهم هي :**

**- إشعار الموظفين والمديرين أن هناك حدودا نهائية للترقيات، وأنها قد لا تكون متاحة عند استحقاقها.**

**- مساعدة الأفراد للحصول على فرص عمل أفضل خارج المنظمة، وتقديم الاستشارة والنصح والتزكيات اللازمة لتسهيل مهمتهم.**

**- توسيع نطاق المراتب الوظيفية.**

**- النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة.**

**ثالثا : إدارة عملية التنزيل الوظيفي :**

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

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

**أسباب التنزيل الوظيفي :**

**- أسباب خارج إرادة الفرد .**

**- أسباب مرتبطة بأداء الموظف .**

**1- الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد :**

**- إعادة التنظيم في المنظمة ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.**

**- اندماج المنظمات مع بعضها البعض.**

**- الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من نقص عدد الوظائف.**

**2- الأسباب المرتبطة بأداء الموظف :**

**- عدم كفاءة الفرد.**

**- انخفاض قدراته عن تحقيق المعايير المطلوبة للأداء.**

**\* أيهما أشد إيلاما على الموظفين التنزيل الراجع لأسباب متعلقة بالفرد أم الراجع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد؟ التنزيل الراجع لأسباب متعلقة بالفرد يكون اشد إيلاما وإيذاء للإفراد ومدعاة لإثارة عوامل الغضب والإحباط والاعتراض والخوف .  
 والتنزيل لأسباب خارج إرادة الفرد أخف وطأة.**

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

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

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

**1- أسلوب الترقية والتنزيل معا : بمعنى ترقية الموظف لوظيفة ذات أجر أعلى ولكن بمسؤوليات وصلاحيات أقل , وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب مع:**

**- مع الموظفين القدامى الذين تقادمت مؤهلاتهم أو أصبحوا غير قادرين على الاستفادة من التدريب.**

**- من هم على درجة كبيرة من الإخلاص في أعمالهم، ولكن بمستوى أداء أقل .**

**- من هم على حافة الإحالة للمعاش.**

**2- تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات : تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع أسلوب عدم تنزيل الموظفين من وظائفهم بسبب نقص الكفاءة والمقدرة، وإنما تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات وتكليف آخرين ببعض مسئولياتهم وواجباتهم.  
رابعا : إدارة حركة التنقلات الوظيفية :**

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

**أسباب التنقلات الوظيفية :  
- تكون بطلب الموظف نفسه**

**- بموجب قرار إداري**

**أسباب طلب الموظف النقل :**

**- الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة**

**- تغيير روتين العمل، ساعات العمل، مكان العمل.**

**- زيادة فرص التقدم الوظيفي في المكان الجديد للعمل.**

**- النقل لعمل أكثر أهمية.**

**أسباب التنقلات من قبل الإدارة :**

**- تهيئة الموظف للترقية.**

**- حينما يكون الموظف غير مرضى عنه أو مغضوبا عليه.**

**- الصراع والخلاف بين الموظف وزملائه أو بينه وبين رئيسه.  
مشاكل النقل : لا يمثل الانتقال بين الوظائف داخل موقع المنظمة مشكلة كبرى للإدارة وللموظف إذا لم يكن مرتبطا بنوع من التنزيل الوظيفي، ولكنه يشكل صعوبة اقتصادية واجتماعية إذا كان النقل من موقع إلى موقع آخر ومن مدينة إلى مدينة أخرى ومن المشاكل المصاحبة للتنقلات ما يلي:**

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

**2- المشاكل الاجتماعية : ما يترتب على النقل من تغيير في علاقات الأسرة والأبناء، والحاجة إلى تكوين علاقات جديدة وأصدقاء جدد والتأقلم مع مجتمع جديد.**

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

**خامسا : إدارة عملية الاستغناء المؤقت عن الخدمة :**

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

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

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

**- تدهور الأحوال الاقتصادية بسبب إدارتها بطريقة سيئة .**

**- انخفاض مستويات جودة المنتج أو الخدمة، ومن ثم انخفاض المبيعات.**

**- أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات.**

**- أسباب انكماشية عامة في السوق .   
تردد المنظمات في قرارات الاستغناء المؤقت : تتردد بعض المنظمات كثيرا في اتخاذ قرارات الاستغناء المؤقت لأسباب اقتصادية نتيجة للتكاليف الباهظة التي تكون قد تحملتها من أجل استقطاب واختيار وتعيين موظفيها ثم تدريبهم وتطويرهم بما يناسب احتياجات العمل لديها، ومن ثم فقد تتج0 إلى اتخاذ بدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت.  
بدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت :**

**- التخفيض التطوعي في ميزانية الأجور بموافقة العاملين .**

**- تجميع مدخرات الإجازات للعاملين وإعطائهم هذه الإجازات دفعة واحدة أثناء فترات الكساد.**

**- الاستغناء عن العاملين المؤقتين أو الإضافيين .**

**- تخفيض ساعات العمل الأسبوعية أو عدد أيام العمل .   
الإعلان و الإعلام بالاستغناء المؤقت :**

**عند الحاجة للاستغناء المؤقت لا بد أن تقوم المنظمة ب :**

**- إشعار العاملين الذين سيتناولهم الاستغناء المؤقت أو الآخرين بسياسة الاستغناء.**

**- أن يتم الإشعار مسبقاً وبوقت كاف.**

**- أن يوضح للمستغنى عنهم حقوقهم المالية.**

**- مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة خارج المنظمة .**

**- توضيح المدة المتوقعة للاستغناء المؤقت والطريقة التي سيتم بها استدعائهم للعمل مرة ثانية عند الحاجة.**

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

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

**يمكن أن تستأنس المنظمة بالقواعد التالية عند إدارة الاستغناء المؤقت :   
قواعد إرشادية عند الاستغناء المؤقت عن الخدمة :**

**- التنسيق بين سياسة الاستقطاب والتوظيف وسياسة الاستغناء المؤقت.**

**- اختيار المستغني عنهم على أساس بدأ الكفاءة وليس الاقدمية.**

**- إعلام الموظفين الباقين بانتهاء قائمة الاستغناء المؤقت حتى يشعروا بالاستقرار وعدم القلق.**

**- عدم قصر الاستغناء المؤقت على صغار الموظفين.**

**- إذا كان الاستغناء المؤقت بسبب ضعف الأداء فيجب الحرص على إثبات ذلك بكافة الوثائق تجنبا للمساءلات القانونية.**

**- يفضل أن يتم إعلام المستغنى عنهم في الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل.**

**- يفضل أن يتم الإعلان عن الاستغناء بعد العطلة الرسمية للموظف.   
سادسا : إدارة عملية إنهاء الخدمة :**

**إدارة عملية انهاء الخدمة : قرار إنهاء الخدمة أي قرار الاستغناء عن خدمات الموظف والفصل من العمل.**

**وهو قرار محرج للمديرين والمنظمات، ومن أجل ذلك لا بد من الحذر والتمهل في مثل هذه القرارات، ولا تلجأ إليه المنظمة إلا بعد أن تكون قد استنفذت كل الطرق الأخرى قبل الفصل.**

**أسباب إنهاء الخدمة :**

**- أداء غير مرضي**

**- السلوك غير القويم**

**-عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل**

**-عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.**

**- رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها وفق نصوص عقد التوظيف**

**- اندماج المنظمة مع أخرى او شرائها من قبل منظمة اكبر  
1- أداء غير مرضي : يمكن تعريف الأداء غير المرضي بتكرر ظاهرة أو أكثر في تقارير تقويم الأداء مثل الغياب المتكرر، التأخر في الحضور إلى العمل، و الانصراف المبكر، الفشل في مقابلة الحد الأدنى في الأداء، أو اتجاهات غير ودية تجاه الرؤساء والزملاء أو المنظمة ككل.**

**2- السلوك غير القويم : ويتمثل ذلك في المخالفات المستمرة للأنظمة وقواعد العمل وتدمير الممتلكات والسرقة أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء.**

**3- عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل : إذا أتيحت كل الفرص التأهيلية والتدريبية للموظف لرفع كفاءته في العمل، ولكنه لم يتحسن أداء الموظف فقد يكون من الأفضل إنهاء خدمته.**

**4- عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديده : قد يحدث أن تعتمد المنظمات أساليب جديدة للعمل، أو أن تدخل آلات ومواد جديدة لتطوير العمل، وتقوم بتدريب الموظف على ذلك، ومع ذلك لا تجد الاستجابة منه في مقابلة احتياجات العمل الجديدة، هنا لا يكون مفرا أمام الشركة إلا الفصل والاستغناء عن خدماته.   
إجراءات إنهاء الخدمة**

**تحتم الأنظمة والتشريعات العمالية في كثير من الدول اتخاذ بعض الخطوات اللازمة عند اتخاذ قرارات الفصل من الخدمة ، ون هذه الخطوات ما يلي:**

**- المناقشات التمهيدية : إخطار الموظف بعدم قيامة بالأداء والسلوك المرغوب.**

**- التوثيق : خطاب من الرئيس المباشر إلى الموظف يتضمن محتوى هذه المناقشات ومرئيات المنظمة.**

**- الإنذار النهائي : إنذار شفوي نهائي للموظف وإعطائه مهلة زمنية لعديل وضعه وإلا الفصل.**

**- التأكيد الكتابي : إعلان كتابي بتحديد موعد تنفيذ قرار الإنهاء إذا لم يغير الموظف من مستوى أدائه أو سلوكياته في العمل.   
مقابلات إنهاء الخدمة : هي المقابلات الخاصة بإشعار الموظف بالاستغناء عن خدماته، وهي تمثل موقف صعب وحزين لكلا الطرفين الموظف والمسئول، ولكنه أمر لا مفر منه، ولذلك هناك العديد من الخطوات اللازمة لذلك والتي يمكن أن يسترشد بها المديرون.**

**الخطوات اللازمة لمقابلة إنهاء الخدمة :**

**( تخطيط المقابلة , الدخول مباشرة في الموضوع , توصيف الموقف , الإنصات للموظف , مناقشة الحقوق المالية المترتبة على قرار الإنهاء , حدد الخطوة التالية )**

**لابد من إبلاغ الموظف قبل مغادرة مكان المقابلة بالجهة التي يمكن مراجعتها أو الاتصال بها لتصفية حقوقه.  
أولا: تخطيط المقابلة :**

**- تعريف الموظف بموعد ومكان المقابلة كتابيا.**

**-اختصار وقت المقابلة بحيث لا تزيد عن ربع ساعة.**

**-إحضار جميع الوثائق اللازمة عند المقابلة.**

**-الاستعداد بأرقام أجهزة الأمن والإسعاف الداخلي عند المقابلة.**

**ثانيا: الدخول مباشرة في الموضوع : بعد أن يجلس الموظف يخبر بالهدف من المقابلة والقرار المتخذ في شأن الاستغناء عن خدماته وعدم التطرق عند المقابلة لأية موضوعات أخرى.**

**ثالثا : توصيف الموقف : بعد إبلاغ الموظف بالقرار يتم إخباره بمسببات القرار في جمل سريعة وقصيرة ويشار إلى إنتاجيته أو سلوكياته في العمل والى الإنذارات السابقة، وإلى أنه لم يحقق تقدم يذكر، وأخيرا يؤكد للموظف أن القرار نهائي، وأن كل الجهات الإدارية قد أقرت القرار.**

**رابعا : الإنصات للموظف: يجب إعطاء الموظف فرصة للتعبير عن نفسه مع محاولة تجنب المجادلة ووجوب الاستماع والإنصات إليه وتكفي إشارة الرأس أو الإيماءة.**

**خامسا : مناقشة الحقوق المالية : يحدد حقوق الموظف وفقا لنظام المنظمة وعقد العمل، وعدم وعد الموظف بأية امتيازات إضافية.**

**سادسا : تحدد الخطوة التالية : لابد من إبلاغ الموظف قبل مغادرة مكان المقابلة بالجهة التي يمكن مراجعتها أو الاتصال بها لتصفية حقوقه.**

**استشارات التوظيف الخارجي :**

**تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات خاصة للموظفين المستغني عنهم لمساعدتهم وتهيئتهم لوظائف خارج المنظمة وهذا عمل تطوعي وليس إلزامي الهدف منه تقديم النصح والاستشارة والرأي للموظف حول أفضل السبل لمساعدته في البحث عن عمل أخر.**

**إنهاء خدمات القيادات الإدارية :**

**قد تواجه المنظمات مواقف تضطرها إلى اتخاذ القرار نحو إنهاء خدمات بعض القياديين مثل المدير العام أو نواب المدير العام أو مديري الإدارات التنفيذية في الإدارة العليا للمنظمة.**

**أسباب إنهاء خدمات القيادات الإدارية :**

**- انخفاض مستوى الأداء والقدرة على الإدارة أو تقادم الخبرة.**

**- انخفاض المركز التنافسي للمنظمة بسبب سوء الإدارة.**

**- شدة الصراعات والارتباك داخل التنظيم.**

**- إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير.**

**- استغلال المنصب والنفوذ في تحقيق امتيازات خاصة أو تقديمها للغير.**

**- صعوبة الاستجابة للتطوير والتجديد.**

**- شراء المنظمة من قبل منظمة اكبر أو الاندماج مع منظمة أخرى.**

**قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القيادات الإدارية :**

**1- الحرص على عدم تمكين القيادي من إفشاء أسرار المنظمة :**

**إن لدى القياديين عادة معلومات هامة وخطيرة عن المنظمة وإفشاءها أو نقلها للمنظمات الأخرى قد يضر بالمنظمة ضررا بليغا، ولذلك يجب أن تخرج مقابلة إنهاء خدمته بطريقة جيده سواء من حيث عرض الأسباب وراء الاستغناء، أو المساعدة في البحث عن فرص عمل بديلة، أو من حيث تقديم التعويضات المالية المناسبة.**

**2- موضوعات المقابلة :**

**لابد من تخطيط المقابلة مسبقا وان تتم بشكل سري وإذا ما تمت يجب أن تغطي الجوانب التالية:**

**- أسباب الاستغناء**

**- عرض مواقع الأداء الجيد في تاريخ الإداري السابق.**

**- تاريخ سريان إنهاء العمل**

**- مقدار التعويضات والمزايا المالية المترتبة على الاستغناء.**

**- الأسلوب الذي ستلتزم به المنظمة في تقديم معلومات عن القيادي للمنظمات التي تطلب التزكية.**

**- الخدمات والمساعدات التي ستقدمها له المنظمة من اجل الحصول على عمل جديد.**

**تعويضات إنهاء خدمة القياديين:**

**تتوقف التعويضات التي ستقدم للقياديين من جراء الاستغناء عن خدماتهم على شروط التوظيف، على أن العرف السائد في هذا المجال هو ما يلي:**

**- دفع مبلغ مقطوع.**

**- استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الأخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة أخرى.**

**- تحديد فترة سماح للحصول على الراتب والامتيازات مع إمكانية تجديد هذه الفترة شهرا بشهر  
سابعا : إدارة عملية الاستقالات :**

**الفرق بين الفصل والانفصال عن العمل :**

**- الانفصال عن العمل هو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته مثل (الاستقالة- التقاعد).**

**- الفصل والاستغناء المؤقت عن الموظف تأتي بإرادة المنظمة وبقرار منها. كما في حالة إنهاء الخدمة والاستغناء المؤقت عن الخدمة.**

**الانفصال عن العمل : هي أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته سواء كان ذلك من خلال الاستقالة أو طلب الإحالة إلى التقاعد .**

**أسباب الاستقالات :**

**أولا : الأسباب الشخصية : ( ما يختص بالفرد نفسه(**

**لكل فرد منا توقعاته في العمل، فإذا اختلفت هذه التوقعات عن الواقع، فانه قد يفكر في البحث عن بديل أخر اقرب إلى توقعاته، ومتى ما حصل على البديل اخذ في تقديم الاستقالة ومتابعة إجراءاتها ومن ضمن هذه التوقعات ما يلي :**

**- مقدار الأجر والامتيازات المالية و المعنوية اقل مما يتوقع .**

**- فرص التقدم الوظيفي بطيئة أو غير متاحة .**

**-عدم رضا الأسرة وتجاوبها مع المسار الوظيفي لرب الأسرة.**

**ثانيا : فرص العمل الخارجية المتاحة :**

**حينما يكتشف الموظف فرصا وظيفية أفضل في الخارج فانه سيخصص وقتا كبيرا في عملية البحث عن هذه الفرص، مما ينعكس على درجه جهوده في عمله الحالي وكذلك في احتمال زيادة نسبة تغيبه عن العمل أو تأخره عن وقت الدوام أو انصرافه مبكرا عن الوقت المحدد . ثم تقديم الاستقالة عندما يجد هذه الفرصة.**

**ثالثا : الأسباب المتعلقة بمناخ العمل :**

**أي ظروف العمل أو الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل :**

**- تعارض أهداف وفلسفة المنظـمـة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.**

**- عدم ارتاح الفرد للسياسات والممارسات القائمة في العمل .**

**- عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت .**

**-الإشراف السيئ من الرئيس .**

**- فقدان روح الجماعة , وكثرة الصراعات والخلافات .**

**كيفية معالجة الاستقالات :**

**ارتفاع معدلات الاستقالات وخاصة من ذوي الكفاءات والقدرات العالية، فإن ذلك سيؤثر على سمعة المنظمة الخارجية وعلى قدراتها.**

**ولذلك يجب على المنظمات أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بالحد من الاستقالات وهجرة العقول منها إلى خارجها.**

**طرق معالجة الاستقالات :**

**- مقابلات الخارجين من العمل ومعرفة المسببات الحقيقة وعلاجها.**

**- زيادة الأجور والرواتب.**

**- إعادة توصيف الوظائف بشكل يعبر عن الواقع.**

**- الإغناء الوظيفي .**

**- تحسين مناخ العمل وعلاقات العمل بين الرؤساء والموظفين.**

**- الاهتمام بطرق استقطاب واختيار الموظفين.**

**- تحسين المنافع والمزايا المالية والمعنوية والخدمات المقدمة للموظفين.**

**- الاهتمام بشبكة عملية من الاتصالات مع الموظفين للتعريف بسياسات وقرارات المنظمة وكذلك تطلعاتها المستقبلية .**

**- مساعدة الموظفين في بعض مشاكلهم الأسرية والشخصية .**

**ثامنا : إدارة عملية التــقاعد :**

**تعريف التقاعد : التقاعد يعني التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للتقاعد. وفي كثير من المنظمات والدول فان السن القانونية للتقاعد غالبا ما تكون بين 60 -65 سنة . ويختلف التقاعد عن الاستقالة.**

**الاختلاف بين الاستقالة والتقاعد :**

|  |  |
| --- | --- |
| **التقاعد** | **الاستقالة** |
| **التقاعد يأتي في سن متأخرة من حياة الموظف، بعد أن قد أمضي سنوات طويلة في مشواره الوظيفي، و يترتب على التقاعد استحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة .** | **الاستقالة يمكن أن تقدم في أي وقت، ولا تلزم المنظمة بأية التزامات ماليه سوى ما ينص علية عقد العمل.** |

**كيف يحدث التقاعد ؟**

**الإحالة إلى التقاعد قد تتم بواحدة من الصور التالية :**

**- رغبة الفرد في التقاعد المبكر.**

**- الإيعاز من المنظمة للموظف بطلب التقاعد**

**- وصول الموظف للسن الإلزامية .**

**1- أسباب رغبة الفرد في التقـاعد المبكر :**

**- سوء الحالة الصحية للفرد.**

**- التفرغ لشئون الأسرة آو ممارسة عمل خاص .**

**- وجود فرصة عمل جيدة خارج المنظمة تتيح له الجمع بين راتب الوظيفة الجديدة واستحقاقات التقاعد وان الموظف يستحق طلب التقاعد المبكر إذا عمل عشرين سنة بالمنظمة ويجني ثمار استحقاقات التقاعد مع وجود فرصة وظيفية أخرى تمنحه راتب معادلا أو أكثر لأخر راتب كان يتقاضاه من المنظمة .**

**2- وصول الموظف للسن الإلزامية : تقوم المنظمة تلقائيا باتخاذ قرار الإحالة للتقاعد عند وصول الموظف لسن التقاعد، وإحلال البديل المناسب في وظيفة الموظف وفقا لخطط الإحلال المعتمدة .**

**3- الإيعاز من المنظمة للموظف بطلب التقاعد :**

**الصورة الأولى : وهدفها تكريم الموظف وتعفيه من سنتين أو ثلاث سنوات ويعطى له كامل حقوق التقاعد .**

**الصورة الثانية : عدم الرضا من الموظف سواء من حيث الأداء أو السلوكيات، ومن ثم يتم الإيعاز له بطلب التقاعد بدلا من الإقالة أو الفصل .**

**ماذا يعني التقاعد للموظف؟ يمثل التقاعد بالنسبة للموظف:**

**- نهاية مشوار طويل من الخدمة الوظيفية.**

**- الاستمتاع بحياة خالية من المنغصات ومشاكل العمل .**

**- الوصول إلى سن يحتاج إلى الراحة والاستمتاع بثمرة جهوده الوظيفية.**

**- مرحلة جديدة من الشعور بالفراغ و العزلة وفقدان الذات .**

**- البقاء المتواصل بالمنزل بدون عمل.**

**دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين : تدرك بعض المنظمات الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمتقاعدين وتلجأ لطرق متعددة لمساعدتهم للتغلب على مشاكل التأقلم مع الحياة الجديدة، ويمكن أن تبدأ في مساعدتهم من وقت مبكر قبل التقاعد الفعلي.**

**المساعدات التي تقدمها المنظمة للمتقاعدين :**

**تقديم المساعدة النفسية : من خلال جلسات جماعية أو مناقشات أو محاضرات حول مفهوم التقاعد , كيفية التأقلم والتكيف معه .وكيفية إدارة الحياة الأسرية بعد التقاعد والبقاء في المنزل.**

**الاستشارات الاقتصادية : وتتضمن حقوق المتقاعد المالية مثل معاش التقاعد , استحقاقاته من المشاركة في الربح المدخر , الاستفادة من بوالص التأمين الإضافية .**

**المساعدة في توفير السكن المناسب : تقدم بعض المنظمات مساعدات حول تأمين سكن الموظف المتقاعد من خلال الاشتراك في برنامج تعاوني للسكن والتمليك، وإما من خلال مساعدة في الانتقال إلى مدينة أخرى يود قضاء فترة تقاعده بها.**

**الاستفادة من المتقاعدين في بعض أعمال المنظمة (تعاقد) :**

**- استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين أو مدربين .**

**- تقديم وظائف ذات مسئوليات اقل لبعض المتقاعدين .**

**- القيام ببعض أعمال المنظمة ولكن من داخل المنزل .**

**- تقديم جدول عمل مخفف داخل المنظمة عشرين ساعة أسبوعيا مثلا**

**- تمديد مدة التقاعد الإلزامي إلى 3او 5 سنوات في حالات تمتع الموظف بنشاط وصحة .**

**مساعدات أخرى :**

**- استمرار الرعاية الصحية لهم ولأسرهم في مركز المنظمة للرعاية الصحية.**

**- الاتصال المباشر بالمتقاعدين من خلال النشرات الإخبارية للمنظمة.**

**- دعوة المتقاعدين لحضور بعض المناسبات في المنظمة .**

**- إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين داخل قاعات الاحتفالات في المنظمة.**

**- إعطاء بطاقات انتماء للمنظمة يمكن من خلالها للمتقاعدين الاستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة أو خارجها.**

**ما تأثير المساعدات التي تقدمها المنظمة للمتقاعدين ؟**

**هذه المساعدات لا يقتصر تأثيرها الايجابي على المتقاعدين أنفسهم، وإنما تمتد إلى موظفي المنظمة الحاليين أومن هم على وشك الدخول لمرحلة التقاعد.  
ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ**

دعواتكم لي بالتوفيق والنجاح واجيب اعلى درجة في المادة